

Ailem ve Şirketim

Ekim 2013
Sayı: 50

Ekonomi Daraldıkça Kurumsal Risk Yönetiminin Önemi Artıyor

Peyman YÜKSEL –CGS Center Eğitim ve Yayın Koordinatörü

Kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik, günümüz iş dünyasında şirket yöneticilerinin vazgeçilmez hedefleri arasında ilk sıraya yerleşmiştir. Geçmişte, “**alaylı**” dediğimiz çekirdekten yetişen kişiler uzun yıllar çalıştıktan sonra şirkette üst düzey yönetici konumuna gelebiliyorlardı. Oysa günümüzde yaşanan rekabetçi ortamda, teknolojiyi çok yakından takip eden, globalleşen dünyada ekonomik değişkenler arasında sebep/sonuç ilişkisini doğru kurgulayan yöneticiler gerekmektedir. (Sayfa 2-3)

İşyerlerinde Sağlıklı Öğrenme Ortamı Yaratılmasının Önemi ve Bir Uygulama Olarak HLS Projesi

İpek İNCESULU - Makro Yönetim Geliştirme ve Danışmanlık Ltd. Şti.

İşyeri ve işyerinde öğrenme yaşamımızın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Gündelik yaşamımızda öğrendiklerimizin büyük bir kısmını işyerinde öğrenmekteyiz. 2004 yılında Avrupa Birliği'nde yapılan ve sonuçlarının **Eurobarometer**'de yayınlandığı bir çalışmada Avrupalıların yarısından fazlasının işyerinde öğrendikleri ortaya çıkmıştır. (Sayfa 4-5)

Bunları biliyor musunuz?

Karbon ayak izi: Küresel ısınmanın başlıca sorumlusu olarak gösterilen, sera etkisine yol açan gazların oluşumuna neden olan ve fosil yakıtların kullanımıyla atmosfere yayılan karbondiyoksit (CO₂) salınımının bireyin ve şirketlerin doğrudan veya kullandığı ürünlerin üretimi açısından enerji kullanımıyla dünyaya bıraktıkları zarar anlamına gelmektedir. Karbon Ayak İzi Hesap Makinesi sayesinde kişisel olarak dünyaya bıraktığınız zarar hesaplanabiliyor. Evde (elektrik, doğalgaz, sıvı yakıt, kömür, LPG), uçuş sırasında ve araba, motosiklet, otobüs vs. kullanırken Dünya'ya ne kadar CO₂ salınımı gerçekleştirdiğinizi görebilir ayrıca; yaşam tarzınızla ilgili verdiğiniz bilgilerle bu duruma dolaylı katkınızı da hesaplayabilirsiniz.

Kaynak: <http://www.karbonayakizi.com/calculator/calculator.aspx>

Bu sayımızda;

Ekonomi Daraldıkça Kurumsal Risk Yönetiminin Önemi Artıyor (Sayfa 2-3)

İşyerlerinde Sağlıklı Öğrenme Ortamı Yaratılmasının Önemi ve Bir Uygulama Olarak HLS Projesi (Sayfa 4-5)

Piyasalardan Haberler (Sayfa 5-6)

CGS Center'dan Haberler (Sayfa 6)

CGS Center Radius işbirliğiyle Kıbrıs Ticaret Odası'nda “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Eğitimi” gerçekleştirildi.

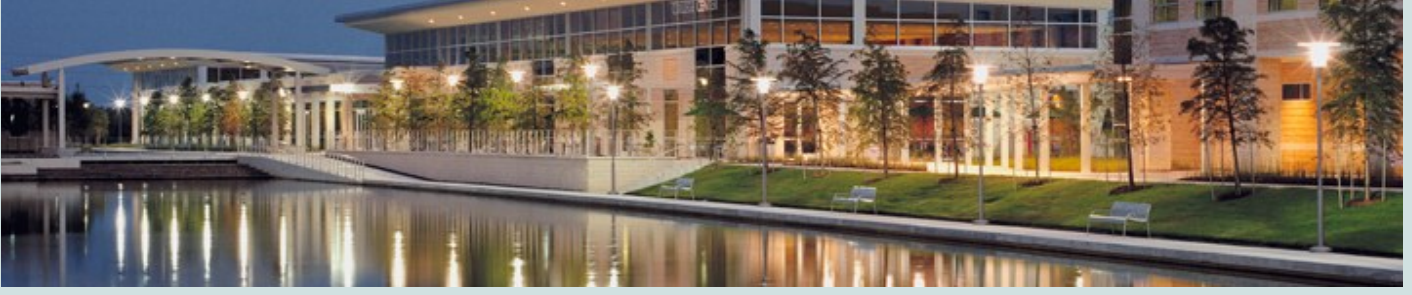
<http://www.kibrispostasi.com/index.php/cat/50/news/114323/PageName/EKONOMI>



CGS Center'da Eğitim Programlarımızı Kaçırmayın!

Detaylı bilgi için
www.cgscenter.org





Ekonomi Daraldıkça Kurumsal Risk Yönetiminin Önemi Artıyor

Kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik, günümüz iş dünyasında şirket yöneticilerinin vazgeçilmez hedefleri arasında ilk sıraya yerleşmiştir. Geçmişte, “alaylı” dediğimiz çekirdekten yetişen kişiler uzun yıllar çalıştıktan sonra şirkette üst düzey yönetici konumuna gelebiliyorlardı. Oysa günümüzde yaşanan rekabetçi ortamda, teknolojiyi çok yakından takip eden, globalleşen dünyada ekonomik değişkenler arasında sebep / sonuç ilişkisini doğru kurgulayan yöneticiler gerekmektedir.

Şeffaf ve hesap verebilen, kurumsal yönetim politikaları üretebilen, insan kaynaklarına sadece personel ve özlük işleri penceresinden bakmayıp, eğitim hizmeti sağlayan ve uygun performans yöntemiyle ölçümleme yapabilen firmalar başarılı olabilmektedir. Firmalarda **vizyoner risk analizini** uygulamaya koyan, atak ve dinamik yönetim kadrosu, dünyayı makro ölçekte takip ederken, mikro düzeyde de ülkelerini ve içinde buldukları işkolunu periyodik ölçümlerle yeniden değerlendirmelidirler.

Yöneticiler firmanın, ekonomideki dalgalanmalara karşın, en az kırılgan performansı sergileyebilmesini sağlamaya yönelik, profesyonel yönetim özelliklerini bünyesinde bulundurmalıdır. Şirketler bir yandan iç denetimi sağlarken diğer taraftan yatırımları için en uygun risk yönetimi sistemini uygulamalıdır.

Bu bilgiler ışığında Türkiye ekonomisinin yüzde 95’ini oluşturan aile şirketlerinden herhangi birisinin, **Ailem AŞ**’nin, ajandasında takip etmesi gereken alt başlıklı bir senaryo dâhilinde ele alırsak;

Dünya ölçeğinde:

Uluslararası Para Fonu (IMF)’in yayımladığı Dünya Ekonomik Görünüm (WEO)

raporuna göre küresel büyüme tahminleri tutmamış ve yüzde 3.6 olarak öngörülen rakam yüzde 2.9’da kalmıştır. Gelişen ülkeler kategorisinde, 2014’de Hindistan, Rusya ve Güney Asya ülkelerinin yüzde 5.1 büyümesi beklenirken, Türkiye için öngörülen rakam sadece yüzde 3.5’tir.



Neden önemli? IMF, yaşanan ekonomik krizin **yüksek faiz artışı** yönünde bir etkisinin olacağını, bunun gelişen ekonomilere olumsuz yansıtacağını ve daralma yaşanacağını sinyallerini veriyor. Daralma senaryosunda, **Ailem A.Ş.** hareket planı hazırlamalıdır.

Ailem A.Ş, Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’ni takip ederken:

1 Ekim’de başlayıp 16 Ekim’de sona eren bütçe krizi nedeniyle hükümetin kepenk kapatmasının, hem Amerikan ekonomisine hem de dünya ekonomilerine olan yansımaları dikkate alınmalıdır.

Neden önemli? Sadece Çin’de 1.28 trilyon \$’lık, Japonya’da 1.14 trilyon \$’lık ve Türkiye’de de 55 milyar TL’lik ABD tahvili bulunmaktadır. ABD’nin tahvil ödemesi yapamaması kötü gibi görünse de bizim gibi gelişmekte olan ülkeler için kısa vadede doların düşmesi, dolayısıyla ülke parasının değer kazanmasının ekonomiye bazı olumlu etkilerinin olacağı aşikârdır. **Ailem A.Ş.**’nin bu gelişmeyi yakından takip etmesi gerekir.



Avrupa Birliği (AB) cepesinde;

3. eyrekte Euro Bölgesi'nde ekonomide büyüme ve toparlanma görülen AB'de, Euro bölgesi sanayi üretimi raporlarının açıklanması.

Neden nemli? Eğer **Ailem A.Ő.** sanayi endeksli bir firma ise ve ihracat yapıyorsa Avrupa pazarını yakından takip ediyordur. Firma, ürettiği ürünlerin pazar paylarını bu raporlardan elde ederek, geleceğe yönelik üretim ve satıŐ planlamasını revize etmelidir.



Türkiye leğinde ise;

Orta Vadeli Program (OVP) geçtiğimiz haftalarda açıklandı. Belki de, bu toplantıdan alınması gereken en önemli veri, cari açığın düŐürülmesine yönelik atılacak adımlardır. Hkmet tasarrufları artırıp, harcamaları kısma politikası izleyeceğini belirtmiŐtir.

Neden nemli? Eğer **Ailem A.Ő.** perakende sektöründe ise harcamaların kısıldığı, kredi kartları taksitlendirmelerine sınırlandırma getirildiği bir ortamda, mutlak bir **"B Planı"** yapmalıdır.



rnekten Genele:

Türkiye ekonomisinin büyük bir kısmını oluşturan KOBİ'lerde, aile Şirketlerinde deđiŐen dünya Őartlarında yöneticilerin, eskiden olduğu gibi, rastgele (Rule of thumb) kararlar alıp Şirket yönetmeleri ve başarılı olmaları bugün artık mümkün görünmemektedir.

Sadece bir senaryo kurgulayarak anlattığımız yukarıdaki örnekten vermek istediğimiz temel mesaj, **"Artık hiçbir Őey eskisi gibi olmayacak"**tır. Buradan hareketle 21. Yüzyılda ayakta kalmak, trendleri yakalamak isteyen Şirketlerin **strateji planlarında** bulunması gerekenler:

- * Küresel ekonomi geliŐim sürecini doğru anlama, Şirket performansını yükseltebilmek için dinamik sürec takibi,
- * Kuvvetli yönleri ne çıkartıp, fırsatları yakalamak, tehditlere karŐı hazırlıklı olup, zayıf ynlerin farkına varılması ve bunların eŐ zamanlı sürdürülmesi (SWOT Analizi)
- * İŞletme yönetimi konularına hkim olmak (hukuk, finansal raporlama, planlama, i demetim), gerekirse yönetim kadrosunu çeŐitlendirmek, insana yatırım yapmak,
- * En önemlisi de kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik, stratejik yönetim ve risk yönetimi konularında uygulamada günceli takip etmek, olarak sıralanabilir.

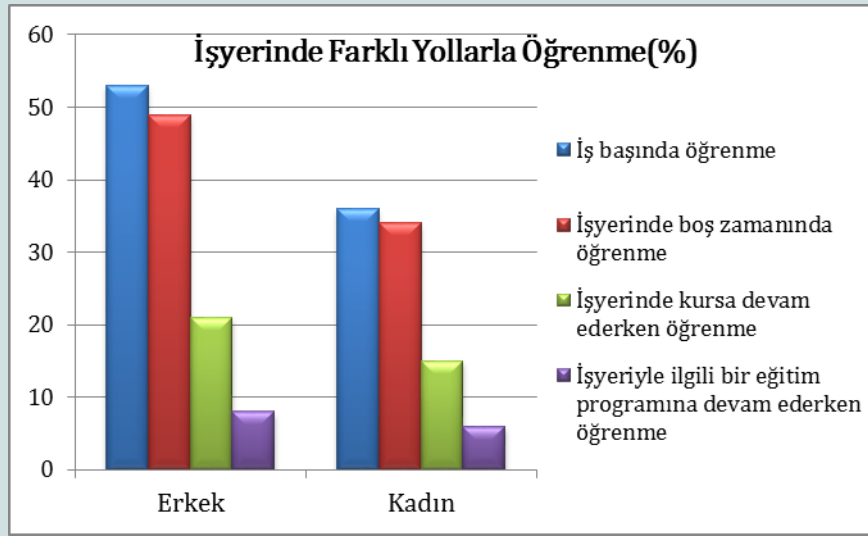
Ancak, bir Őirketin her konuda yetkin olması gerekmeyebilir. İnsana yatırım kavramından örnekle, eğitim hizmetleri, Şirket akademileri ancak sayılı firmalarda mevcuttur. Firma yönetimi, ihtiyaç duyduğu konuları doğru tespit edip, konusunda uzman, ülke ve dünya gündemini takip eden, mevzuata hkim, firmaya özel (tailor made) bölgesel ve küresel piyasalarla uyumlu stratejileri belirleyebilecek doğru yönetim anlayıŐının yerleŐmesini sağlayabilecek profesyonel Őirketlerden, bu desteği alabilir.

Peyman YÜKSEL
Eğitim ve Yayın Koordinatörü
CGS Center

İşyerlerinde Sağlıklı Öğrenme Ortamı Yaratılmasının Önemi ve Bir Uygulama Olarak HLS Projesi

İşyeri ve işyerinde öğrenme yaşamımızın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Gündelik yaşamımızda öğrendiklerimizin büyük bir kısmını işyerinde öğrenmekteyiz. 2004 yılında Avrupa Birliği'nde yapılan ve sonuçlarının **Eurobarometer**'de yayınlandığı bir çalışmada Avrupalıların yarısından fazlasının işyerinde öğrendikleri ortaya çıkmıştır. Bu sonuç ülkeden ülkeye değişiklik gösterse de (%46 Portekiz, %71 İzlanda) Avrupa Birliği ülkelerinin ortalamasında yarından fazla Avrupalının öğrenmeyi iş yerinde gerçekleştirmektedir. Araştırmaya katılan erkeklerin %61'i kadınların ise %44'ü bir önceki yılda işyerinde birşeyler öğrendiklerini beyan etmişlerdir.

İşyerinde öğrenme çeşitli zaman ve şekillerde gerçekleşmektedir. Araştırmaya katılanların yarısından fazlası öğrenmenin işbaşında gerçekleştiğini ifade ederken, ona yakın bir kısım iş yerinde geçirdikleri öğle yemeği, kahve molası gibi dinlenme aralarında arkadaşlarıyla yaptıkları sohbetlerde veya okudukları dergi-gazetelerden öğrendiklerini ifade etmişlerdir. Bir kısım ise katıldıkları program ve kurslarda öğrenmenin gerçekleştiğini beyan etmişlerdir.



İşyerinde öğrenme; çoğu zaman önemli bir pedagojik yaklaşım gerektirmeden ve özel bir mesleki yeterlilik geliştirmeye yönelik olacak şekilde yapılandırılmadan, çalışanın verilen görevi yapmaya uğraşırken, kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde çalışanlar; çalışırken öğrenerek ömür boyu öğrenme alışkanlığını elde etmektedirler.

Bu durumda, işverenlerin çalışanlarını geliştirmek için gerekli olan eğitimin yalnızca yüksek maliyetli özel kurslar ve programlar olduğunu düşünmemeleri gerekir. Öte yandan çalışanların da kendilerini geliştirmenin yalnızca yüksek çaba ve maliyet gerektiren eğitimlerden geçmediğini kabullenmeleri gerekir. Dolayısıyla işverenlerin insan kaynakları geliştirmedeki ana hedefi mesleki eğitim programlarından daha öncelikli olarak işletmelerde öğrenmeye elverişli ortamın yaratılması olmalıdır. Bu konu iki açıdan önemlidir:

1. İşgücünün **%80lik** bir kısmının çalışan olduğu göz önünde bulundurulduğunda işletmelerin toplumda öğrenen bireylerin yetiştirilmesinde büyük sorumluluk sahibi olmaları gerektiği söylenebilir.
2. Bu önemli sorumluluğun bilincinde olmayan geleneksel işletme sahipleri işyerlerinde insan kaynaklarının geliştirilmesine olumlu yaklaşmamaktadırlar. Hemen hepsi öğrenmenin önemli olduğunu kabul etmelerine karşın, personelinin gelişimi için önemli kaynaklar ayrılması gerektiği fikrinde ısrar etmektedirler.

Bu iki önemli husustan hareketle, 2011-2013 yılları arasında uygulanan **HLS projesi**, işverenler için işyerinde sağlıklı öğrenme ortamının geliştirilmesi ve yerleştirilmesi amacıyla bir yöntem geliştirmiştir.



Türkiye'den MAKRO Yönetim Geliştirme ve Danışmanlık Şirketi'nin ortak olduğu ve altı AB ülkesinden ortakların katılımıyla gerçekleştirilen proje kapsamında her ortak ülkeden 8'er KOBİ ile çalışmalar yapılmıştır. Bir yandan işletmelerde ideal öğrenme ortamının oluşturulması için KOBİ sahipleri ve yöneticilerinde farkındalık yaratılmaya çalışılırken, öte yandan çalışanların da konuya dahil olmalarına çaba gösterilmiş ve proje ekibi tarafından geliştirilen süreç ve yöntemlerle KOBİ'lerde son derece pratik uygulamalarla öğrenme ortamları sağlıklı hale getirilmiştir.

Proje hakkında daha fazla bilgi edinmek için

<http://www.healthylearning.eu/> sayfasını ziyaret edebilirsiniz.

İpek İNCESULU

MAKRO Yönetim Geliştirme ve Danışmanlık Ltd. Şti.



Piyasadan Haberler:



- **Japon devi Panasonic Türk firması Viko'yu satın aldı!** Japon Panasonic, anahtar ve priz üreticisi Viko'nun çoğunluk hissesini satın aldı. Yayımlanan basın bülteninde Panasonic'in Türkiye'nin büyüme potansiyeli ve stratejik konumundan yararlanarak Rusya, Orta Asya, Ortadoğu, Afrika ve Avrupa pazarlarındaki konumunu güçlendirmeyi amaçladığı ifade edildi. Açıklamada anlaşmanın mali değeri veya ayrıntıları konusunda bilgi yer almazken, Japonya'nın Nikkei gazetesinde Panasonic'in Viko'yu 460 milyon dolara aldığı ifade edildi. Açıklamada, ortaklığın bazı şartların yerine getirilmesinin ardından yürürlüğe gireceği kaydedildi.
- **Türkiye'de ilk defa Soma'da hayata geçmesi beklenen bölge ısıtma sisteminin ardından Türkiye'de ilk olacak olan bir proje daha İspanya ve İsveç ile birlikte Soma'da hayata geçirilecek.** Konutlarda yapılacak bazı yenilikler ve düzenlemeler ile daha az enerji harcayarak daha yüksek konfor şartları sağlamak amacıyla Türkiye'de ilk olarak Soma ilçesinde 346 konut üzerinde uygulanacak olan Avrupa destekli **'CityFied'** projesi ile enerjide önemli derecede tasarruf sağlanacak. İsveç ve İspanya'nın yanı sıra Türkiye'de ilk defa Soma'da uygulanacak projede 8'i Türk 18 ortak bulunuyor. Ortakların toplam bütçesinin 49 milyon Euro olduğu Türk ortakların bütçesinin ise 18,1 milyon Euro olduğu ifade edildi.



- **Dünyanın en büyük sos üreticilerinden biri olan Japon Ajinomoto, Türkiye'nin lider sos markalarından Kemal Kükrer'e ortak oldu.** Yapılan anlaşmaya göre Ajinomoto, Kemal Kükrer markası ile tanınan Kükrer Gıda'nın yüzde 50 hissesi için 60 milyon TL ödeyecek. Ajinomoto açıklamasında Türkiye'deki mevcut işlerin genişletilmesinin yanı sıra yeni gıda alanlarına girişin de hedeflendiği bildirildi. Satın alma sonrası 2018 itibarıyla 5 milyar yenlik pazar hedeflendiği aktarıldı.



- Türkiye'de Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) lisansıyla BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan şirketleri kapsayan kurumsal yönetim derecelendirme çalışmasında, **Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.'nin (TSKB) Kurumsal Yönetim Derecelendirme notu 10 üzerinden 9,40'a yükseltildi.** TSKB aldığı bu notla SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne paralel olarak çalışmalarını sürdürdüğünü kanıtladı.



- Koç Topluluğu Enerji Grubu Şirketi **TÜPRAŞ**'tan yapılan açıklamada, geçen yıl 9,10 olarak belirlenen **kurumsal yönetim derecelendirme notunun 9,34'e yükseldiği** belirtildi. Türkiye'de Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) lisansıyla BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan şirketleri kapsayan kurumsal yönetim derecelendirme çalışmasında, yeni notuyla Türkiye'nin kurumsal yönetim notu en yüksek 2. şirketi TÜPRAŞ'ın 150 ülkeyi kapsayan Dünya Kurumsal Yönetim Endeksi'nde (WCGI) en iyi nota sahip ilk grup içinde yer aldığı kaydedildi.



- Suudi Arabistan merkezli **National Commercial Bank**'in ana hissedar olduğu Türkiye Finans'ın Genel Müdürü Derya Gürerk, önümüzdeki yıl hem TL hem de döviz cinsi **sukuk ihracı** gerçekleştireceklerini açıkladı. Türkiye Finans'tan yapılan yazılı açıklamada Gürerk, "Başarılı sukuk ihraçlarından edindiğimiz deneyimin bundan sonraki sukuk ihraçlarımıza da yansıtacağını düşünüyoruz. 2014 yılı içerisinde hem yerli hem de yabancı para cinsinden sukuk ihraçları planlıyoruz" dedi.

CGS Center'dan Haberler

CGS Center'da Eğitim Sezonu Hızlı Başladı:

Zengin eğitim içeriği ve uzman danışman kadrosuna sahip CGS Center, 2013 yılının son çeyreğindeki eğitim programlarını uygulamaya koydu. Özellikle firmaların yönetim kadrolarından gelen talepler üzerine Kasım ve Aralık aylarında gerçekleştirilecek eğitimler aşağıda belirtilmiştir.

- 23 Kasım 2013 / Ankara Divan Oteli - Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Eğitimi
- 30 Kasım 2013 / Ankara Divan Oteli - Temel Mali Tabloların Analiz Eğitimi
- 07 Aralık 2013 / Ankara Divan Oteli - İşletmelerde Bütçeleme ve Bütçeleme Teknikleri Eğitimi
- 13 Aralık 2013 / İzmir Kaya Prestige Otel - Ekonomik ve Finansal Verilerin Analizi Eğitimi

Detaylı bilgi için www.cgscenter.org

CGS CENTER

1429.Cadde, İdeal Apt. No: 13/3 06530

Çukurambar, Ankara

Tel: (312) 220 22 20

Faks: (312) 220 35 34

E-posta: info@cgscenter.org

www.cgscenter.org