

# Grant Thornton Haber Bülteni

Sayı: 24 Nisan - Mayıs - Haziran 2018

Kısa bir aradan sonra yenilenen formatımızla karşınızdayız. Güncel haberlere yer verdiğimiz dergimizde iki de güzel haber paylaşmaktan mutluyuz. Yeni katılımlar ve hizmet grupları ile büyüyoruz. T.C. Ekonomi Bakanlığı'nın deneyimli ismi Esin Açıkgöz 'Danışmanlık Hizmetleri Başkanı' olarak, sermaye piyasalarının ve iş dünyasının deneyimli ismi Nalan Erkarakaş da 'Finansal Hizmetlerden Sorumlu Partner' olarak şirketimiz bünyesine katılmışlardır. Bunlar ve diğer haberlerle ilgili detayları ilerleyen sayfalarda bulabilirsiniz.

Esenlik dileklerimizle,

Aykut Halit  
Grant Thornton Türkiye  
Yönetim Kurulu Başkanı

## İçindekiler

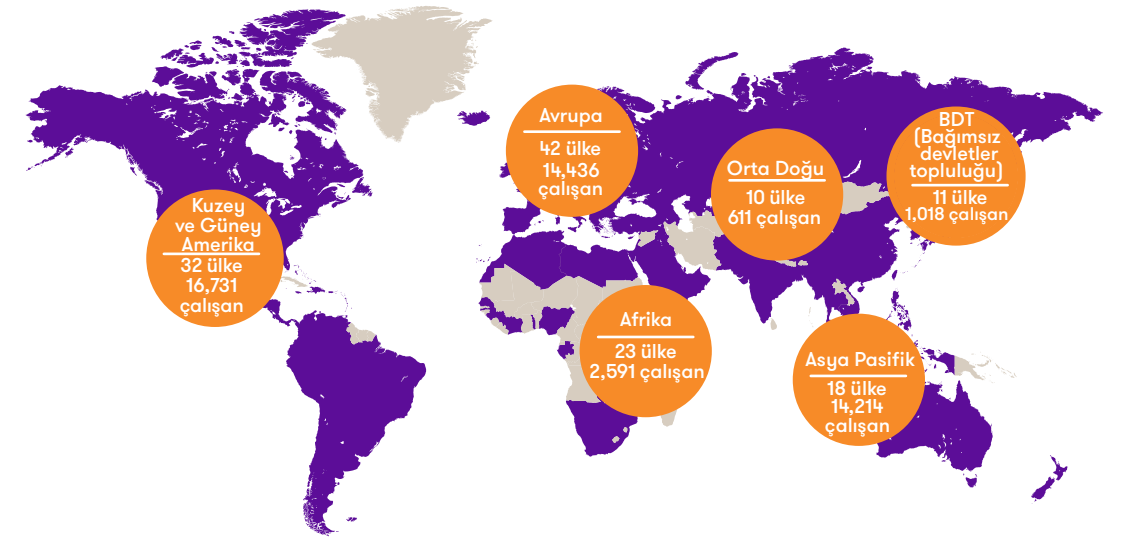
	Sayfa
2018 Rakamlarıyla Grant Thornton	1
6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun İşletmeler ve Toplum Hayatına Etkileri	2
T.C. Ekonomi Bakanlığı'nın Deneyimli İsmi Esin Açıkgöz, Danışmanlık Hizmetleri Başkanı Olarak Grant Thornton Türkiye'de	6
Almanya - Türkiye Ülke Masası	8
Kültür: Şirket Sürekliliğinin Temel Yapı Taşı	10
Şirketinizin Gelişmelere Daha Hızlı Ayak Uydurmasını Nasıl Sağlarsınız?	13
Sermaye Piyasalarının ve İş Dünyasının Deneyimli İsmi Nalan Erkarakaş, Finansal Hizmetlerden Sorumlu Partner Olarak Grant Thornton Türkiye'de	16
Doğru İş Planı ile Yola Çıkmak	19
Kadın Yöneticiler Araştırması	22

## 2018 Rakamlarıyla Grant Thornton

2018 yılı itibarıyla yeni hizmet grupları, yeni çalışanlar ve markamız çatısına katılan yeni ülkelerle daha da büyüdük. 135'ten fazla ülkede, yaklaşık 50.000 çalışanımız ile bağımsız denetim, vergi, muhasebe ve danışmanlık hizmetleri vermeye devam ediyor, dinamik şirketlerin potansiyellerini açığa çıkarmalarına yardım ediyoruz.

100 yılı aşkın bir süredir, dinamik şirketlerin stratejik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı oluyoruz. Finans kaynaklarına erişim, risk yönetimi, süreç optimizasyonları... İhtiyacınız ne olursa olsun, sizlere yardımcı olmak üzere her an yanınızdayız.

Uluslararası gücümüz ve yerel pazar anlaşımız ile olduğunuz ve olmak istediğiniz her yerdeyiz.



Fark yaratan müşteri hizmet anlayışımız, bizi ayıran en temel özelliğimiz



5 Milyar Dolar  
(2017 gelirleri)



50.000  
Çalışan



700+  
Ofis



135+  
Ülke

Mor renk, Grant Thornton ofislerinin bulunduğu ülkeleri göstermektedir.

## 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun İşletmeler ve Toplum Hayatına Etkileri

Türkiye'de kişisel verilerin korunmasına ilişkin yasal düzenleme, 07.04.2016 tarih 29677 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan "6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu" ile yapılmıştır. Kanunun yayınlanmasını takiben "Kişisel Verileri Koruma Kurumu" kurularak çalışmalarına başlamıştır. Söz konusu kanun 2016 Nisan ayında yayınlanmış olmasına rağmen uygulamaya ilişkin ikincil mevzuat çalışmaları daha sonra çıkarıldığından, kanun hükümlerinin gerçek anlamda uygulanmaya başlanması 01.01.2018 tarihinden itibaren zorunlu hale gelmiştir. 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ile kişisel verilerin işlenmesinde başta özel hayatın gizliliği olmak üzere, kişilerin temel hak ve özgürlüklerinin korunması ve kişisel verileri işleyen gerçek ve tüzel kişilerin yükümlülükleri ile, uyacakları usul ve esasların belirlenmesi amaçlanmaktadır.

### Düzenleme Kimleri Kapsıyor?

Düzenleme, kişisel verileri işlenen gerçek kişiler ile bu verileri tamamen veya kısmen işleyen gerçek ve tüzel kişileri kapsamaktadır. Bu doğrultuda kişisel veri tanımı kapsamında değerlendirilen verileri işleyen işletmeler (bankacılık, sigortacılık, bireysel emeklilik, gayrimenkul yatırım ortaklıkları, portföy yönetim şirketleri, faktoring, e-ticaret, enerji, turizm, otel, eğitim kurumları, vakıflar ve dernekler başta olmak üzere) 6698 sayılı Kanun ile getirilen düzenlemelere uymak zorundadırlar. Benzer şekilde kişisel verisi işlenen gerçek kişiler de, kendilerine dair işlenen verilerle ilgili olarak, bu verileri işleyen kişi veya kurumlardan bilgi talebinde bulunabileceklerdir.

### Veri Sorumlusu Kimdir? Görev ve Yükümlülükleri Nelerdir?

Veri sorumlusu, kişisel verilerin işleme amaçlarını ve vasıtalarını belirleyerek, veri kayıt sisteminin kurulmasından ve yönetilmesinden sorumlu gerçek veya tüzel kişidir. Veri sorumlusunun ilgili kişileri aydınlatma yükümlülüğü bulunmaktadır. Bu kapsamda kişisel verilerin elde edilmesi sırasında veri sorumlusu veya yetkilendirdiği kişi, ilgili kişilere;

- Veri sorumlusunun ve varsa temsilcisinin kimliği
  - Kişisel verilerin hangi amaçla işleneceği
  - İşlenen kişisel verilerin kimlere ve hangi amaçla aktarılacağı
  - Kişisel veri toplamanın yöntemi ve hukuki sebebi
  - Kişisel verisi işlenen kişilerin haklarının neler olduğu
- konusunda bilgi vermekle yükümlüdür. Veri sorumlusu ayrıca veri güvenliğine ilişkin olarak;
- Kişisel verilerin hukuka aykırı olarak işlenmesini önlemek
  - Kişisel verilere hukuka aykırı olarak erişilmesini önlemek



**Mustafa Yalçın**  
Müdür  
Vergi Hizmetleri

### İlgili Kişinin (Verileri İşlenen Kişi) Hakları Nelerdir? İlgili kişiler veri sorumlusuna başvurarak kendisiyle ilgili;

Kişisel veri işlenip işlenmediğini öğrenme

Kişisel verileri işlenmişse buna ilişkin bilgi talep etme

Kişisel verilerin işlenme amacını ve bunların amacına uygun kullanılıp kullanılmadığını öğrenme

Yurt içinde veya yurt dışında kişisel verilerin aktarıldığı üçüncü kişileri bilme

Kişisel verilerin eksik veya yanlış işlenmiş olması halinde bunların düzeltilmesini isteme

Kanunda öngörülen şartlar çerçevesinde kişisel verilerin silinmesini veya yok edilmesini isteme

Kişisel verilerle ilgili değişikliklerin, kişisel verilerin aktarıldığı üçüncü kişilere bildirilmesini isteme

İşlenen verilerin münhasıran otomatik sistemler vasıtasıyla analiz edilmesi suretiyle kişinin kendisi aleyhine bir sonucun ortaya çıkmasına itiraz etme

Kişisel verilerin kanuna aykırı olarak işlenmesi sebebiyle zarara uğraması halinde zararın giderilmesini talep etme

haklarına sahiptir. Veri sorumlusuna yapılacak başvuruya ilişkin usul ve esaslar, 10.03.2018 tarih 30356 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan "Veri Sorumlusuna Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Tebliğ" ile belirlenmiştir.



- Kişisel verilerin muhafazasını sağlamak

amacıyla gerekli güvenlik tedbirlerini almak zorundadır. Veri sorumlusunun aydınlatma yükümlülüğüne ilişkin usul ve esaslar 10.03.2018 tarih 30356 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan “Aydınlatma Yükümlülüğünün Yerine Getirilmesinde Uygulacak Usul Ve Esaslar Hakkında Tebliğ” ile belirlenmiştir.

#### Veri Sorumluları Sicili

6698 sayılı Kanun kapsamında, Kişisel Verileri Koruma Kurumu Başkanlığı tarafından kamuya açık olarak tutulacak olan “Veri Sorumluları Sicili” oluşturulmuştur. Veri Sorumluları Siciline yapılması öngörülen kayıtlara ilişkin usul ve esaslar ile uygulamaya ilişkin prosedürler 30.12.2017 tarih 30286 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan “Veri Sorumluları Sicili Hakkında Yönetmelik” ile belirlenmiştir.

İlgili yönetmelikte ayrıca, kayıt yükümlülüğünün başlangıcı, kayıt yükümlülüğü kapsamında VERBİS’e girilecek bilgiler, kayıt başvurusu, kaydın yenilenmesi ve silinmesine dair düzenlemelere yer verilmiştir. Bu doğrultuda veri sorumluları, kişisel veri işlemeye başlamadan önce Veri Sorumluları Siciline kaydolmak zorundadırlar.

#### Kayıt Yükümlülüğünün İstisnaları Nelerdir?

Aşağıda belirtilen kişisel veri işleme faaliyetleri bakımından veri sorumlusunun bu faaliyetleri sicile kayıt etmesi ve bildirmesi yükümlülüğü bulunmamaktadır.

- Kişisel veri işlemenin, suç işlenmesinin önlenmesi veya suç araştırması için gerekli olması
- İlgili kişinin kendisi tarafından alenileştirilmiş kişisel verilerin işlenmesi
- Kişisel veri işlemenin, kanunun verdiği yetkiye dayanılarak görevli ve yetkili kamu kurum ve kuruluşları ile kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarınca, denetleme veya düzenleme görevlerinin yürütülmesi ile disiplin soruşturma veya kovuşturması için gerekli olması
- Kişisel veri işlemenin bütçe, vergi ve mali konulara ilişkin olarak devletin ekonomik ve mali çıkarlarının korunması için gerekli olması

#### Düzenlemelere Uyulmaması Halinde Karşılaşılacak Cezai Yaptırımlar Nelerdir?

Kişisel verilerin korunması hakkında düzenlemelere uyulmaması halinde uygulanacak cezai yaptırımlar “suçlar” ve “kabahatler” olarak iki kategoriye ayrılmış olup suç teşkil eden fiiller için hapis cezası, kabahat olarak değerlendirilen fiiller için idari para cezası uygulanacaktır.

#### Hapis Cezaları;

- Kişisel verilerin hukuka aykırı olarak kaydedilmesi halinde 1 yıldan 3 yıla kadar
- Kişisel verileri, hukuka aykırı olarak bir başkasına veren, yayan veya ele geçirenler için, 2 yıldan 4 yıla kadar
- Kanunların belirlediği sürelerin geçmiş olmasına karşın, verileri sistem içinde yok etmekle yükümlü olanlara görevlerini yerine getirmediklerinde 1 yıldan 2 yıla kadar

#### İdari Para Cezaları;

- Aydınlatma yükümlülüğünü yerine getirmeyenler hakkında 5.000 Türk lirasından 100.000 Türk lirasına kadar
- Veri güvenliğine ilişkin yükümlülükleri yerine getirmeyenler hakkında 15.000 Türk lirasından 1.000.000 Türk lirasına kadar
- Kurul tarafından verilen kararları yerine getirmeyenler hakkında 25.000 Türk lirasından 1.000.000 Türk lirasına kadar
- Veri Sorumluları Siciline kayıt ve bildirim yükümlülüğüne aykırı hareket edenler hakkında 20.000 Türk lirasından 1.000.000 Türk lirasına kadar

uygulanabilecektir.

#### İşletmeler Nasıl Bir Yol Haritası Belirlemelidirler?

Kişisel verilerin korunmasına ilişkin yasal düzenlemeler kapsamında oluşturulacak yol haritası belirlenirken öncelikle kişisel veri işleme envanterinin oluşturulması gerekecektir. Bu kapsamda;

- İşletmelerin başta bilgi işlem ve hukuk birimleri olmak üzere insan kaynakları, pazarlama, satış ve muhasebe gibi ilgili tüm birimlerinin bir araya gelerek durum değerlendirmesi yapması
- Veri sorumlularının iş süreçlerine bağlı olarak gerçekleştirmekte oldukları kişisel veri işleme faaliyetlerinin neler olduğu
- Kişisel veri işleme amaçları ve hangi verilerin elde edileceği
- Verilerin elde edilme kaynakları
- Veri kategorileri, aktarılan alıcı grubu ve veri konusu kişi grupları
- Yabancı ülkelere aktarımı öngörülen kişisel verilerin ve veri güvenliğine ilişkin alınan tedbirlerin detayları

belirlenecektir. Ayrıca veri sorumlularının, kişisel verilerin işlendikleri amaç için gerekli olan azami süreyi belirleme işlemi ile silme, yok etme ve anonim hale getirme işlemi için dayanak oluşturacak “kişisel veri saklama ve imha politikası”nın oluşturulması gerekecektir ●

## T.C. Ekonomi Bakanlığı'nın Deneyimli İsmi Esin Açıkgöz, Danışmanlık Hizmetleri Başkanı Olarak Grant Thornton Türkiye'de

30 yılı aşkın varlığı ile bağımsız denetim, vergi, muhasebe ve danışmanlık alanlarında Türk iş dünyasına hizmet veren Grant Thornton Türkiye, T.C. Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü'nde Tekstil ve Konfeksiyon Ürünleri Daire Başkanlığı ile Markalaşma ve Ar-Ge Destekleri Daire Başkanlığı görevlerini yürüten Esin Açıkgöz'ü bünyesine kattı.

Esin Açıkgöz, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun olduktan sonra, 2004 yılında T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı'nda Dış Ticaret Uzman Yardımcısı olarak işe başlamıştır. 2007 yılında Dış Ticaret Uzmanı olan Esin Açıkgöz, 2012-2014 yılları arasında Amerika Birleşik Devletleri'nde Duke Üniversitesi Fuqua School of Business'tan MBA derecesi almış olup, strateji, kurumsal finans ve yatırım alanlarındaki konusantasyonları tamamlamıştır. 2015-2017

yılları arasında T.C. Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü'nde Tekstil ve Konfeksiyon Ürünleri Daire Başkanlığı ile Markalaşma ve Ar-Ge Destekleri Daire Başkanlığı görevlerinde bulunmuştur. Bakanlıktaki görev süresi boyunca Turquality Projesi, Türkiye Tasarım Haftası gibi ülkemizin önde gelen ve prestijli projelerinde ülkemizin markalı ihracatının artırılmasına dönük çalışmaları yürütmüş olup, firmaların kurumsallaşma süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik stratejik projeler üzerinde çalışmıştır. Design Turkey İcra Kurulu Üyeliği'nin yanı sıra, Turquality Komitesi, Tasarım Destek Komitesi ve Ulusal Pamuk Konseyi üyeliklerinde bulunmuştur. Halen Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde doktora çalışmalarına devam etmektedir. Evli ve bir çocuk annesidir.

Grant Thornton Türkiye'de "Danışmanlık Hizmetleri Başkanı" olarak kurumsal ve stratejik danışmanlık, pazarlama stratejisi ve kilit müşteri yönetimi, değişim yönetimi, marka yönetimi, insan kaynakları yönetimi, tedarik zinciri optimizasyonu, operasyonel süreçlerin iyileştirilmesi ve işletme risk yönetimi hizmetleri kapsamında iç kontrol, iç denetim ve FCPA denetimi alanlarında iş dünyasına hizmet verecektir.

"Globalde Grant Thornton'un network ve yaklaşımları, yerelde derin sektör tecrübemiz ile, istediğiniz geleceği inşa etmek konusunda sizlere destek olacağız."



**Esin Açıkgöz**  
Partner,  
Danışmanlık Hizmetleri Başkanı

## Almanya - Türkiye Ülke Masası

Almanya, Avrupa Birliği'nin en güçlü ekonomisi olmasının yanı sıra Türkiye'nin en yüksek miktarda ihracat yaptığı ülke olma özelliğini sürdürüyor. Yılda, daha fazla Türk girişimci, Almanya'nın Avrupa içindeki ekonomik gücünün ve coğrafi avantajının farkına vararak, Almanya odaklı iş fırsatları arayışına giriyor. Diğer taraftan, Türkiye, Alman şirketler için önemli bir yatırım ülkesi olmaya devam ediyor. Türkiye'nin üretim kalitesi ve kısa teslimat süreleri talep görüyor.

Bizler, Grant Thornton Türkiye ve Grant Thornton Almanya olarak, Türkiye pazarına girmek isteyen Alman şirketler ile Almanya pazarına girmek isteyen Türk şirketlerine, Almanya - Türkiye Ülke Masası olarak kapsamlı hizmetlerimizle destek vermekteyiz. Almanya'da bulunan on ofisimiz ve yaklaşık 900 çalışmamız ve Türkiye'de bulunan üç ofisimiz ve yaklaşık 200 çalışmamız ile hizmete hazırız.

"Her şey tek elden" sloganımız doğrultusunda, onlarca yıllık tecrübeye dayanarak, Almanya ve Türkiye pazarı için yetkin hizmetler sunmaktayız. Uluslararası Grant Thornton ağı aracılığı ile önemli odalar ve derneklerle olan yakın işbirliğimiz sayesinde, her daim olduğu gibi hem Almanya'daki hem de Türkiye'deki pazarındaki şirketlere kapsamlı destek sunmayı garanti ediyoruz.

Almanya - Türkiye Ülke Masamızda, pazar ve sektör bilgisi ile kültürel birikimi harmanlamaktayız. Ekibimiz, hem Almanya'da hem de Türkiye'de akıcı dil becerileri ile sizi her zaman desteklemeye hazırdır. Uzman ekiplerimiz, vergi, bağımsız denetim, muhasebe, uyum ve danışmanlık alanlarında doğru kararları vermenize yardımcı olmaktadır. Bugün, çok sayıda Alman ve Türk şirket, deneyimimize ve birikimimize güvenmektedir. Grant Thornton International'ın Alman ve Türk üye şirketleri olarak, projelerinizin hızlı ve güvenilir bir şekilde işleyişini sağlamayı garanti ediyoruz.

### Çözümlerimiz

Almanya - Türkiye Ülke Masası olarak, aşağıda belirtilen alanlarda sizlere destek vermeye hazırız.

### Şirket kuruluşları

- Vergi danışmalığı
- Muhasebe hizmetleri
- Bağımsız denetim hizmetleri
- Finansal ve vergisel due diligence hizmetleri
- Birleşme ve satın alma hizmetleri
- Adli hizmetler
- Diğer danışmanlık hizmetleri

## Almanya

### Vergi



**Havva Elgay**  
Kıdemli Uzman  
+49 2116 878 44 41  
havva.elgay@wkg.com

### Denetim



**Peter Kaldenbach**  
Partner  
+49 2162 918 11 11  
peter.kaldenbach@wkg.com

## Türkiye

### Vergi



**Emin Taylan**  
Partner, YMM  
+90 212 373 00 00  
emin.taylan@tr.gt.com

### Denetim



**Nazım Hikmet**  
Partner, YMM, SMMM, CPA  
+90 212 373 00 00  
nazim.hikmet@tr.gt.com

## Kültür: Şirket Sürekliliğinin Temel Yapı Taşı

### Dinamik şirketler, bir yandan büyürken bir yandan kültürlerini korumaya çalışıyorlar. Bu ikisini bir arada sağlamak mümkün mü?

Pek çok ülkede düzenleyici kurumlar 'kurumsal kültür' sorununa dikkat çekiyor. Hindistan'daki Menkul Kıymetler Borsası Kurulu, yönetim kurullarının 'Kurumsal kültür ve değerleri' belirlemesini tavsiye ediyor. Avustralya Menkul Kıymetler ve Yatırımlar Komisyonu (ASIC), kültür konusundaki yetersiz düzenlemelerden sorumlu olan yöneticiler için daha büyük para cezaları talep ediyor. İngiltere'deki Finansal Raporlama Konseyi ise şirketleri, yönetişimin, kültür ve strateji gibi daha geniş kapsamlı yönlerine odaklanmaları için teşvik ediyor.

Grant Thornton'un çeşitli periyotlarda yaptırdığı araştırmalardan elde ettiğimiz bilgiler, yönetim kurullarının kurumsal kültürlerini daha nitelikli şekilde denetlemek için çeşitli adımlar attıklarını gösteriyor.

Örneğin, Hindistan'daki yönetim kurullarının %80'inde kültür, yönetim kurulu gündemlerinin kalıcı bir maddesi olarak yer alıyor ve %85'inde kültür ve çalışan davranışlarının ele alınması için iç kontrol mekanizmaları oluşturuluyor.

Kültür, her işletmenin başarısında kilit rol oynayan bir yapı taşı. Peki şirketler büyür-

ken kültürlerini nasıl muhafaza edebilirler?

#### Büyüme sancıları erken başlar

Grant Thornton Hindistan Ortaklarından Bhanu Prakash Kalmath S. J. bu durumu şöyle açıklıyor: "Kültür, bir firmanın doğru bir şekilde büyümesini sağlamada hayati önem taşır. Başlangıçta, bir şirket henüz küçük ölçekliyken, kurucular kültürü belirleyen temel aktörlerdir. İster açık ister gizli bir şekilde olsun, kurumun kültürünü belirleyen onların davranışlarıdır. Ancak, kuruluş büyüdükçe, kurum kültürünü açık bir şekilde tanımlamaları ve çalışanlara özümsetmeleri gerekir. Doğru kültürü yaratmak ve geribildirimleri değerlendirmek için daha fazla iletişim kurmak önemlidir."

Grant Thornton İngiltere'de, 'Müşteri ile iletişim ve kültür' Bölümü'nün başına geçen Karen Brice da aynı fikirde: "Küçük işletmelerin hızlı büyürken karşı karşıya kaldıkları en büyük zorluklardan biri, performansın yavaşlaması durumunda ne olacağı endişesidir. Liderler çoğunlukla mükemmel iş geliştiriciler ve işlerine tutkuyla bağlı insanlardır ancak kendi tutkularını ve itici güçlerini paylaşmak durumunda olmayan insanları yönetmede her zaman yeterince becerikli olamayabilirler.



Bir işletmenin başarılı olması için, liderin, stratejik planlara olduğu kadar değerler ve şirket kültürüne de bağlı olması gerekir. Büyüme sancuları, büyümenin kaçınılmaz bir parçası olmakla birlikte, çalışanların hem stratejiye hemde kültüre gerçek anlamda inanmaları sağlanarak hafifletilebilir ve bu da sahiplenme ve uyum sergileyen kendinden emin ve erişilebilir liderler gerektirir."

#### Başkalarının hatalarından ders çıkarma

Şirketler büyürken ortaya çıkan yanlış algılardan biri, kültürle ilgili olan her şeyin "yumuşak ve rahat" olduğu ve sadece eylemlerin ve sonuçların yönlendirilmesinde engel oluşturabileceğidir. Aslında doğru olan bunun tam tersidir. Çalışanlar için mükemmel bir işyeri yaratmak kolay olmamakla birlikte, elde edildiği zaman harcanan çabaya değecektir. Motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu ve yeteneklerin el üzerinde tutulduğu bir işyeri yaratan kuruluş, istihdam piyasasında öne çıkar. Bu durum hedefe ulaşmada kritik önem taşıyan bir unsurdur.

Karen Brice'in ifade ettiği gibi: "Mükemmel şirket kültürü aslında yumuşak ve rahat değildir -tam tersine- yüksek performans gösteren kuruluşlar itibar ve hesap verebi-

lirlğe aynı ölçüde değer veren kültürlerle sahiptirler. Tüm paydaşların, çalışan ve müşteri deneyimine her seviyede olumlu katkıda bulunmalarını gerekli kılmak tüm kuruluşların hedefi olmalıdır. Bunun anlamı, kuruluşun her bir biriminde olumsuz davranış ve eylemlerin sahiplerini, bu davranış ve eylemlerden sorumlu tutmaktır. Burada ortaya çıkan soru, kaç kuruluşun bunu gerçekten başarabildiğidir. Finansal hizmetler sektörü, pozitif bir kültürün etkin şekilde uygulanabilmesi için, düzenleyici yaklaşımların, yönetim kurulu düzeyinde hesap verebilirlik/sorumluluk gerektirdiği sektörlere iyi bir örnektir. Bunun yönetişim, risk ve davranış yoluyla sorumlu eyleme dönüştürülmesinin zor olduğu konusunda şüphe yoktur ancak bu zorluk mücadeleye değer bir zordur. Başarılması halinde kayda değer bir yatırım kârlılığı getirir."

Kuruluşların büyürken yaptıkları bir başka hata da şirketteki kültür sorumluluğunun sadece İK yöneticisine ait varsayılması eğilimidir. Araştırmalar, gündemlerini "ne" ve "nasıl" arasında dengeleyen yönetim kurullarının başarılı ve sürdürülebilir olma olasılığının çok daha yüksek olduğunu göstermektedir.



**Başlangıçta, bir şirket henüz küçük ölçekliken, kurucular kültürü belirleyen temel aktörlerdir.**



**Bir işletmenin başarılı olması için, liderin, stratejik planlara olduğu kadar değerler ve şirket kültürüne de bağlı olması gerekir.**

#### Yönetim kurullarının yol göstermeleri gerekir

Grant Thornton Hindistan Ortaklarından Bhanu Prakash Kalmath S. J., Hindistan'daki yönetim kurullarının, kurumsal kültürü ciddiyetle ele almalarına karşın, ülkede farklı boyutlardaki şirketlerde çeşitli başarısızlık örneklerinin bulunduğunu söylüyor. "Pek çok örnekte, mükemmel teknik becerilere sahip CEO'lar atandı. Ancak bunlar, kuruluş ya da kurucuları ile kültürel anlamda tam olarak uyumlu değillerdi. Böylelikle, işi sürdürmek ve büyütmekte zorlandılar. Şirketler ve kurucuların bir

CEO'yu işe alırken bu kişilerin, kuruluşun kültürüne uygunluğunu göz önünde bulundurmaları gerekir."

#### Y kuşağı ve stratejik hedefler

Kuruluşlar için, çalışanları işe almak kadar, onları elde tutmak da çok önemli. Bu yılın başlarında, Grant Thornton İngiltere'nin Hay Group'a yaptırdığı "Çalışan beklentileri" araştırması, çarpıcı sonuçlar ortaya koydu. "Gitmeli miyim, kalmalı mıyım?" sorusuna ilişkin alınan kararların %45'i maaşla ilgiliyken, ikinci en önemli etmen kültürdü ●

*Kaynak: Grant Thornton International GrowthIQ*

## Şirketinizin Gelişmelere Daha Hızlı Ayak Uydurmasını Nasıl Sağlarsınız?

İş dünyasında sorunlarla karşılaşıldığında genellikle şirketlerin daha atik olması gerektiği söylenir. Peki ama bu tam olarak ne anlama geliyor ve tepki hızınızı nasıl arttırabilirsiniz?

Dinamik kuruluşlar çok çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Yetkin insan kaynakları için rakiplerle mücadele etmek, döviz kurlarındaki dalgalanmalar, dış ticaretteki gümrük ve vergiler, agresif rekabet veya dijital dönüşüm gibi çeşitli boyutlardaki sorunlar büyümenin önündeki engeller arasında yer almaktadır. Karar alma süreçlerinde birden fazla yönetim kanalının mevcudiyetinin işleri daha da karmaşıklaştırdığı bir işletmeye evrilme ihtimali de süreçlere ayrı bir zorluk katmaktadır. Peki o zaman yukarıdaki sorunun yanıtı ne olacaktır? Son dönemde öne çıkan bir çözüm, kurumların 'atik çalışma' yaklaşımını benimsemesi olarak dile getirilmektedir.

#### Yeni bir stratejinin zamanı geldi mi?

Atik işletmeler riski azaltmak veya fırsatlardan yararlanmak bağlamında çevredeki değişimlere hızla yanıt verebilecek şekilde yapılanmaktadır. Bu kurumların bünyesindeki ekipler çoğu zaman birbirlerinden bağımsız olarak ancak bir işbirliği perspektifi içerisinde çalışarak ürün ve hizmetler geliştirirken, kurumun hedefleri kısa vadeye yönelik olarak tanımlanır ve ekipler 'depar' atarak bu hedeflere ulaşmaya çalışırlar.

Öte yandan atik bir lider, çok çeşitli durumlarda, özellikle de yeni, değişen ve muğlak koşullar altında güçlü bir liderlik sergileyebilmektedir. Dolayısıyla da atiklik, ekonomik, siyasi ve teknolojik tablodaki deği-

şimin artan hızı karşısında gittikçe artan bir önem kazanmaktadır.

Grant Thornton ABD Yönetici Ortak'ı Ron Polito'nun perspektifinden bakınca işletmenin atikliği artık olmazsa olmaz bir özellik. Polito'un ifadesiyle "Atiklikten vazgeçtiğinizde ne olduğunu görmek için çok eskilere dönmeye gerek yok. Bir sürü şirketin, hatta bir bütün olarak sektörlerin ortadan kaybolduğu birçok örneği görebilirsiniz. Bana göre bu durum atikliğin bir lüks değil, işin bir gereği olduğunu gösteriyor."

Grant Thornton İngiltere'nin Ortakları arasında yer alan ve işletmelerde dönüşüm konusuna odaklanarak işletme danışmanlığına liderlik eden Alan Dale de aynı fikirde: "Bundan bir kültürel değişim olarak bahsediliyor ve işlevsel, hiyerarşik bir yapıdan nasıl uzaklaşabileceğimize odaklanılıyor."

Dale'e göre "Konuya, özel girişim şirketlerinin gözünden bakacak olursak, bunların çoğunun atik yapılar olmadığını ve onlar açısından değişimin, zihinsel bir değişim olduğunu söyleyebiliriz. Burada ilk adım şirketin sahibi veya kurucusunun, atiklik gereksinimini, ya da en azından daha atik bir düşünce tarzına olan ihtiyacı ve bunun da pratikteki yansımalarının ne olabileceğini anlaması olacaktır." Kurumların uygulayabileceği en hızlı test, uzun süren bürokratik süreçleri olup olmadığına bakmak olacaktır.





Alan Dale bu konuda “Bu firmalar, kendi yapıları içinde daha atik bir yaklaşımı hayata geçirebilecekleri kısımları tespit ederek, bunlara lazer gibi odaklanmalılar” diyor ve ekliyor:

“Bu ilk değişim hayati önem taşıyor. İşlevler ekseninde yapılan ve ekiplerin değişmediği, yeni ürün ve pazarlarla ilgili uzun yaşam döngülerinin uygulandığı, kurumların bir şeyleri değiştirmeden önce uzun uzadıya araştırmalar ve testler yaptığı klasik yaklaşımı düşünürseniz, önce bu zihniyetin değişmesinin gerektiği açıktır.”

Ron Polito da aynı fikirde: “Liderlik ekibinizle bu konuda bir konuşma yapmanız gerek. Bu konuşmada da, aynı şeyleri yapmaya devam ederlerse aynı sonuçları alacaklarını açıklamanız elzem. Daha farklı ya da daha iyi sonuçlar elde etmek istiyorlarsa ortama ve rekabet tablosuna uyum sağlayacak şekilde iş modellerini değiştirmeleri gerekir.”

#### Hem içe hem de dışa dönük düşünüş

Atılımı yapma bağlamında Ron “Karar almada hızlı davranabilecek, doğru deneyime sahip nispeten küçük bir liderlik ekibi olmasını sağlamak son derece önemli. Kültür konusuna da eğilmek ve çalışanların kendilerini gereken yetkiye ve bir nebze özerkliğe sahip görmesini sağlamak da önemli bence. Her zaman için kılavuzların

kurallardan daha iyi olduğunu söylerim. Bir de firmaların iş modellerine bakarak karmaşıklık düzeyini azaltmaya çalışırım.”

“Göz önünde bulunduracağım bir diğer konu da yetenek havuzundaki yetenekler ve çeşitlilik olacaktır. Şirketlerin, düşünce tarzı ve yetenekleri, geniş bir yelpazeden değerlendirmesi gerekmektedir. İşe aldığımız genç neslin yeteneklerinden neler öğrenebiliriz? Bizden farklı şekilde düşünüyorlar; daha sabırsızlar; daha hızlı sonuç almak istiyorlar... Önemli yeteneklerden öğrenecek çok şey var.”

Ron, şirketlerin dış ortama odaklanması gerektiğini vurgulama konusunda da ısrarcı. “Kuruluşların inovasyon sağlamak, piyasayı, rakipleri, inovasyonu ve teknolojiyi değerlendirmek ve geleceğin firması olmak için ne yapmak gerektiğini düşünmek için bağımsız bir grup ya da ekip oluşturmasını öneririm. Böylesi bir fikir liderliğinin meyveleri, sonraki aşamada, firmasının geneline yansıtılarak kurumun bütünlüğünü korumaya yardımcı olur.”

#### Atikliği nerede devreye almalı?

Atiklik denince akla gelenin işletmenin her alanında atik bir yaklaşımı hayata geçirmek olmadığını vurgulamak elzemdir. Alan’ın ifadesiyle “Yeni fikirler için atiklik uygulayabilirsiniz. Örneğin satış bölümünde satış yapmanın yeni yollarını arayabilir veya belirli bir amaca yönelik yeni bir tek-

lif veya iskontolarla gelebilir ve bu bağlamda “çabuk başarısızlık” konseptinden yararlanabilirsiniz. Ama atik yaklaşımı işletmenin her parçasında aynı anda uygulamaya koyamazsınız. Öyle bir yaklaşım işe yaramaz.”

#### CEO'lara Mesaj

Atik yaklaşımın tüm dertlere derman olduğu yanılgısına da düşmemek gerekir. Alan şu uyarıyı dile getiriyor: “Bazı çekinceler yok değil. Örneğin görevinin ne olduğunu, kariyerinin yönünü ya da hafta boyunca neler yaptığını net bir biçimde bilmek isteyen insanlar için atiklik belirsizlikler yaratabilmektedir. Bu insanlar daha atik bir yapılanmada çalışmakta zorlanmaktadır. Bir kariyer yolu çizmeyi güçleştirmekte ve

insanların sorumluluklarında pazarın ve işletmenin ihtiyaçlarına yanıt olarak meydana gelen değişimin ışığında tanımlamalar yapmayı zorlaştırmaktadır.”

Y kuşağının üyeleri atik perspektife daha kolay uyum sağlayabilmektedir. Bu yaklaşım, yeni insanlarla tanıştığınız yaratıcı bir ortam sunmakta ve kısa süreli, net ve hedef odaklı çalışma talep etmektedir. Daha yaşlı bir çalışan grubuysa buradaki belirsizlik unsuruyla başa çıkmakta zorlanabilir. “Şirkette bir kişinin her şeye dışardan bakması ve bütünsel değerlendirme yapması çok önemli. Bu kişi de öncelikli olarak CEO. Değişim hakkında düşünmek ve bu mesajı ekibin geri kalanına iletebilmek CEO’ya düşen en önemli görev...” ●

#### Beş ipucu

Grant Thornton’dan Ron Polito ve Alan Dale, daha atik bir yaklaşımı değerlendirme aşamasında işletme sahiplerinin başvurabileceği beş ipucu belirliyor:



Zihinsel değişimi sağlayın



Yeni fikirler ve ilham kaynakları bulmak için kurum dışına bakan ve bulguları şirkete getiren bir ekip oluşturun



Başarısızlığı hemen tespit etmeyi öğrenin ve bir şey işe yaramıyorsa hızla başka bir çözüme yönelin



Kurum içinde liderlik ekibi, yetenek, kültür, misyon ve amaca odaklanın



Atikliğin bir lüks değil, işin bir gereği olduğunu unutmayın

Kaynak: Grant Thornton International GrowthIQ

## Sermaye Piyasalarının ve İş Dünyasının Deneyimli İsmi Nalan Erkarakaş, Finansal Hizmetlerden Sorumlu Partner Olarak Grant Thornton Türkiye’de

30 yılı aşkın varlığı ile bağımsız denetim, vergi, muhasebe ve danışmanlık alanlarında Türk iş dünyasına hizmet veren Grant Thornton Türkiye, son olarak Ciner Grup Sermaye Piyasaları Grup Başkanlığı görevini yürüten Nalan Erkarakaş'ı bünyesine kattı.

Nalan Erkarakaş, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İktisat/Maliye Bölümü mezunu olup, 1983 yılında Sermaye Piyasası Kurulu’nda Uzman olarak iş hayatına başlamıştır. 1983-1989 yılları arasında sermaye piyasalarının ve borsanın kurulması ve gelişimi ile ilgili olarak aktif olarak çalışan Erkarakaş, 1987-1988 yıllarında The Wharton School of the University of Pennsylvania’da Sermaye Piyasası Sertifika Programı’na katılmıştır.

Özel sektörde yatırım bankacılığından sorumlu Banka Genel Müdür Yardımcılığı, aracı kurum ve portföy yönetim şirketi Genel Müdürlüğü ve Yönetim Kurulu Başkanlığı yapmış, 2002 yılında reel sektöre transfer olarak Ciner Grup bünyesinde Sermaye Piyasaları Grup Başkanı olmuştur. Aynı dönemde, grubun halka açık şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkanlığının yanı sıra, grubun diğer faaliyet konuları olan medya, havacılık, enerji ve maden şirketlerinde de Yönetim Kurulu Üyelikleri yapmıştır.

1997 yılında Genç Yönetici İş Adamları

Derneği tarafından yılın yöneticisi ödülü, 2000 yılında da Dünya Gazetesi tarafından yılın başarılı iş kadını ödülünü alan Nalan Erkarakaş halen halka açık şirketlerin çatı derneği olan KOTEDER (Borsaya Kote Şirketler Derneği) Yönetim Kurulu Başkanlığını yürütmektedir. Dernek aracılığı ile Sermaye Piyasası Kurulu ve Borsa İstanbul, ayrıca Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği ile sermaye piyasalarının gelişimi için ortak çalışmalar yürüten Nalan Erkarakaş, ayrıca TÜGİAD, TKYD, TÜYİD, BAKYD ve TOBB sermaye piyasaları meclis üyeliklerini yürütmektedir.

Şubat 2018 tarihinde, finansal hizmetler kapsamında sermaye piyasalarına erişim, finansal yeniden yapılandırma, kurumsal yönetim, finansal risk yönetimi hizmetlerinden sorumlu Partner olarak Grant Thornton bünyesine katılmıştır.

Evli ve bir kız çocuk sahibi olan Nalan Erkarakaş, sosyal faaliyetler kapsamında Koruncuk Korunmaya Muhtaç Çocuklar Vakfı’nda Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı’dır

“Grant Thornton’un uluslararası yapılanması ve sektörde uzun yıllara dayanan tecrübelerimizle büyüme, rekabeti ve riskleri yönetebilme ve sürdürülebilirlik için şirketlere ulusal ve uluslararası platformda özel çözümler üretiyoruz.”



**Nalan Erkarakaş**  
Partner, Finansal Hizmetler

## Finansal Hizmetler

Şirketlerin iş ve yatırım planlarını esas alarak kaynak ve yeniden yapılanma ihtiyacının tespitine yönelik çalışmalar paralelinde, yapılarına uyacak finansman modelinin, finans piyasası ve sermaye piyasalarındaki konjoktüre ve ekonomideki gelişmelere bağlı olarak belirlenmesi çerçevesinde verilen hizmetler şunlardır:



**Birleşme - Satın alma:** Globalleşme faaliyet alanlarının yeniden belirlenmesi, faaliyetleri sürdürülebilir kılma talepleri çerçevesinde yurt içi ve yurt dışı piyasaların analizi doğrultusunda şirketlerde yeniden yapılandırma



**Halka arz:** Başarılı bir halka arz için şirketin faaliyet konusuna göre halka arz modelinin planlanması (Ortak hisse satışı, sermaye artırımı yoluyla halka arz, gayrimenkul yatırım ortaklığı, altyapı gayrimenkul yatırım ortaklığı, kotasyonda doğru pazar seçimi) ve sürecin halka arzdan beklenen faydanın maksimize edilecek şekilde yönetilmesi



**Borçlanma senedi ihracı:** Şirketlerin finansal yapılarına uygun modelleme ile borçlanma senedi ihracı



**Finansal risk yönetimi:** Finansal risklerin ölçülmesi ve yönetimi



**Finansal yeniden yapılandırma:** Piyasalardaki dalgalanmalara ve değişen konjoktüre göre borç yapılandırması, alternatif finansman kaynaklarına erişimin sağlanması



**Kurumsal yönetim:** Aile şirketlerinin kurumsallaşması ve sürdürülebilirlik konusunda önemli bir parametre olan kurumsal yönetim ilkelerinin ve bağlantılı kurumların oluşturulması ve içselleştirilmesinin sağlanması



**Yatırımcı ilişkileri:** Kurumsallaşma sürecinde şirketlerin yerli ve yabancı yatırımcılar nezdinde doğru konumlandırılması ve ilişkilerin devamlılığı anlamında halka açık olan ve olmaya aday şirketlerde yatırımcı ilişkileri biriminin organizasyonu

## Doğru İş Planı ile Yola Çıkmak

İş planı, genellikle, risk sermayesi ya da melek yatırımcılardan fon temin edebilmek, bankalardan kredi sağlayabilmek, işletme içi etkinliğin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesinin sağlanabilmesi gibi farklı amaçlar için kullanılır. Farklı amaçlar için oluşturulan iş planlarının amaçlarına uygun olarak belirlenmiş veriler ve gerçeklerle hazırlanması gerekir. Yatırım perspektifinden bakıldığında, hazırlanan bir iş planının fonlamayı garantileyen bir yaklaşımdan ziyade fon bulma imkanını artıran bir yaklaşımla kaleme alınması beklenmelidir.

İş fikri, işin yapısı ve süreçlerin ayrıntılı olarak incelendiği ve bu çerçeve dahilinde hedeflerin belirlendiği bir iş planı, gelecekteki performansı da değerlendirecek referans noktalarının oluşturulmasını sağlar. Doğru yapılandırılmamış bir iş planı yatırımcıların şirketle ilgili planları noktasında ilgi çekici olmayacağı gibi, iş planı şirket içi bir proje yönetimi aracı olarak konumlandırıldığında ise iş modelinin yönü konusunda bir başarısızlığa neden olabilir. Bu aşamada, kurgusu doğru oluşturulmuş bir iş planının nasıl ve hangi unsurlarla hazırlanması gerektiği hayati önem taşımaktadır. Amacına uygun

olarak, gerekli ve ilgili iç dinamikler ve dış faktörler dikkate alınarak hazırlanan bir iş planı fizibilite raporunun ötesinde iş fikrinin değerlendirildiği bir döküman haline gelir. Bununla birlikte, bir iş planında mutlaka bulunması ve detaylı irdelenmesi gereken kritik bileşenler de mevcuttur. Bu bileşenler, öncelikle hedef kitlenin iyi belirlenmesi, iş fikrinin hangi nedenlerle eşsiz olduğu, nasıl bir pazara hitap ettiği ve amaca ulaşırken ne gibi stratejilerin uygulanması gerektiği gibi hususlardan oluşur. Öte yandan, iş planlarında oldukça sık yapılan bazı eksiklikler de mevcuttur ve bu eksiklikler şu şekilde sıralanabilir:



**Esin Açıkgöz**  
Partner  
Danışmanlık Hizmetleri Başkanı



## Kadın Yöneticiler Araştırması



**Hilal Baltacı**  
Pazarlama ve İK Müdürü

Türk şirketlerdeki kadın yönetici oranı 2012'den 2016'ya 11 puanlık bir düşüş yaşarken, 2016'dan 2018'e 7 puanlık artış gösterdi. Türkiye'de 2016'da %20 olan kadın yönetici oranı 2018'de %27 oldu.

- Bağımsız denetim, vergi, muhasebe ve danışmanlık firması Grant Thornton tarafından 35 ülkeden 2.500'den fazla katılımcı ile yapılan araştırmaya göre, Türkiye'de yönetimdeki kadın yüzdesi, 2016'da %20 iken, 2017'de %23 ve 2018'de %27 oldu.
- Türkiye, %27'lik kadın yönetici oranı ile 35 ülke arasında 22. sırada.
- Türkiye, %27'lik kadın yönetici oranı ile, %25'lik Kanada, %23'lük Almanya, %22'lik İngiltere, %21'lik Amerika ve %19'lük Hollanda'dan daha iyi durumda.
- Global ortalama, yönetimdeki kadın oranı 2017 yılına kıyasla %1 oranında düşüş gösterdi. 2017'de %25 olan ortalama, 2018'de %24 oldu.
- Global ortalama, yönetiminde en az 1 kadın olan şirket oranı 2017'de %66'dan 2018'de %75'e yükseldi.
- Global ortalama, üst yönetiminde hiçbir kadın olmayan şirket oranı 2017'de %34 iken, 2018'de %25'e gerileyerek 9 puanlık bir düşüş gösterdi.
- Kadın yönetici oranlarının en yüksek olduğu ülkeler sırasıyla %47 ile Filipinler, %43 ile Endonezya, %42 ile Tayland ve %41 ile Rusya.
- Araştırmaya katılan Japon şirketlerin %69'unda, Hollandalı ve Avusturyalı şirketlerin %44'ünde hiçbir kadın yönetici yok.
- Önceki yıllarda olduğu gibi, G7 ülkeleri, kadın yönetici oranları açısından dünyanın birçok bölgesinden daha geri durumda. Global ortalama %24 iken, G7 ülkeleri %21'lik ortalama ile global ortalamanın altında. %21'lik G7 ortalaması, %27'lik Türkiye ortalamasının 6 puan altında.
- Global ortalama, kadın yöneticinin en yüksek olduğu sektör %33 ile turizm ve seyahat sektörü.

Bağımsız denetim, vergi ve danışmanlık firması Grant Thornton'un her yıl 08 Mart Dünya Kadınlar Günü öncesinde hazırladığı araştırmanın 2018 tekrarı yayınlandı. 35 ülkeden 2.500 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmaya göre global ortalama,

2012'den 2018'ye %21'den %24'e 3 puanlık bir artış yaşarken, Türkiye ortalaması yine aynı dönem içinde, %31'den %27'ye 4 puanlık bir düşüş yaşıyor. Yine de Türkiye için sevindirici olan ise, 2016'dan 2018'e 7 puanlık artış olması.



### Son 7 yılın kadın yönetici oranları

	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Doğu Avrupa Ülkeleri	36	38	35	35	37	34	
BRIC Ülkeleri	29	29	26	24	32	28	26
Türkiye	27	23	20	26	25	30	31
Avrupa Birliği Ülkeleri	27	26	24	26	23	25	24
Asya Pasifik Ülkeleri	23	25	23	20	25	29	19
G7 Ülkeleri	21	22	22	21	21	21	18
Kuzey Amerika	21	23	23	21	22	21	18
Global	24	25	24	22	24	24	21

Gruplara dahil olan ülkeler listesi en sonda verilmiştir.

Bölge ortalamaları olarak ele alındığında, geçen yılki araştırma sonuçlarında olduğu gibi, G7 ülkeleri ile Kuzey Amerika ülkeleri en kötü performansı gösteren iki bölge olarak öne çıkıyor. G7 ülkeleri özelinde sonuçlara bakıldığında, bu ülkelerdeki kıdemli yönetici rollerinin sadece %21'i kadınlar tarafından temsil edilirken, G7 şirketlerinin %29'unda hiçbir kadın yönetici bulunmaması dikkat çekiyor.

Diğer taraftan, Baltık ve Doğu Avrupa ülkeleri, %36'lık oranlar ile en yüksek kadın yönetici oranlarına sahip bölgeler olarak öne çıkıyor. Araştırmanın lider ülkesi Filipinlerde kadın yönetici oranı %47 iken (geçen yılla göre 7 puanlık artış), Filipinler'in ardından %43 ile Endonezya, %42 ile Tayland ve %41 ile Rusya geliyor.

## Son iki yılın kadın yönetici yüzdeleri

		2018	2017
1	Filipinler	47	40
2	Endonezya	43	46
3	Tayland	42	31
4	Rusya	41	47
5	Litvanya	36	37
6	Estonya	36	40
7	İtalya	34	27
8	Meksika	34	24
9	Polonya	34	40
10	Botsvana	33	31
11	Fransa	33	31
12	Ermenistan	32	31
13	İrlanda	32	26
14	Çin	31	31
15	Nijerya	30	29
16	Singapur	30	30
17	Brezilya	29	19
18	İsveç	29	28
19	Güney Afrika Cumhuriyeti	29	28
20	Malezya	28	24
21	Avusturya	27	
22	Türkiye	27	23
23	İspanya	27	27
24	Yunanistan	26	20
25	Finlandiya	26	27
26	Kanada	25	23
27	Almanya	23	18
28	Arjantin	23	15
29	İngiltere	22	19
30	Amerika	21	23
31	Hindistan	20	17
32	Hollanda	19	20
33	Yeni Zelanda	18	20
34	Avustralya	15	23
35	Japonya	5	7
	Global Ortalama	24	25

## 'Çeşitlilik' konusuna bakış

Grant Thornton'un araştırmasının bu yıl özel olarak incelediği konulardan birisi iş yerinde 'çeşitlilik'. İşletmeler, hedefledikleri pazarlara etkili bir şekilde entegre olabilecekleri karar mekanizmasına ve bu mekanizmayı sağlıklı bir şekilde sürdüreceği çeşitte bakış açısına sahipler mi? Araştırmaya katılan şirketlerin %40'ı, etnik, yaş ve cinsiyet çeşitliliğinin şirketlerinin başarısı için kilit önemi olduğu görüşünde ama sadece %14'ü, kıdemli yönetici kadrolarında çeşitliliği arttırmak için özel plan yapmış durumda.

Global ortalamaya bakıldığında, katılımcıların %51'i işletmelerinin gelecek başarısı için yaş çeşitliliği konusunun önemli olduğunu düşünüyor ama toplam katılımcıların sadece %16'sı, yaş çeşitliliğini arttırmak konusunda özel bir plan yapmış durumda. Benzer şekilde, cinsiyet çeşitliliğinin önemli olduğunu düşünenlerin oranı %38 iken, bu konuda gerçek bir iş planı yapmış olanların oranı sadece %14.

## Yöntem

Bu araştırma, Grant Thornton tarafından 35 ülkeden 2.500'ün üzerinde temsilci ile, ağırlıklı olarak telefon görüşmeleri aracılığıyla olmak üzere anket yöntemi ile yapılmıştır. Katılımcılar CEO'lar, yönetim kurulu başkanları, yönetici direktörler veya diğer kıdemli yöneticilerden oluşmaktadır. Türkiye'den 100 şirket araştırmada yer almıştır. Katılımcılar farklı ölçek ve sektörlerden şirket temsilcileridir.

Kaynak: Grant Thornton International, International Business Reports

## Ülke gruplarının açıklamaları

Doğu Avrupa Ülkeleri	Ermenistan, Polonya, Rusya, Türkiye	Asya Pasifik Ülkeleri	Avustralya, Çin, Hindistan, Endonezya, Japonya, Malezya, Yeni Zelanda, Filipinler, Singapur, Tayland
BRIC Ülkeleri	Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin	G7 Ülkeleri	Amerika, İngiltere, Japonya, İtalya, Almanya, Fransa, Kanada
Avrupa Birliği Ülkeleri	Fransa, Almanya, Yunanistan, İrlanda, İtalya, Hollanda, Polonya, İspanya, İsveç, İngiltere, Amerika, Finlandiya, Estonya, Litvanya	Kuzey Amerika	Amerika, Kanada

Araştırma kapsamında farklı gruplar da olmakla birlikte bu özete dahil edilmemiştir.

#### **Ofislerimiz;**

##### **İstanbul**

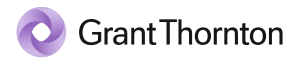
Abide-i Hürriyet Caddesi  
Bolkan Center, No: 211,  
C Blok, Kat 3  
Şişli, İstanbul  
T : 0 212 373 00 00  
F : 0 212 291 77 97

##### **Bursa**

Y. Yalova Yolu  
Buttim Plaza,  
K: 5 No: 1607  
Bursa  
T : 0 224 211 33 01  
F : 0 224 211 35 76

##### **Ankara**

Eskişehir Yolu No: 6  
Armada İş Merkezi,  
A Blok, Kat: 11, No: 15  
06520 Söğütözü, Ankara  
T : 0 312 219 16 50  
F : 0 312 219 16 60



[www.gtturkey.com](http://www.gtturkey.com)

© 2018 Grant Thornton Türkiye. Tüm hakları saklıdır.

Bu yayında geçen "Grant Thornton", Grant Thornton üye firmalarının bağlı bulunduğu ve çatısı altında denetim, vergi ve danışmanlık hizmetleri verdikleri markaya işaret etmektedir. Grant Thornton Türkiye, Grant Thornton International Ltd (GTIL) üye kuruluşudur. GTIL ve üye firmalar dünya çapında bir ortaklık değildir. GTIL ve üye firmalar, kendi başlarına, bağımsız yasal kuruluşlardır. Hizmetler, üye firmalar tarafından sağlanır. GTIL herhangi bir müşteriye hizmet sunmaz. GTIL ve üye firmalar birbirlerinden sorumlu değildir.