

AİLEM VE ŞİRKETİM



İÇİNDEKİLER

⇒ “Patronu Yönetmek”(Sayfa 2-3-4) - Harvard Business Review — John P. Kotter, John J. Gabarro



⇒ Piyasalardan Haberler (Sayfa 4-5)

- Şirketlerin Çoğu Bundan Çöküyor
- 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu Yürürlüğe Girdi
- Vergide Elektronik Tebligat Sistemi Başladı

⇒ CGS Center'dan Haberler (Sayfa 6-7)

- Değişen Küresel Rekabet Ortamı ve Hayatta Kalma Kılavuzu: “İşinizi Yeniden İcat Edin” Eğitimi Gerçekleştirildi.
- “Kobilerde Ar-Ge ve İnovasyon Stratejileri” Eğitimi Gerçekleştirildi.
- İçimizden biri “Melike Acardağ”
- Ekonomik Katma Değer (EVA)

BUNU BİLİYOR MUSUNUZ?

KELEBEK ETKİSİ



Kelebek etkisi, bir sistemin başlangıç verilerindeki küçük değişikliklerin büyük ve öngörülemez sonuçlar doğurabilmesine verilen addır. Edward N. Lorenz'in çalışmalarından biri olan Kaos Teorisi ile ilgilidir. Daha sonralarda hava durumuyla ilgili verdiği şu örnek ile ünlenmiştir. Amazon Ormanları'nda bir kelebeğin kanat çırpması, ABD'de fırtına kopmasına neden olabilir. Farklı bir örnekle bu, bir kelebeğin kanat çırpması, dünyanın yarısını dolaşabilecek bir kasırganın oluşmasına neden olabilir; fakat daha çok yaratılan bir kaosun büyüyerek artmasını ifade eder.



Makale Özeti: Patronu Yönetmek

HBR Özel Koleksiyon Sayısı 2

Agustos—Eylül 2015

Patronu yönetmek makalesi yayınlandığı "Harvard Business Review" dergisinde "Klasikler son 50 yılın en iyi makaleleri" arasında gösterilmiştir. Yöneticiler ve çalışanlar için yol gösterici olacağını düşünerek, özet şeklinde sizlerle paylaşmak istedik.

John P. Kotter, John J. Gabarro

"Patronu yönetme" ifadesi, pek çok kişi için kulağa alışılmadık veya şüpheli gelebilir. Pek çok organizasyona sirayet eden, yönetimin tepeden indiği görüşünden dolayı, kişisel veya politik bir neden olmadığı sürece ilişkilerinizi neden yukarıya doğru yönetmeniz gerektiği belli değildir. Fakat burada politik manevralardan veya yağ çekmekten bahsetmiyoruz. Bu ifadeyi kendiniz, patronunuz ve şirketiniz için mümkün olan en iyi sonuçları elde etmek söz konusu olduğunda üstünüzle bilinçli çalışma süreci oluşturmak anlamında kullanıyoruz. Yapılan son araştırmalar, etkin yöneticilerin sadece astlarıyla değil, üstleriyle de ilişkilerini yönetmek için zaman ve çaba harcadıklarını gösteriyor. Bu araştırmalar ayrıca gösteriyor ki yönetimin bu önemli yönü kimi zaman agresif ve normalde yetenekli yöneticiler tarafından gözden kaçırılıyor. Aslına bakılırsa astlarını, ürünlerini, pazarları ve teknolojileri aktif ve etkin biçimde kontrol edebilen bazı yöneticiler, patronları karşısında neredeyse pasif (reaktif) bir tutum içerisine giriyorlar. Böyle bir tutum, hemen her zaman onlara ve şirketlerine zarar verecektir.

Patron-Ast İlişisini Yanlış Okumak

Bazı kişiler patronları onlara bağımlı değilmiş gibi davranır. Patronun işlerini etkin bir şekilde yapmak için onların yardımına ve işbirliğine ne denli ihtiyaç duyduğunu göremezler. Bu kişiler patronun onların eylemleri yüzünden ciddi bir şekilde yara alabileceğini;

patronların işbirliği, güvenilirlik ve dürüstlüğüne ihtiyaç duyduklarını kabullenmeyi reddederler. Bazı kişiler kendilerini patrona bağımlı görmez. Kendi işlerini iyi bir şekilde yapmak için patrondan yardım ve bilgi alma ihtiyacını geçirirler. Bir yöneticinin bağlı olduğu patron, yöneticinin organizasyonun geri kalanıyla bağlantı kurmasında kritik rol oynayabilir. Patron, yöneticinin önceliklerinin organizasyonel gereksinimlerle tutarlı olmasını ve yöneticinin iyi performans göstermesi için gerekli kaynakların sağlanmasını temin ediyor olabilir. Yine de bazı yöneticilerin pratikte kendi kendine yettiklerini ve patronun vereceği kritik bilgi ve kaynaklara ihtiyaç duymadığını hissetmesi gerekebilir.

Patronu Anlamak

Patronunuzu yönetmek için kendi içinde bulunduğunuz durumun yanı sıra patronu ve onun içinde bulunduğu bağlamı da anlamalısınız. Tüm yöneticiler bunu bir dereceye kadar yapar. Fakat pek çoğu yeterince titiz davranmıyor. Patronunuzun hedeflerini ve baskılarını, güçlü ve zayıf yönlerini anlayışla karşılamalısınız. Patronunuzun organizasyonel ve kişisel hedefleri nelerdir? Özellikle kendi patronlarından ve aynı düzeydeki diğer yöneticiler tarafından gelen hangi baskı unsurlarıyla karşılaşılıyorlar? Patronun marifetleri ve kör noktaları neler? Tercih ettiği çalışma biçimi nedir? Patronunuz bilgileri telefon görüşmeleri, resmi toplantılar veya bilgi notlarıyla mı almayı tercih ediyor? Çatışmadan mı besleniyor yoksa çatışmayı minimize etmeye mi çalışıyor? Bu bilgiler olmaksızın yönetici patronuyla ilişkisinde sadece içgüdülerine dayanarak hareket eder.



Kendinizi Anlamak

Patron ilişkinin sadece tek tarafıdır. Siz ise diğer yarısıdır ve bu kısım üzerinde doğrudan kontrol sahibisiniz. Etkili bir çalışma ilişkisi geliştirmek, kendi ihtiyaçlarınızı, güçlü yönlerinizi, zayıflıklarınızı ve kişisel stilinizi bilmenizi gerektirir.

Temel kişilik yapınızı yahut patronunuzun kişiliğini değiştiremezsiniz. Fakat patronunuzla çalışmanızı neyin engellediğinin veya kolaylaştırdığının farkına varabilirsiniz. Bu farkındalıkla ilişkiyi daha etkin hale getirecek aksiyonlar alabilirsiniz.

Özellikle en uçta otoriteye karşı eğilimleri değiştirmek, yoğun psikoterapi olmaksızın neredeyse imkansızdır. Bununla beraber, bu uçların ve değişen bağımlılık yelpazesinin farkında olmak, kendi eğilimlerinin nereye düştüğünü ve patronunuzla ilişkinizde nasıl davrandığınızı anlamanız için yardımcı olabilir.

İlişkiyi Geliştirmek ve Yönetmek

Hem patronunuzu hem de kendinizi daha net anlayarak, her ikinize de genellikle uyan bir çalışma biçimi oturabilirsiniz. Bu çalışma biçimi net olarak belirlenmiş karşılıklı beklentiler tarafından

şekillendirilir ve her ikinizin de daha üretken ve etkili olmasını sağlar. "Patronunuzu Yönetmek için Kontrol Listesi" böyle bir ilişkinin içeriğini özetliyor. Aşağıda bunlardan birkaçını bulabilirsiniz.

Uyumlu çalışma tarzları, astlar, patronun tercih ettiği bilgi alma yöntemi doğrultusunda çalışanlar kendi tarzlarını düzenleyebilirler. Genellikle modern yönetimin kurucusu olarak kabul edilen Peter Drucker, patronları "dinleyiciler" ve "okuyucular" olmak üzere ikiye ayırır. Bazı patronlar bilgiyi rapor şeklinde almak isterler. Böylece raporu inceleyebilir ve üzerinde çalışabilirler. Diğerleri ise bilgi ve karşılıklı görüşme

şeklinde sunulan raporlarla daha rahat çalışır; böylece soru sorabilirler.

Patronun karar alma tarzına göre başka düzenlemeler de yapılabilir. Bazı patronlar sorunlara ve kararlara baş gösterdikleri anda müdahale etmeyi tercih ederler. Bunlar, operasyonların nabzını tutmayı seven yüksek

derecede müdahil yöneticilerdir. Müdahil olması gereken bir patron, şu ya da bu şekilde müdahil olacaktır. Dolayısıyla girişimlerinize patronu da müdahil etmek size avantaj sağlayacaktır. Diğer patronlar ise delege etmeyi tercih eder; müdahil olmayı istemezler.

Kendilerine ancak büyük bir

sorun olduğunda gelmenizi ve önemli değişiklikler konusunda bilgi vermenizi beklerler.

Uyumlu bir ilişki yaratmak, aynı zamanda birbirinizin güçlü yönlerinden faydalanmayı ve birbirinizin zayıflıklarını telafi etmeyi de gerektirir.

Güvenilirlik ve dürüstlük... Bir patron için çok az şey, güvenilemez bir asttan daha engelleyicidir.

Hemen hemen hiç kimse kasıtlı olarak güvensizlik aşılamaz. Fakat pek çok yönetici farkında olmaksızın güvensizlik yaratır. Çünkü patronun önceliklerini gözden kaçırmış veya anlayamamışlardır.

İyimser bir iş teslim tarihi

için söz vermek, üstü kısa vadede memnun edebilir; fakat bu söz yerine getirilmezse de memnuniyetsizlik yaratır. Sürekli son iş teslim tarihlerini kaçıran bir asta güvenmek, patron için zordur. (Astından bahseden) bir başkanın belirttiği gibi "Daha az başarı sağlaması anlamına gelse de astımın tutarlı davranmasını isterim. Bu en azından ona güvenebileceğim anlamına gelir."



Zaman ve kaynakların iyi kullanılması... Patronunuzun zaman, enerji ve nüfuzu muhtemelen sizinki kadar sınırlıdır. Bulduğunuz her rica bu kaynakların kullanılmasını gerektiriyor. Dolayısıyla bu kaynaklara seçici bir şekilde başvurmak akıllıca olacaktır. Bu söyleyeceğimiz bariz görünebilir; fakat pek çok yönetici nispeten önemsiz meseleler için patronun zamanını (ve kendi itibarlarının bir kısmını) yer.



Ülkemizde şirketlerimizin %95'inin KOBİ, bunların da nerede ise %99'unun aile şirketi olduğunu düşünürsek, bu makale daha da anlamlı hale gelmektedir. Son yıllarda, birçok aile işletmesinde ard arda ikinci veya üçüncü kuşaklara geçiş yapılmaktadır. Şirketlerde söz sahibi olmaya başlayan yeni nesiller, kurucuları yönetmenin de ayrı bir maharet olduğunu unutmamalıdır. Burada gösterilecek özen, sabır ve takdirdir ve bunlar ilerleyen yıllarda olası çatışmaların önünü büyük ölçüde kesecektir.

Harvard Business Review
John P. Kotter, John J. Gabarro

Dr. Güler Manisalı Darman
Başkan
CGS Center



Piyasalardan Haberler

Şirketlerin Çoğu Bundan Çöküyor.

Akbank'ın aile şirketlerinin kurumsallaşma ve sürdürülebilir olma yolculuğunda yardımcı olmak amacıyla, Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi EDU, Deloitte ve TAİDER Aile İşletmeleri Derneği işbirliğiyle "Aile Şirketleri için Sürdürülebilir Başarının Anahtarları" araştırmasını

yayınlamıştır. Buna göre aile şirketlerinin çöküşünde yüzde 80 oranında ailevi konularda alınan kararlar etkili oluyor. Şirketlerden yalnızca yüzde 20'si ticari konular nedeniyle çöküyor. Araştırmaya katılan aile

şirketlerinin tamamına yakını çoğu zaman aile yemeklerinde veya toplantılarında aslında 'aile konseyi' toplantıları yapıyor. Şirketler, aile konseyi mekanizmasının aktif olarak kullanılmasının hedeflere ulaşmayı hızlandıracığına inandıklarını belirtiyor. Aile konseyi için genelde yaş sınırlaması getiriliyor, yaş sınırı kriterini sağlayan aile mensupları şirkette çalışma veya pay sahibi olmasına bakılmaksızın konsey toplantılarına katılabiliyor. Araştırmaya katılan aile şirketlerinin hiçbirinin bir halefiyet planı

bulunmuyor. Ancak aksiyon planlarında öncelikli sırada yer alıyor.

Akbank KOBİ Bankacılığı'ndan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Bülent Oğuz, Türkiye'de aile şirketlerinin girişimcilik habitatında çok önemli olduğuna işaret

ederek, "Geleneksel yapımız, aile şirketlerinin kurulup gelişmesine çok uygun koşullar oluşturuyor. Ancak, yalnızca Türkiye'de değil, dünyada genel olarak aile şirketlerinin çok uzun ömürlü olmadıkları da bir gerçek" dedi. Oğuz, "TÜİK ve İstanbul Ticaret Odası verilerine göre,

şirketlerin yüzde 95'i aile şirketi. Aile şirketlerinin ortalama ömrü 25 yıl. Bu aile şirketlerinin ise sadece yüzde 30'u ikinci kuşağa, yüzde 12'si üçüncü kuşağa geçebiliyor. Dördüncü kuşağa geçebilenlerin oranı yüzde 3'te kalıyor" diye konuştu '



<http://www.finansgundem.com/>

6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu Yürürlüğe Girdi

Türkiye'nin Avrupa Birliği kapsamındaki uyum sürecinin bir parçası olarak, 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ("KVKK") 07.04.2016 tarihli ve 29677 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girdi.

KVKK; kimliği belirli veya belirlenebilir gerçek kişiye ilişkin her türlü bilgi olarak tanımlanan kişisel veriler, verileri işlenen gerçek kişiler ile bu verileri tamamen veya kısmen otomatik olan ya da herhangi bir veri kayıt sisteminin parçası olmak kaydıyla otomatik olmayan yollarla işleyen gerçek ve tüzel kişiler hakkında uygulanır.

KVKK uyarınca kişisel veriler kişilerin açık rızası olmadan işlenemez. Kişisel verilerin kişilerin açık rızası olmadan işlenmesi, ancak KVKK'da belirlenen bazı şartların gerçekleşmesiyle mümkündür.

Kişisel verilerin işlenmesi yanında silinmesi, yok edilmesi, anonim hale getirilmesi ve aktarılması da düzenlenir.

Kişisel verilerin KVKK kapsamında korunması, veri sorumlusuna başvuru, Kurul'a şikayet prosedürü, şikayet üzerine Kurulca gerçekleştirilecek usul ve esasları ve veri sorumluları siciline ilişkin hükümlerle pekiştirilir. Cezai sorumluluk bakımından KVKK Türk Ceza Kanunu'nun ilgili hükümlerine atıf yapar ve belli başlı kabahatler için de idari para cezası uygulanmasını öngörür.

KVKK'nın 8, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 17 ve 18'inci maddeleri yayımı tarihinden altı ay sonra, diğer maddeleri ise yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

<http://www.hukukihaber.net/>

Vergide Elektronik Tebligat Sistemi Başladı

1 Nisan 2016 tarihinden itibaren belirtilen tebliğ usullerine ilave olarak e-tebligat sistemi de uygulamaya geçirilmiştir. Buna göre, kurumlar vergisi mükellefleri ile ticari, zirai ve mesleki kazanç yönünden gelir vergisi mükellefiyeti bulunanlara e-tebligat sistemi ile

elektronik ortamda evrak tebliği yapılabilecektir.

Ayrıca, isteğe bağlı olarak kendilerine e-tebligat yapılmasını talep edenler bu sistemden

faaydalanabilecektir.

Tebliği gereken evrak

muhataplara elektronik

tebligat sistemi ile tebliğ edilebileceği gibi Kanunda yer verilen diğer tebligat usullerine göre de tebliğ

edilebilir. Basit usulde vergilendirilen mükellefler ile gerçek usulde vergilendirilmeyen çiftçilerin e-tebligat sistemini kullanma zorunluluğu bulunmamaktadır.

E-Tebliğat sisteminin işleyişi:

Vergi dairesi tarafından elektronik olarak imzalanan evrak, sistemi kullanan mükellefler için tanımlanmış

olan elektronik alana gönderilecektir. Daha sonra, mükelleflerin başvuruları sırasında bildirdikleri cep telefonu numarasına ve/veya e-posta adresine tebliğe ilişkin bilgilendirme mesajı iletebilecektir. Bu belgeler ayrıca posta yoluyla gönderilmeyecektir.

E-tebligat sistemi ile gönderilen belgeler, mükellefin elektronik ortamdaki adresine ulaştığı tarihi izleyen beşinci günün sonunda tebliğ edilmiş sayılacaktır. Mükellefler tebliğ edilen evrakı www.gib.gov.tr üzerinden e-tebligat sistemine giriş yaparak görüntüleyebilir ve istenildiğinde evrakın çıktısını alabilirler.

Sistemde evraka ait gönderim tarihi ve tebliğ tarihi gibi bilgiler de yer almaktadır.

Mayıs 2016 tarihinden itibaren gerçek kişilere yapılan elektronik tebligatlar e-Devlet portalı üzerinden de görülebilecektir.

<http://www.gib.gov.tr/>

Değişen Küresel Rekabet Ortamı ve Hayatta Kalma Kılavuzu: İşinizi Yeniden İcat Edin” Eğitimi Gerçekleştirildi.

İzmir’de “Değişen Küresel Rekabet Ortamı ve Hayatta Kalma Kılavuzu: İşinizi Yeniden İcat Edin” eğitimi gerçekleştirildi.

CGS Center olarak İzmir’de düzenlediğimiz Değişen Küresel Rekabet Ortamı ve Hayatta Kalma Kılavuzu: İşinizi Yeniden İcat Edin” Eğitimimiz sayın Dr. Ali Cem Başarır tarafından verilmiştir.

Eğitimimize, Üstünel Derinkuyu Su Pompaları, Volkan İtfaiye, EKO Endüstri, Kavurlar A.Ş., Celka Hidrolik gibi birçok şirketin ikinci kuşak şirkette çalışan temsilcileri katılmıştır; ayrıca BDZ İthalat İhracat Paz. San. Ve Tic. Ltd. Şti’nin sahibi de gerçekleştiren eğitimimize katılanlar arasındadır.



“Kobilerde Ar-Ge ve İnovasyon Stratejileri” Eğitimi Gerçekleştirildi.

CGS Center olarak İzmir’de düzenlediğimiz “Kobilerde Ar-Ge ve İnovasyon Stratejileri” eğitimi gerçekleştirildi.

CGS Center olarak İzmir’de düzenlediğimiz “Kobilerde Ar-Ge ve İnovasyon Stratejileri” eğitimi sayın Cahit Günaydın tarafından verilmiştir.

Eğitimimize, Üstünel Derinkuyu Su Pompaları, EKO Endüstri gibi birçok şirketin ikinci kuşak şirkette çalışan temsilcileri; ayrıca BDZ İthalat İhracat Paz. San. Ve Tic. Ltd. Şti’nin sahibi de gerçekleştiren eğitimimize katılanlar arasındadır.



İçimizden Biri “Melike Acardağ”



Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü mezunudur. Yüksek Lisansını Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Finans üzerine yapmıştır. 2012 yılında Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik Ruhsatı'nı almıştır. Halen Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi'nde Finansal Yönetim Hizmetleri Koordinatörü olarak çalışmaktadır. Bu kapsamda, şirketlerin kurumsal yönetim ve muhasebe- finans çalışmalarında aktif görev almaktadır.

Seçilmiş projelerden bazıları;

- Turkish Petroleum International Company (TPIC) : Kurumsal Gelişim Çalışmaları
- ODTÜ Teknokent A.Ş.- Ankara: İnsan Kaynakları Danışmanlık Çalışması
- Koçak Madencilik A.Ş.- İzmir : Kurumsal Yönetim ve

İnsan Kaynakları Danışmanlık Çalışması

- Alp Özler Uluslararası Nakliyat Taah. Tic. Ltd. Şti. – Ankara: Kurumsal Finansman Danışmanlığı Çalışması
- Başkent Fiat Uluslararası Nakliyat Tur. San. Tic. Ltd. Şti. – Ankara: Kurumsal Finansman Danışmanlığı Çalışması
- Mutlu Metal A.Ş.- İzmir : Kurumsal Yönetim Çalışmaları,
- Oasis Medikal Ürünler Kimya Turizm San. ve Tic. A.Ş. – Ankara: Kurumsal Yönetim Danışmanlık Çalışması
- Başman Group of Companies – Kıbrıs: Kurumsal Yönetim Danışmanlık Çalışması
- Eltaş A.Ş.– İzmir: Kurumsal Finansman Danışmanlığı Çalışması
- Kavurlar A.Ş.— İzmir: Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma Çalışmaları

Ekonomik Katma Değer (EVA)

Yatırım yapacaksınız, ne kadar borçlanacak, ne kadarını kendi öz kaynaklarınızdan karşılayacaksınız?

Sadece borçlanmanın maliyetini bilmeniz yetmez, sermayenizin de bir maliyeti/değeri vardır. Klasik performans ölçüleri sermaye maliyetlerini dikkate almadan hesaplama yaparlar. Dolayısıyla, işletmelerin ortaya koyduğu değer doğru şekilde ölçülemez.

Bu noktada “**EVA-Ekonomik Katma Değer**” hesaplama yönetimi imdadımıza yetişmektedir.

EVA, yöneticilerin; faaliyet verimliliği, büyüme, bilanço yönetimi, kalite kontrol, müşteri memnuniyeti, hedef saptama, stratejik planlama, yenilik ve yeniden yapılanma adına yapabilecekleri katkıları saptayıp bütünleştirmelerini sağlar.

O halde sizi “**Ekonomik Katma Değer**” hakkında hazırladığımız videoyu izlemeye davet ediyoruz.



AİLEM VE ŞİRKETİM

CGS Center'ın her ay yayınlanan ücretsiz bültenidir.

Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayınlayalım.

Teşekkür ederiz.

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

Bağlıca Mahallesi Bağlıca Bulvarı No:93 Yalınkılıç Sitesi B-2 Blok 06790 Etimesgut, Ankara

Tel: (312) 220 22 20

Faks: (312) 220 35 34

E-posta: info@cgscenter.org