



AİLEM VE ŞİRKETİM



1.	Ailem ve Şirketim Ocak Sayısı.....	3
2.	Ailem ve Şirketim Şubat Sayısı.....	13
3.	Ailem ve Şirketim Mart Sayısı.....	21
4.	Ailem ve Şirketim Nisan Sayısı.....	30
5.	Ailem ve Şirketim Mayıs Sayısı.....	38
6.	Ailem ve Şirketim Haziran Sayısı.....	46
7.	Ailem ve Şirketim Temmuz Sayısı.....	54
8.	Ailem ve Şirketim Ağustos Sayısı.....	60
9.	Ailem ve Şirketim Eylül Sayısı.....	66
10.	Ailem ve Şirketim Ekim Sayısı.....	73
11.	Ailem ve Şirketim Kasım Sayısı.....	80
12.	Ailem ve Şirketim Aralık Sayısı.....	87



Bu sayıda;

1. Sorumlu Yatırım İlkeleri, **Sayfa 2**
2. Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Küresel Problemler, **Sayfa 2**
3. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi– Un Global Compact, **Sayfa 3**
4. Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finans Girişimi– UNEP FI, **Sayfa 3**
5. Ekvator Prensipleri, **Sayfa 4**
6. Kyoto Protokolü, **Sayfa 5**
7. Sorumlu Yönetimi “İş” Olarak Seçen Şirketlerden Örnekler
 - a. Gaia Carbon Finance, **Sayfa 6**
 - b. Steppen Şirketi, **Sayfa 8**
8. Sürdürülebilirlik Endeksleri, **Sayfa 9**

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi yayındır.

Genel Yayın Yönetmeni
Dr. Güler Manisalı Darman

Yazı İşleri Sorumlusu ve Editör
Ceren Başaçık
ceren.basacik@cgscenter.org
info@cgscenter.org

Yayın Kurulu
Prof. Dr. Can Şımga Mugan
Doç. Dr. Güray Küçükkocaoglu
Doç. Dr. Korkut Özkorkut
Dr. Çağrı Bağatur

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ÖZEL SAYISI

İMKB ve Sorumlu Yatırım İlkeleri (Principles for Responsible Business) 21 Ocak 2010 tarihinde işbirliği anlaşması imzaladı

Kurumsal sorumluluk veya diğer bir ifade ile sorumlu yönetim bütün dünyada giderek büyük bir önem kazanmaya başlamış; şirketlerin, sivil toplum örgütlerinin ve hükümetlerin gündemine oturmuştur. Kurumsal yönetim ve sürdürülebilirliğin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Türkiye’de de bu konuya olan duyarlılık hızla artmaktadır. Bunun son örneği, 21 Ocak 2010 tarihinde İMKB ve Sorumlu Yatırım İlkeleri (Principles for Responsible Business) arasında imzalanan işbirliği anlaşmasıdır. 2006 yılında yayınlanan ilkeler esas olarak sorumlu yatırım için gerekli olan ve dünyadaki en iyi uygulamaları toplayan bir belgedir. İlkelerin, yayımlandıkları ilk yılda, dünyanın dört bir yanından sekiz trilyon doları aşkın bir büyüklüğü temsil eden kurumsal yatırımcılar tarafından kabul görmesi, önde gelen finansal piyasalarda çok önemli bir gelişmeyi işaret etmiştir. Sorumlu Yatırım İlkeleri katılımcıları, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetimin kriterlerini(CSKY) yatırım kararlarının verilmesinde ve hissedarlık ilişkilerinde içselleştirmektedirler. Bu durum şirketlerin CSKY performanslarının iyileştirilmesini doğrudan etkilemektedir. Aynı olgu, kurumsal yönetimi geliştirerek daha dengeli, daha sürdürülebilir ve daha kapsamlı bir global ekonomiyi kalıcı kılma çabalarına da katkıda bulunmaktadır. İlkeler, şirket stratejilerinde insan hakları, çalışma koşulları, çevre ve yolsuzlukla mücadele açısından bir dizi evrensel kriterin uygulanmasını öngören Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesini tamamlayıcı niteliktedir. İlkeler aynı zamanda, sermaye piyasalarını çevresel ve sosyal konuların önemi konusunda duyarlı hale getiren Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finans Girişimi’nin de doğal bir uzantısıdır.
(devamı sayfa 2’de)

BUNU BİLİYOR MUSUNUZ?



Alaska’da bulunan Kivalina adası, küresel ısınmadan dolayı yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmıştır. Adadaki doğal felaketin aslında 100 yıl önce eskimoların buraya ilk yerleşmeleri ile başladığı tahmin edilmektedir. 1970’li yıllarda okyanusun yüzeyi donarken, şimdi esen şiddetli rüzgarlar okyanustan büyük dalgalar getirmektedir. Yaklaşık 400 kişiden oluşan ada sakinleri, bütün yetkililere yardım için başvurmuş ancak gerekli desteği alamamışlardır. Nereye ve nasıl göç edileceği büyük bir soru işareti olarak kalmıştır.
Los Angeles Times

“Hoşumuza gitsin veya gitmesin her şirketin bir kurumsal sosyal sorumluluk politikası vardır. Birinci husus, bu gerçeğin farkına varıp varmamaları, ikincisi ise, bu konuda toplumun kendilerinden beklediklerini yerine getirmeye ne kadar duyarlı olduklarıdır?”

Sir Adrian Cadbury, Cadbury Komitesi Başkanı

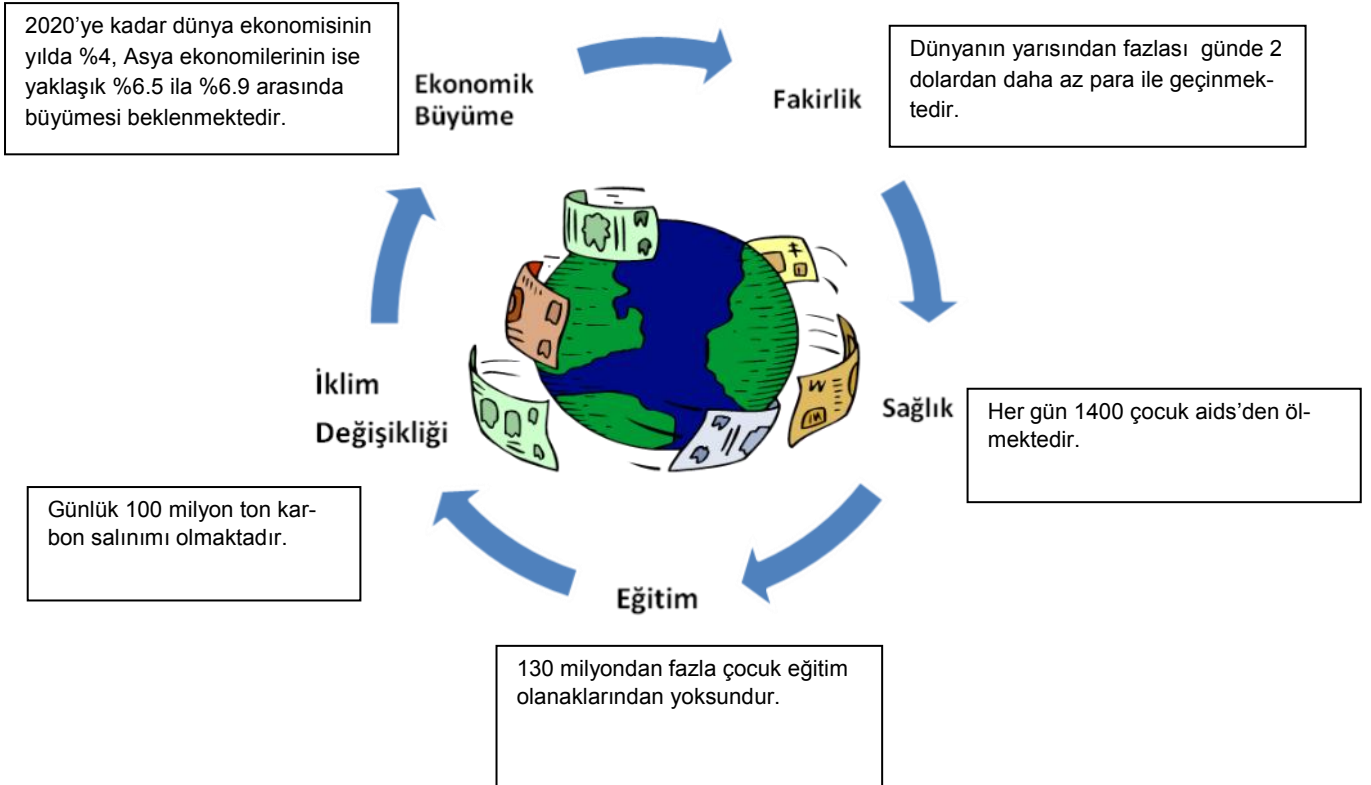
25 Kasım 2007

İMKB ve Sorumlu Yatırım İlkeleri (*Principles for Responsible Business*) 21 Ocak 2010 tarihinde işbirliği anlaşması imzaladı (Baş tarafı 1. sayfada)

Kurumsal Yatırımcılar tarafından kabul edilen ilkeler ana başlıkları itibariyle aşağıda sunulmuştur;

- ◆ Çevre, sosyal ve kurumsal yönetim konularını(CSKY), yatırım analizleri ve karar verme süreçleri ile bütünleştireceğiz.
- ◆ Aktif hissedar olacağız ve CSKY konularını hissedarlık politikaları ve uygulamaları ile bütünleştireceğiz.
- ◆ Yatırım yaptığımız şirketlerden CSKY konularında tatmin edici açıklamalar yapmalarını talep edeceğiz.
- ◆ Yatırım endüstrisinde, ilkelerin kabul görme ve uygulama alanını geliştireceğiz.
- ◆ İlkelerin uygulanmasında etkinliğimizi arttırmak için birlikte çalışacağız.
- ◆ Herbirimiz ilkelerin uygulanması sürecinde faaliyetlerimizi ve gösterdiğimiz gelişimi raporlayacağız.

Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Küresel Problemler





United Nations Global Compact

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi

Küresel İlkeler Sözleşmesi, sürdürülebilir küresel ekonomi düzeni yaratmak ve aynı zamanda küreselleşmenin getirdiği sorunlarla mücadele etmek konusunda, uluslararası alanda güç birliği yaparak, şirketlerde sorumlu yönetim bilinci geliştirmeyi hedeflemektedir.

- ◆ İnsan hakları,
- ◆ Çalışma standartları,
- ◆ Çevre ve
- ◆ Yolsuzlukla mücadele konusunda on evrensel ilke kabul edilmiştir.

Dünyada, 2000 yılından beri 3 bin şirket bu ilkelere imza atmıştır. Türkiye'den Koç Holding, Eczacıbaşı, İMKB, Açık Radyo, TOBB, TUSİAD, Kocaeli Sanayi Odası, Bursa Ticaret ve Sanayi Odası, KalDer, İstanbul Bilgi Üniversitesi, Kadir Has Üniversitesi, Koç Üniversitesi, Sabancı Üniversitesi, Ufuk Üniversitesi, Namık Kemal, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lefke Üniversitesi, Uluslararası Nakliyeciler Derneği, Sektörel Dernekler Federasyonu, Türkiye Halkla İlişkiler Derneği(TUHİD), Yönetim Danışmanları Derneği(YDD), AÇEV gibi 161 şirket ve sivil toplum kuruluşu KİS'i imzalamıştır.

Amerika'dan; Adecco, American International Chamber of Commerce, Bentley, Coca Cola, Dupont, E-bay, Gap, General Electric, Harvard Üniversitesi, Hewlett– Packard, Ford gibi 372 küresel şirket, kurum ve kuruluş; Japonya'dan; Adecco, Canon, Fujitsu, Fuji Xerox, Nissan, Toshiba gibi 105 küresel şirket, kurum ve kuruluş; Fransa'dan Allianz, Axa, Carrefour, Danone, Renault gibi 636 küresel şirket, kurum ve kuruluş; Almanya'dan Adecco, Allianz, BMW, Commerzbank, Siemens, Volkswagen gibi 162 küresel şirket, kurum ve kuruluş Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesini imzalamışlardır.



UNEP Finance Initiative
Innovative financing for sustainability

Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finans Girişimi

Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) ve aralarında 160'dan fazla banka, sigorta şirketi ve fon yöneticilerinin bulunduğu Finans Sektörü (UNEP FI), finansal hizmetlerin sosyal boyutları ve çevreye olan etkisini incelemek amacıyla bir inisiyatif oluşturulmuştur.

Bu inisiyatifin üyeleri sürdürülebilir yönetim, raporlama, kredi verme, yatırım kararlarında başarılı politikalar, ve uygulama yöntemleri konusunda görüş alışverişinde bulunacaklardır.

UNEP FI uygulamasını kabul eden bankalardan bazıları aşağıda sunulmuştur.

ABN AMRO Holding N.V.	Netherlands	Europe
Aviva plc	UK	Europe
Allianz Dresdner	Germany	Europe
Aici Insurance Co., Ltd	Japan	Asia Pacific
AXA - Group Management Services	France	Europe
Bank Muscat (SOAG)	Oman	Middle East
Bank of America	USA	North America
BNP Paribas Asset Management	France	Europe
BMCE Bank	Morocco	Africa
Barclays Group plc	UK	Europe
Citigroup	USA	North America
CarbonRe AG	Switzerland	Europe
Commerzbank AG	Germany	Europe



UNEP Finance tarafından 2009'da Güney Afrika, Cape Town'da Küresel bir Yuvarlak Masa toplantısı düzenlenmiştir.

Ekvator(Equator) prensipleri; Dünya Bankasının özel sektör kolu olan IFC'nin öncülüğünde finans sektörünün, proje finansmanında, sosyal sorumluluk ve çevre riskinin yönetilmesi konusunda emsal olarak kabul ettiği prensiplerdir. 2003 Haziran'ında IFC'nin çevre ve sosyal sorumluluk standartları esas alınarak 50 milyon dolar ve üzeri bütün projelerin finansmanında uygulanması 10 uluslararası banka tarafından gönüllü olarak kabul edilmiştir. 6 Temmuz 2006'da da prensipler yeniden revize edilmiş ve tamamen IFC'nin sosyal, çevresel sürdürülebilirlik konusundaki standartları ile uyumlu hale getirilmiştir. Ekvator prensipleri, bütün ülkeleri ve bütün sektörleri kapsamaktadır. Proje alt limiti de 10 milyon dolara düşürülmüştür.

2007 sonu itibarıyla bütün dünyada 56 banka kabul etmiştir. Dolayısıyla bütün dünyada proje finansmanın %90'ına uygulanmaktadır. Ekvator Prensipleri anlaşmasını kabul eden bankalar, hükümet dışı organizasyonlar adına sosyal sorumluluk gerektiren yatırımlar için önemli bir adım atmış olmuştur.

Ekvator Prensiplerini Kabul Eden Finans Kuruluşları

Absa Bank Limited	FMO
Access Bank	Fortis Bank Nederland
ANZ	Fortis Bank NV/SA
Arab African International Bank	HBOS
ASN Bank NV	HSBC Group
Banco Bradesco	HypoVereinsbank
Banco de la República Oriental del Uruguay	Industrial Bank Co., Ltd
Banco do Brasil	ING Group
Banco Galicia	Intesa Sanpaolo
Banco Santander	Itau Unibanco S/A
Bancolombia S.A.	JPMorgan Chase
BankMuscat	KBC
Bank of America	KfW IPEX-Bank
Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ	la Caixa
Barclays plc	Lloyds TSB
BBVA	Manulife
BES Group	Mizuho Corporate Bank
BMO Financial Group	Millennium bcp
BNP Paribas	National Australia Bank
Caixa Econômica Federal	Nordea
Caixa Navarra	Nedbank Group
Calyon	Rabobank Group
CIBC	RBC
CIFI	Scotiabank
Citigroup Inc.	SEB
CORPBANCA	Societe Generale
Credit Suisse Group	Standard Bank Group
Dexia Group	Standard Chartered Bank
DnB Nor	SMBC
E+Co	TD Bank Financial Group
EFIC	The Royal Bank of Scotland
EKF	Wells Fargo & Company
Export Development Canada	WestLB AG
FirstRand Bank Ltd	Westpac Banking Corporation

Dış kredi musluğuna 'çevreye saygılı ol' kriteri de koydular

ULUSLARARASI kredilerde de finansman kriterleri önce finansal değil, sosyal ve çevresel kriterlere göre belirlenmeye başlandı. 'Çevreye saygılı ol' kriteri de kredilerde yer alacak. 'Çevreye saygılı ol' kriteri de kredilerde yer alacak. 'Çevreye saygılı ol' kriteri de kredilerde yer alacak.

ULUSLARARASI finans kuruluşları, Türkiye'deki şirketlere kredi kullandıkları, 'çevreye saygılı ol' kriterini de koyuyor. 'Çevreye saygılı ol' kriteri de kredilerde yer alacak. 'Çevreye saygılı ol' kriteri de kredilerde yer alacak.



Erenköy'de her ay 'TAV çevreye zarar veriyor mu' incelemesi var

WALMAN İTİFAK Grubu, Erenköy'de her ay 'TAV çevreye zarar veriyor mu' incelemesi var. 'Çevreye saygılı ol' kriteri de kredilerde yer alacak. 'Çevreye saygılı ol' kriteri de kredilerde yer alacak.

SANİ Sektörü, Erenköy'de her ay 'TAV çevreye zarar veriyor mu' incelemesi var. 'Çevreye saygılı ol' kriteri de kredilerde yer alacak. 'Çevreye saygılı ol' kriteri de kredilerde yer alacak.

TAV'ın yüzde 20'sini yabancılar satıyor
RUBALMENT, Erenköy'de her ay 'TAV çevreye zarar veriyor mu' incelemesi var. 'Çevreye saygılı ol' kriteri de kredilerde yer alacak. 'Çevreye saygılı ol' kriteri de kredilerde yer alacak.

KREDİLER Sektörü, Erenköy'de her ay 'TAV çevreye zarar veriyor mu' incelemesi var. 'Çevreye saygılı ol' kriteri de kredilerde yer alacak. 'Çevreye saygılı ol' kriteri de kredilerde yer alacak.

Uçaklara yardımcı klima bağlanacak
SANİ Sektörü, Erenköy'de her ay 'TAV çevreye zarar veriyor mu' incelemesi var. 'Çevreye saygılı ol' kriteri de kredilerde yer alacak. 'Çevreye saygılı ol' kriteri de kredilerde yer alacak.

Kaynak: <http://www.yorumla.net/ekonomi-borsa/23459-08-13-06-dis-kredi-musluguna-cevreye-saygili-ol-kriteri-de-koydular.html>

Kyoto Protokolü



Değişen iklim şartları, çağın en karmaşık meselesi olarak insanlığın karşısında en büyük sorun teşkil etmektedir. Türkiye, iklim değişikliğine sebep olan sera gazlarının atmosfere yayılmasını azaltmaya amaçlayarak Birleşmiş Milletler Kyoto Protokolüne taraf olmuştur.

Kyoto Protokolü, küresel ısınma ve iklim değişikliği konusunda mücadeleyi sağlamaya yönelik uluslararası tek çerçevedir. **Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi** içinde imzalanmıştır. Bu protokolü imzalayan ülkeler, karbondioksit ve sera etkisine neden olan diğer beş gazın salınımını azaltma-

ya veya bunu yapamıyorlarsa salınım ticareti yoluyla haklarını arttırmaya söz vermişlerdir. Protokol, ülkelerin atmosfere saldıkları karbon miktarını 1990'daki düzeylere düşürmelerini gerekli kılmaktadır. 1997'de imzalanan protokol, 2005'te yürürlüğe girmiştir. 2009 tarihinde gerçekleşen Kopenhag İklim Konferansında; en fazla sera gazı üreten ülke olan ABD'nin protokolü imzalaması beklenirken bu seferde imzalamaması tepki uyandırmıştır.

Türkiye, endüstrileşmiş ABD ve Batı Avrupa ülkeleri kadar sera gazı üretmemektedir. Ancak petrol, kömür ve doğal-gaza bağımlılığını hızla artırmakta olan bir ülke olduğu için sera gazı salınımlarını hızla artırmaktadır. TBMM, Türkiye'nin Kyoto Protokolüne katılmasının uygun bulunduğunu bildirerek kanun tasarısını kabul edip, yasalaştırmıştır. Kyoto Protokolü'nün imzalanmasının 2012 sonrası süreçte yeni düzenin şekillendirilmesinde Türkiye'yi söz sahibi yapacağı düşünülmektedir.

KYOTO SONRASI NELER DEĞİŞECEK?

- *Endüstri, motorlu taşıtlar ve ısıtmadan kaynaklanan sera gazı miktarını azaltmaya yönelik mevzuat yeniden düzenlenecek,
- *Daha az enerji ile ısınma, daha az enerji tüketen araçlarla uzun yol alma, daha az enerji tüketen teknoloji sistemlerini endüstriye yerleştirme sağlanacak,
- *Güneş enerjisinin önü açılacak,
- *Ulaşımda, çöp depolamada çevrecilik temel ilke olacak,
- *Alternatif enerji kaynaklarına yönelinecek,
- *Çimento, demir-çelik ve kireç fabrikaları gibi yüksek enerji tüketen işletmelerde atık işlemleri yeniden düzenlenecek,
- *Fosil yakıtlar yerine örneğin bio dizel yakıt kullanılacak,
- *Termik santrallerde daha az karbon çıkartan sistemler devreye sokulacak,
- *Nükleer enerjide karbon sıfır olduğu için dünyada bu enerji ön plana çıkarılacak,
- *Fazla yakıt tüketen ve fazla karbon üreten daha fazla vergi alınacaktır.

2012'de ilk kısmı sona erecek Kyoto Protokolünü son derece önemli bir adım konusunda değerlendiriyoruz. Protokol sayesinde özellikle gelişmiş ülkelerde iş sektörü, sera gazı salımlarını yüzde 35 oranında düşürmüşlerdir ve bu da önemli bir adımdır.

BM İklim Değişikliğiyle Mücadele Komitesi Başkanı Janos Pasztor



Karbon Ticareti ve Karbon Finansmanı: GAİA Carbon Finance ile Söyleşi



CGS Center, Ailem ve Şirketim bülteninin bu sayısında giderek önem kazanan karbon ticareti ve karbon finansmanı

üzerinde durmuştur. Türkiye'deki ilk ve tek yerel karbon ticareti ve karbon finansmanı danışman şirketi olan Gaia Carbon Finance ile aşağıdaki söyleşi ger-



çekleştirilmiştir.

CGS Center: GAİA ne amaçla kurulmuştur?

GAİA Carbon Finance: GAİA, ağırlıklı olarak Türkiye menşeli yenilenebilir enerji, enerji verimliliği ve ormanlaştırma projelerden doğan karbon finansmanı olanaklarının değerlendirilmesi amacıyla tamamen yerli sermaye ile kurulmuş bir karbon finansmanı danışmanlığı şirkettir. Hidroelektrik, rüzgâr, jeotermal gibi yenilenebilir enerji projeleri ile enerji verimliliği ve ormanlaştırma gibi projelere danışmanlık yapmakta olan GAİA'nın hizmetleri temelde iki aşamadan oluşmaktadır: **Karbon haklarının geliştirilmesi ve bu hakların ticareti.** GAİA tüm bu süreçleri bütünsel bir yapıda yürütmekte ve anahtar teslim bir hizmet sunmaktadır. Bununla birlikte, müşterileriyle uzun vadeli ve sağlam ilişkiler kurarak güvenilir yerel bilginin ve yüksek kaliteli hizmetin merkezi olmayı hedefleyen GAİA, iklim değişikliği politikalarının ülkemizde tanıtılmasına ve uygulanmasına aracılık etmeyi de bir misyon olarak benimsemiştir.

CGS Center: Hizmetlerinizin temelini oluşturduğunuz söylediğiniz "Karbon haklarının geliştirilmesi ve ticareti" konularını biraz açar mısınız?

GAİA Carbon Finance: Yenilenebilir enerji, enerji verimliliği ve ormanlaştırma gibi projelerden doğan emisyon azaltımlarının, bir emtia, yani karbon hakları haline getirilebilmesi için bu projelerin belirli standartlara göre geliştirilmesi ve onaylatılması gerekmektedir. Türkiye'de en çok proje geliştirilen standartlar "Altın Standart" (Gold Standard) ve

"Gönüllü Karbon Standardı" (Voluntary Carbon Standard)'tır. Bu bağlamda, bu standartların prosedürleri ve Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi'nce uygun görülen metodolojilerin izlenmesi ile projenin karbon finansmanına ihtiyaç duyduğu anlamına gelen "additionality" kavramının ispatlanması gerekmektedir. Bu bağlamda bir projenin yalnızca emisyon azaltımına sebep oluyor olması, karbon finansmanından faydalanabileceği anlamına gelmemektedir. Ancak uzun ve meşakkatli bir süreç olan geliştirilme aşamasında "additionality" hususunun ispatlanması sonrasında projelerin karbon hakları oluşturulabilmekte, bu ise yoğun bir dokümantasyon çalışması gerektirmektedir. Son olarak, projelerin karbon hakları Birleşmiş Milletler nezdinde akredite olmuş üçüncü bir parti, yani sertifikalandırıcı kuruluş tarafından onaylanmaktadır. Onaylanan ve ilgili kuruluşlar tarafından kayıtlı altına alınan projeler ise her yıl için azaltımını gerçekleştirdikleri emisyon miktarı kadar karbon hakkına sahip olmaktadır. Bu karbon hakları da bütün olarak ya da parçalar halinde emisyonlarını dengelemek (carbon offsetting) isteyen gönüllü alıcılara satılmakta ve projelerin karbon finansmanından faydalanmaları sağlanmaktadır. Tüm bu çalışmaların uyumlu bir şekilde yürütülmesi gerektiğine inanan GAİA, kaliteden ödün vermeyen ve riski paylaşan çalışma modeliyle hem karbon haklarını geliştirmekte hem de bu hakların satışını gerçekleştirerek müşterilerine anahtar teslim bir hizmet sunmaktadır.



CGS Center: Gönüllü karbon piyasaları ne demektir? Türkiye'de bu konular ne kadar bilinmektedir?

GAİA Carbon Finance: Küresel ısınmayla mücadele maksadıyla, Kyoto Protokolü'nde alınan kararlar neticesinde emisyon ticareti mekanizmaları kurulmuş ve bu kapsamda Ek-1 ülkelerine ve bu ülkelerde belirli sektörlerde emisyon azaltım taahhütleri dağıtılmıştır. Burada esas olan ya fiziksel olarak bir emisyon azaltımını gerçekleştirmek ya da emisyon azaltımına sebep olan başka projelere finansal destek sağlayarak bu projelerin karbon haklarını satın almaktır. Bu karbon haklarının ticareti işlemleri, Ek-1 ülkelerinin kendi aralarında gerçekleşen "Ortak Katılım" (Joint

Implementation) veya gelişmekte olan ülkeler ile aralarında gerçekleşen “Temiz Kalkınma Mekanizması” (Clean Development Mechanism) olarak adlandırılan zorunlu pazarlarda yapılmaktadır. Zaman içerisinde ise bu zorunlu pazarları taklit eden, firmaların Kurumsal Sosyal Sorumluluk çerçevesinde, tamamen gönüllü olarak emisyonlarını dengelemek adına karbon hakkı alımları yaptıkları bir “Gönüllü Pazar” doğmuştur. Tezgah üstü bir piyasa olan Gönüllü Pazarın arz tarafını çeşitli emisyon azaltım projeleri, talep tarafını ise emisyonlarını dengelemek isteyen gönüllü alıcılar oluşturmaktadır. Türkiye’de yenilenebilir enerji konusundaki gelişmelerle paralel bir şekilde finansal bir araç olarak karbon finansmanının bilinirliği de gün geçtikçe artmaktadır. Özellikle hidroelektrik, rüzgâr, çöp gazı ve jeotermal enerji gibi yenilenebilir enerji proje sahipleri karbon finansmanı hizmetinden yoğun bir şekilde faydalanmaktadır. Şu anda, Gönüllü Pazardaki en değerli standart olan Gold Standard’ın proje kayıtlarında listelenmiş olan 142 projenin 64 tanesi Türkiye menşelidir. Ayrıca, yenilenebilir enerji yatırımlarındaki hızlı artışlar ve Türkiye’nin enerji verimliliği konusunda taşıdığı potansiyel düşünüldüğünde, önümüzdeki dönemde Türkiye’den çok daha fazla projenin pazara dâhil olacağı da rahatlıkla söylenebilir.

CGS Center: Kısaca son Kyoto toplantısını değerlendirir misiniz? Türkiye’de bu konudaki gelişmeler nelerdir? (Kopenhag toplantılarını değerlendirebilir misiniz?

GAİA Carbon Finance: 2012 yılında sona eren Kyoto Protokol’ü birinci taahhüt dönemi sonrası için daha geniş kapsamlı bir anlaşma hedefiyle 7-18 Aralık 2009 tarihleri arasında Kopenhag’da düzenlenen 15. Taraflar Konferansı (COP15), gelişmekte olan ülkelerin itirazları ile müzakerelerin durma noktasına gelmesinden sonra ABD ve anahtar ülke konumundaki Hindistan ve Brezilya gibi birkaç



ülkenin son 36 saate sığan çabaları sonucunda ancak bir uyum anlaşması–Copenhagen Accord- ile sonuçlandı. Söz konusu uzlaşma beklentileri karşılamasa da ilk adımı Rio’da 1992 yılında atılan ve ikinci adım olan ve 1997 yılında imzalanan Kyoto Protokolü ile olgunlaşan sürecin üçüncü adımını teşkil etmekte ancak Kyoto’dan farklı olarak ülkeleri Ek-1 ve Ek-1 dışı olarak sınıflamak yerine geniş bir spektrumda azaltım hedeflemektedir. Kopenhag uzlaşması ile MEF (Major Economies Forum- Ana Ekonomiler Forumu) üyesi olan ve emisyonları küresel emisyon miktarının toplam yüzde doksanına (%90) denk gelen 17 ülke daha plana dahil olmaktadır. Bu yönden bakıldığında Kyoto Protokol’üne göre çok daha geniş bir spektrumu içine dahil eden Uzlaşma, hedef azaltım olarak daha dramatik bir sonucu hedeflemektedir. Ancak içinde henüz tam belirlenemeyen süreçler ve yan hedefler nedeniyle eleştiriye açıktır. Örneğin, temel hedef olan ve iklim değişikliğini 2 santigrat derece ile sınırlayan tavan emisyon uzlaşma tarafından tümünden benimsenmemekte, ama bu hedefe varmak için gerekli teknik uygulamalardan bahsedilmemektedir. Kyoto Protokol’ünden farklı olarak Uzlaşma, az gelişmiş ve finansal desteğe ihtiyacı olan Afrika, Güney ve Doğu Asya ülkelerine ve ayrıca küçük ada devletlerine uyum fonu adı altında bir destek içermektedir ve bu destek sağlam bir plan ve miktar çerçevesinde olacaktır.



Çevreye Duyarlı Ürünleriyle Dikkat Çeken Steppen Şirketi ile Söyleşi



CGS Center, Kurumsal Sosyal Sorumluluğa ve dolayısıyla çevreye önem veren Steppen Şirketi ile aşağıdaki söyleşiyi gerçekleştirmiştir.

CGS Center: Steppen şirketinin kurucusu kimdir? Kaç yılında kurulmuştur? Halen hangi kuşak yönetiminde bulunmaktadır?

Steppen: Tuna YETKİN tarafından 1992 yılında kurulmuş bir aile şirkettir. Şu anda Tuna YETKİN ve eşi Nesrin YETKİN tarafından yönetilmektedir. Steppen şirketinde aileden çalışan başka bir fert bulunmamaktadır.

CGS Center: Steppen şirketinin çevreye duyarlı ürünler üretme fikri nereden doğmuştur? Çevre dostu ürünler ne zaman üretilmeye başlanmıştır?

Steppen: Steppen, 1992 yılından bu yana plastik üretimi üzerine çalışan firma ürettiği ürünlerin kullanımı bittikten sonra doğada 1.000 ile 5.000 yıl arasında yok olduğu düşüncesinden yola çıkarak doğada kısa sürede çözünebilen malzeme arayışına girmiştir. Yapılan AR-GE çalışmalarında önce geleneksel plastik hammadde ile birlikte kullanılan ve plastiğin oksidasyon ile doğada parçalanmasını ve böylelikle doğa tarafından daha kolay çözülmesini sağlayan katkı maddeleri ile testler yapılmıştır.

Araştırma çalışmaları sürerken mısırnışastası gibi doğal ürünlerden elde edilen, doğada çok kısa sürede biyolojik olarak bozunabilen ve gübreleşen biodegradable hammaddeler ile karşılaşılmıştır. Diğer katkı maddesinden farklı olarak gübreleşme özelliği bu malzemenin tercih edilmesini sağlamıştır. Yapılan tasarım çalışmasında biodegradable madde ile birlikte geri dönüştürülmüş kağıt kullanılarak süreç hızlandırılmıştır.

CGS Center: Çevreye duyarlı olan ürünlere talep, diğer ürünlerinize oranla nasıldır? Bu konuda farkındalığı nasıl sağlıyorsunuz?

Steppen: Bu ürün grubumuza şu anda sadece geri dönüşüm çalışmaları yapan, çevreci ürün ve hizmetler sunan, çevre ile ilgili etkinliklerde bulunan, kurumsal sosyal sorumluluk çalışması yapan firma ve kuruluşların bu faaliyetlerini pekiştirmek amacıyla taleplerinden ibarettir. Farkındalığı arttırmak için firmamız 2010 yılında yurtiçi ve yurtdışı pazarlama planlarını yeni ürünler tasarlamak da dahil olmak üzere bu ürün grubu üzerine yapmıştır. Öngörümüz 2010 yılı sonuna kadar bu ürünle ilgili talebin en az % 100 artacağıdır.

CGS Center: Steppen şirketinin kurumsal sosyal sorumluluk proje fikri nasıl oluşmuştur? Bu proje kapsamında nelere yer verilmiştir?

Steppen: Çevre dostu ürün üretimi çalışmalarına başladıktan sonra çevre konularına duyarlılığı artan STEPPEN öncelikle dünya üstündeki en kapsamlı ve gönüllü Kurumsal Sosyal Sorumluluk oluşumu olan Birleşmiş Milletlerin Küresel İlkeler Sözleşmesini imzalamış ve bu ilkeler ile ilgili geliştirme çalışmalarına başlamıştır. Daha sonra çeşitli eğitimlerle firma içinde kurumsal sosyal sorumluluk bilincini oluşturmaya başlamıştır. 2010 yılı planlarında iki ayrı sivil toplum kuruluşu ile çevre dostu ürün ve çevre dostu üretim yöntemi ile oluşturulacak fonların bu sivil toplum kuruluşu faaliyetlerinde kullanılması için prensip anlaşması sağlanmış ve çalışmalar devam etmektedir. Ayrıca yıllardır uyguladığımız çevrede yaşayan halkın, özellikle kadınların üretime katılmasını

sağlayacak ve aile içinde ekonomik gücünü arttıracak bir çalışma olan ürün montajlarının çevre evlerde yapılması işi Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı ve yerel yönetimler desteği ile gerçekleştirilerek devam edecektir.

CGS Center: Steppen şirketi bünyesi altında gerçekleştireceğiniz gelecek projelere ilişkin düşünceleriniz nelerdir?

Steppen: Çevre dostu ürün grubu ile ilgili bugüne kadar sadece kurumsal firmalara tanıtım amaçlı ürün üretmek olan üretim programı 2010 yılının 2. yarısından itibaren bu ürünlerin perakende olarak kırtasiye sektöründe satılması yönünde revize edilmiştir. Firmamızın üretimi sırasında açığa çıkan, yeniden kullanılabilir, önlenemez atığı ile üreteceği siyah geri dönüşümlü plastik kalemlerin üretiminde yeni malzeme yerine önlenemez atık kullanılmasıyla hem bu katı atık değerlendirilecek hemde buradan oluşacak fon çevre konusunda önemli faaliyetler yapan bir sivil toplum kuruluşuna aktarılacaktır. Bu kuruluş ile prensipte anlaşmaya varılmış, karşılıklı olarak prensipler çerçevesinde sözleşme hazırlıkları yapılmaktadır. Bu sözleşme imzalandıktan sonra yine sizin aracılığınızla bu kurumu ve ortak gerçekleştireceğimiz projeyi okurlarınıza duyurabiliriz.

Biodegradable malzeme ve atık kağıttan ürettiğimiz grubumuzda ise, tasarladığımız bir kalem ile ağaçlandırmaya destek olmayı planlıyoruz. Yine yukarıda belirttiğimiz gibi çevre halkla yürüttüğümüz ürün montajı çalışmasında yerel yönetimden ve Birleşmiş Milletler Kalkınma programı ile işbirliği içinde ve Birleşmiş Milletlerin 1.000 yıl kalkınma hedefleri paralelinde geliştirmeyi ve bu çalışmamızla sürdürülebilir gelişme ve sürdürülebilir kalkınma çalışmalarında tüm dünyada örnek gösterilen firmalardan biri olmayı hedefliyoruz.

Sürdürülebilirlik Endeksleri

Bütün dünyada **sürdürülebilirlik** en önemli konulardan birisi haline gelmiştir. Kurumsal yatırımcılar, fon yöneticileri, şirketlerin, ekonomik, sosyal ve çevre riskleri konusunda nasıl önlemler aldıklarını yakından takip etmektedirler. Bu konulara duyarlı olan ve doğru risk yönetimi uygulayan şirketlerin yer aldığı bir çok endeks oluşturulmuştur.

Küresel şirketler, bu riskler karşısında aldıkları önlemler ve finansal durumlarına göre;

- ◆ DowJones Sustainability Index (Şirketlerin sürdürülebilirlik konusunda kaydettikleri gelişmeleri ölçebilmenin yanı sıra mali açıdan da büyük önem taşımaktadır.)
- ◆ Ethibel Sustainability Index

gibi endekslerde yer almaktadırlar ve ona göre de değer kazanmaktadırlar.

Sürdürülebilirlik Endeksleri giderek artan etik bilinci sayesinde dünyanın her yerinde önemli yatırımcıların yakından takip etmelerine neden olmuştur.



Karbon Emisyonları Açıklama Projesi (Carbon Emission Disclosure Project) Kurumunun yayınladığı endekste yer alan dünyaca ünlü ilk 500 küresel şirketler arasında örnekler

Sector	Company	CDLI Score
Consumer Discretionary	Carnival	87
	BMW Bayerische Motoren Werke	79
Consumer Staples	Wal-Mart Stores	89
	Woolworths	82
	Reckitt Benckiser	80
Energy	Chevron	88
	Spectra Energy	88
	Hess	86
	Total	81
	Anadarko Petroleum	79
	Transocean	79
Financials	HSBC Holdings	92
	Bank of Montreal	87
	Simon Property Group	86
	Hammerson	84
	Allianz	83
	Australia and New Zealand Banking Group	82
	National Australia Bank	82
	Commonwealth Bank of Australia	81
	Aviva	80
	Lloyds Banking Group	80
	Westpac Banking	80
	Allstate	79
	Bayer	95
Health Care	Allergan	85
	Schering-Plough	85
	Biogen Idec	83
	Johnson & Johnson	83
	GlaxoSmithKline	79
Industrials	Boeing	87
	Burlington Northern Santa Fe	85
	Siemens	85
	United Parcel Service	82

Walmart Örnek Olayı:

Dünyanın en büyük parakende zincirlerinden Walmart, kendi tedarik zincirindeki bütün üretici ve imalatçılardan karbon emisyonlarını tespit etmek için 15 soruluk bir testi cevaplamalarını istedi.

Walmart'ın tedarik zinciri ağı yüzlerce sektörün karşısında 60,000'den fazla tedarikçiyi kapsar ve dünya çapında CDP üzerinde ilk çalışan küresel perakendeci kurumdur. Aynı zamanda tüm tedarik zinciri için bir karbon emisyonu(yayma) stratejisi kurmaktadır.

Walmart'ın Merchandising Yönetimi Başkanı John Fleming'in CDP'nin New York'taki 2007 dünya lansmanındaki konuşmasında, süt tedarik eden şirketlerden birisi olan New England bazlı Oakhurst Süt'e işaret etmiştir. Oakhurst sadece evlere dağıtımı gözden geçirmemiş, kendi tedarik zincirinin karbon ayak izlerine de odaklanmıştı. Fleming'e göre, bu "analizler dizisi", "üretimin her aşamasında emisyon iklim değişikliklerini yanıtlayan birleşik bir iş oluşumuna" işaret ediyordu. Walmart en son 2009'da, **daha şeffaf tedarik zinciri meydana getiren bir sürdürülebilirlik endeksini ilan etmiştir.** Walmart şirketin sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik tedarikçilerine cevaplamak üzere, yaklaşık 4 temel alanda, enerji ve iklim konularını içeren 15 soru sormuştur. Bu şekilde Walmart, tedarikçilerine sera gazı emisyonlarını ölçme ve raporlama faydaları hakkında güçlü bir mesaj göndermektedir ve tedarikçileri için standart sistem olarak Karbon Emisyonları Açıklama Projesini (CDP) seçmiştir.

kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CGS Center), uluslararası alanda deneyimli, vizyon sahibi, akademi ve iş dünyasından değerli uzmanlardan oluşan bir kuruluştur. Kurumsal yönetim, kurumsallaşma, kurumsal sosyal sorumluluk konularında şirket ve kuruluşlara özel danışmanlık, yayın ve eğitim hizmetleri veren Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, aynı zamanda ülke ve şirketler hakkında stratejik araştırmalar yapmaktadır. Alternatif finansman modelleri ve satın almalar, şirket evlilikleri, özsermaye ve/veya borçla finansman, risk sermayesi temini konuları, Merkezin, çözüm ortakları kanalı ile yürüttüğü diğer faaliyet sahaları arasındadır.

Aynı zamanda Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, ülkemizde çoğunluğu KOBİ olan aile şirketlerinin kurumsallaşmasında;

- ◆ Doğru büyüme stratejilerinin belirlenmesinde,
- ◆ Aile ile şirket ilişkilerinin düzenlenmesinde,
- ◆ Aile anayasasının hazırlanmasında,
- ◆ Aile üyelerinin yönetime hazırlanması ve kazandırılmasında,
- ◆ Doğru finansman kaynaklarına ulaşımında gerekli altyapının hazırlanmasında,
- ◆ Profesyonel yöneticilerin oluşturacağı vekil maliyetinin önlenmesinde,
- ◆ Profesyonel yöneticiler ile aile arasında asimetrik bilgi nedeni ile oluşacak yetki ve çıkar çatışmalarının önlenmesinde gerekli hizmeti ve desteği verir.

CSR and Sustainable Development

Embodying the quintessential message of sustainable development within the corporate social responsibility agenda

Shangri-La Hotel,
Dubai, UAE

7th & 8th March 2010

"If you are a *risk taker*, and *step out from the herd*, CSR may offer you the edge"

Corporate social responsibility seems like such a complex topic, but what it really comes down to is this: to achieve sustainable development, earning and restoring the trust of people on whom you make an impact. It's about creating and maintaining your stakeholder's, with all the skills and competence as you can muster.

MARCUS EVANS

Dünyanın önde gelen kongre ve konferans kuruluşlarından Marcus Evans 7-8 Mart 2010 tarihlerinde Dubai'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik Konferansı düzenlemektedir. Başkanlığını CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman'ın yaptığı Konferans'da; günümüzde kurumsal sosyal sorumluluğun önemi, çevre, şirketlerin paydaşları ile ilişkileri, fonların bakış açısı gibi çeşitli başlıklar tartışılacaktır.

Dubai Ticaret ve Sanayi Odası, Hermes Foundation, Climate Action Network gibi kuruluşlar ile Pepsi, Lexmark, ACWA Power International gibi uluslararası şirketlerin üst düzey yöneticileri konuşmacı olarak yer almaktadır. Detaylı bilgi CGS Center websitesinden edinilebilir.

CGS Ceneter'in Vermiş Olduğu Eğitimler

- ◆ **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma-Örnek Vakalar Eğitimi**
- ◆ **Kurumsal Yönetim Eğitimi**
- ◆ **Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Eğitimi**
- ◆ **Muhasebe Sistemi ve Vergi Mevzuatı Eğitimi**
- ◆ **Hukukçu Olmayan Yöneticiler İçin Hukuk Dünyası Workshop Eğitimi**
- ◆ **Temel Mali Tablolar Analizi Eğitimi**
- ◆ **Finansal Planlama ve Yönetim Teknikleri Eğitimi**
- ◆ **Türk Ticaret Kanunu Tasarısının Sermaye Şirketlerine Getirdiği Yenilikler Eğitimi**
- ◆ **Kriz Ortamında Finansal Riskin Yönetimi Eğitimi**
- ◆ **Satış Güvenliği- Hukuksal ve Finansal Açıdan Korunma Eğitimi**
- ◆ **Yapılandırılmış Finansman Temel Eğitimi**

Eğitimlerimizin detayları ve yayınlarımız için web sitemizi ziyaret edebilirsiniz.

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi
1459.Cadde 1465.Sokak
No: 5/3 06520 Çukurambar/
Ankara

Çukurambar/Ankara
Tel: (312) 220 22 20
Faks: 312) 220 35 34
E-posta: info@cgscenter.com



AİLEM VE ŞİRKETİM

CGS CENTER'ın her ay yayınlanan ücretsiz bültenidir.

Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayınlayalım.

Teşekkür ederiz



Bu sayıda;

1. CGS Center'in 2010 Konferansları devam ediyor Van, Konya ve Adana'daydık, **Sayfa 1**
2. Güres Group ile Aile Şirketleri Hakkında Söyleşi, **Sayfa 3**
3. Risk Yönetimi ve Riskin Önemi- Hüseyin Öcal'ın Yorumu, **Sayfa 5**
4. Kurumsal Yönetim Endeksi ve Risk Metric Türkiye Temsilcisi Şule Koyuncuoğlu'nun Görüşleri, **Sayfa 6**
5. Fortune Global 500'de Yer alan Ülkelere göre Şirket Sayıları ve Şirket Değerleri, **Sayfa 7**

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi yayındır.

Genel Yayın Yönetmeni
Dr. Güler Manisalı Darman

Yazı İşleri Sorumlusu ve Editör

Ceren Başaçık
ceren.basacik@cgscenter.org
info@cgscenter.org

Yayın Kurulu

Prof. Dr. Can Şımga Mugan
Doç. Dr. Güray Küçükkoçaoğlu
Doç. Dr. Korkut Özkorkut
Dr. Çağrı Bağatur

CGS Center'in 2010 Konferansları devam ediyor Van, Konya ve Adana'daydık

Van Ticaret ve Sanayi Odası Başkanlığı tarafından, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman'ın konuşmacı olarak katıldığı **"Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve KOBİ finansmanı"** konulu bir seminer 18 Ocak 2010 tarihinde Van'da düzenlenmiştir.

Avrupa İşletmeler Ağı-GAPSUN Projesi Tanıtım Filmi ile başlayan seminerin açılışında VATSO Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Osman Çelik'in açılış konuşmasının ardından, Dr. Manisalı katılımcılara "Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve KOBİ finansmanı" konusunda bilgiler vermiştir.

Dr. Manisalı, Aile şirketlerinde duygusal ilişkilerin hakim olduğunu ifade ederek, şirketlerin mutlaka kurumsallaşması ve büyümesi gerektiğini belirtmiştir. Şirketlerin mantık ve kuralların hakim olması gereken sosyal kurumlar olduğunu söylemiştir. Bazı aile şirketlerinde kuşak çatışması yaşandığını da dile getirerek, bu sorunun ortadan kalkabilmesi için hem ailenin hem de şirketin kurumsallaşması gerektiğini belirtmiştir. Aile ortaklığı şirketlerinde işletme yöntemleri hakkında da örnekler veren Dr. Manisalı, "Şirketlerde organizasyonun ve iş kültürünün oluşturulmasının önemine dikkat çekerek, yönetimin sürekliliğinin sağlanması gerektiği üzerinde durmuştur. Şirketin kurumsallaşması için şirket stratejilerinin belirlenmesi, bu stratejiler çerçevesinde gerekli süreçlerin oturtulması, buna göre iş planlarının yapılması, ardından ilgili faaliyetlerin izlenmesi ve doğru bir raporlama sisteminin oluşturulması gereklidir. Etkin bir muhasebe-finance sisteminin oluşturulması ve iç denetimin oturtulması olmazsa olmazlar arasındadır" demiştir.

(devamı sayfa 2'de)



BUNU BİLİYOR MUSUNUZ?



Kongo Gumi, 14 yüzyıl ayakta kalmayı başaran dünyanın en eski aile işletmesidir. Japon tapınaklarının inşaatını yapan Kongo Gumi 578 yılından bu yana nesilden nesile geçerek yönetilmiştir. 2004 yılından itibaren gelirleri giderek azalan ve 2006 yılında faaliyetine son veren Kongo Gumi'nin 1428 yıllık başarılı serüvenin ardında, istikrarlı bir sektörde çalışması ve kuşak yönetimini başarıyla yönetmesi yatmaktadır.

CGS Center'in 2010 Konferansları devam ediyor Van, Konya ve Adana'daydık

Akşama kadar devam eden seminere, VATSO Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Naci Çakırgöz, Meclis Başkanı Ata Altay ile çok sayıda meclis üyesi ve Vanlı iş adamları katılmıştır.

Konya Sanayi Odası'nda Ocak 2010 tarihinde gerçekleştirilen Olağan Meclis Toplantısında; Konya Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Tahir Büyükhelvacıgil, "Bugün Türkiye'nin önemli bir sanayi merkezi olan, üretimin konuşulduğu her yerde adını iftiharla duyuran şehrimizin sanayisine katkıda bulunan herkese teşekkür ederim" diyerek meclis toplantısının açılış konuşmasını yapmıştır.

Konya Sanayi Odası Meclis Toplantısına katılan Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman, meclis üyelerine aile şirketlerinde kurumsal yönetim ve finansman konularını anlatmıştır. Dr. Manisalı, kurumsal yönetimin önemine değinerek, sanayicilere; "birleşin, büyüyün, ölçek ekonomisinden yararlanın" çağrısında bulunmuştur. Finansman deyince Türkiye'de şirketlerin aklına hep bankadan kredi almak geldiğini ancak, şirketlerin, şirket evlilikleri yaparak, girişim sermayesinden yararlanarak, borsaya açılarak öz kaynak finansmanı ile veya alternatif finansman kaynaklarından yararlanarak da büyülebileceklerini belirtmiştir. Türkiye'de şirketler giderek büyümektedir. Şirket küçükken bir kişi bir çok işi aynı anda yapabilmektedir, ama şirket büyüdükten sonra bir takım

fonksiyonların ayrılması önemlidir. Şirketleri yönetenlerle, icraatları yapanlar ve bu icraatları denetleyenlerin birbirlerinden ayrılması gerekmektedir. Eğer bir şirkette icraat, yönetim ve denetim birbirinden ayrılmaz ve yeterli iç kontrol uygulanamaz ise, şirket sahipleri aleyhine büyük bir maliyet unsuru oluşacağına dikkat çekmiştir. Dr. Manisalı, şirketlerde yönetim kurullarının çok önemli olduğunu, büyüyen şirketlerde iyi bir yönetim kurulu oluşturulmasının kaçınılmaz olduğunu vurgulayarak, "Artık, şirketlerin küresel, yönetim kurullarının yerel olması zorlaşmıştır" demiştir. Piyasa ekonomisinde sürdürülebilirliğin büyümenin ön koşulu olduğunu vurgulayan Dr. Manisalı, sözlerine şu şekilde devam etmiştir: "Sürdürülebilirliği sağlamak için aile şirketleri de kendilerine; Büyümeye hazırlar mı? Nasıl bir büyüme stratejisi izleyecekler?, Büyümeyi nasıl finanse edecekler?, Büyürken, arkadan gelen aile



fertlerinin istihdamı konusunda nasıl bir yol izleyecekler? gibi soruları sormak zorundadırlar. Bu nedenle önce kurumsallaşma ve ardından da kurumsal yönetim, aile şirketlerinde de sürdürülebilirliğin ön koşuludur" şeklinde konuşmuştur.

Adana Ticaret Odası tarafından 19 Şubat 2010 tarihinde "AB Sürecinde Yenilenebilir Enerji Konferansı" gerçekleştirilmiştir. Konferansta, CGS Center'in şirketlerinden olan GMD Global'in kurucu başkanı Dr. Güler Manisalı Darman'da konuşmacılar arasında yer almıştır. Adana Ticaret Odası Yönetim Kurulu Başkanı Şaban Baş,

Baş, çevrenin sadece bir sosyal sorumluluk konusu olmadığını ifade ederek "Avrupa'da binlerce şirket çevre sektöründe faaliyet



göstermekte ve çevre büyük bir ekonomik sektör haline gelmektedir. Üyelerimize yeni ekonomik alan yaratan bu sektörden payımızı almamız için

geç kalınmaması kanatindeyim. Öncelikle, bölgemiz rüzgar, güneş, akarsu gibi yenilenebilir enerji kaynakları yönünden son derece büyük bir potansiyele sahiptir. Bu nedenle bu potansiyelin harekete geçirilmesi hem enerji ve girdi maliyetlerini düşürecek hem de daha temiz bir Çukurova'yı gelecek nesillere miras bırakacaktır. Bölgemizin önümüzdeki dönemde bir enerji üssü olmasının planlandığı şu günlerde yenilenebilir enerji konusunun da gündemde tutulması ve gözardı edilmemesi gerektiği çok açıktır. Oda olarak çevre alanında başlattığımız çalışmaları yenilenebilir enerji ile sürdürmek istiyoruz" diye belirtmiştir.



Dr. Manisalı, konferansta yenilenebilir enerji yatırımlarında yararlanılabilecek finansman kaynakları, izlenebilecek yollar ve özellikleri fonların dikkat ettikleri

konular hakkında bilgi vermiştir.



Adana Ticaret Odası Yönetim Kurulu Başkanı Şaban Baş,

çevrenin sadece bir sosyal sorumluluk konusu olmadığını ifade ederek "Avrupa'da binlerce şirket çevre sektöründe faaliyet göstermekte ve çevre büyük bir



29 Ekim 1923 yılında, Türkiye Cumhuriyeti'ni kuran T.B.M.M.'nin milletvekillerinden olan Ahmet Remzi Güres, 1938 yılında, Manisa Saruhanlı'da kurduğu çiftlikle, Güres Group'un temellerini atmıştır.



1963 yılında, Ahmet Remzi Bey'in, Saruhanlı'da kurduğu tavuk çiftliğine, 600 adet tavuk alarak adım attığı bu yeni işkolu, bugünkü Güres Group'un liderlik misyonunu üstlendiği yumurta sektörüne girişinin zeminini hazırlar.

1985 yılında, Güres Group, entegre tesislerinin yem ihtiyacını karşılamak amacıyla, 5000 kg/saat kapasiteyle çalışan yem fabrikasını kuran Güres Group büyümeye devam eder.

CGS Center: Bize kısaca kendinizi ve Güres Grubunu tanıtır mısınız? Siz kaçınıcı kuşaksınız?

Mustafa Güres: Ben ailenin üçüncü kuşak yöneticilerindenim. 29 yaşında ve İstanbul Bilgi Üniversitesi ekonomi bölümü mezunuyum. Güres Group olarak firmamız yumurta üretimi konusunda faaliyet göstermektedir. Faaliyet alanlarımız ile ilgili detaylı bilgiye web sitemizden de ulaşabilirsiniz. Grubumuzun özelliği, bünyesinde yumurta hakkında her şeyi barındırmasıdır. Güres Group, yumurta ile ilgili ambalajından tutun da yem üretimine, civciv üretiminden tutun organik tavuk gübresine kadar ve en önemlisi de yumurta tavukçuluğu teknolojisi ve ekipmanlarını üreterek yumurta

hakkında her şeyi entegre olarak tek çatı altında bulundurmaktadır.

CGS Center: Güres Grubu'nun önümüzdeki orta ve uzun vadeli stratejik hedefleri nelerdir? Nasıl bir büyüme öngörüyorsunuz?

Mustafa Güres: Güres Group olarak biz bir aile şirketiyiz. Aile olarak aldığımız en önemli kararlardan bir tanesi yumurta üretimi konusunda uzmanlaşmak, profesyonelleşmek ve büyümemizi yine yumurta üretim kapasitemizi arttırarak ve buna bağlı entegrasyonu da genişleterek gerçekleştirmektir. Güres Group olarak ürettiğimiz yumurta ürünü tüm toplumların en önemli besin kaynaklarından biri olup, 7'den 70'e herkesin tükettiği de bir gıda maddesidir. Ürettiğimiz ürün toplum için çok önemli bir gıda maddesi olup aynı zamanda canlıdan elde edilen bir ürün oldu için en hassas ve üzerinde titizlikle çalışılması gereken mesleklerdendir. Dolayısı ile aile olarak başka bir sektör dalına kaymayarak sadece yumurta üretimine odaklanmayı seçtik ve büyümemizi de bu alanda gerçekleştirmeye karar verdik.

CGS Center: Yabancı ortaklar



düşünüyorsunuz? Bir gün Borsaya açılmayı veya IMKB'nin yeni düzenlemeleri çerçevesinde oluşturulan "Gelişmekte olan İşletmeler Piyasası"na yer almayı düşünüyorsunuz?

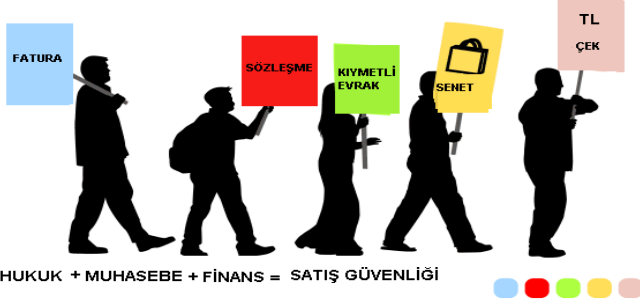
Mustafa Güres: Sizin de bildiğiniz gibi ortaklık hele ki Türkiye'de ortaklık çok zor bir müessese. Türkiye'de yapılan ortaklıkların ne kadar

başarısız ve verimsiz olduğunu biliyoruz. Grubumuza özellikle yurt içinden olmak üzere çeşitli ortaklık teklifleri gelmektedir. Fakat bu konuya aile olarak daha hazır hale gelmemiz, kabullenmemiz gerekir. Şu an için herhangi bir ortaklık düşüncemiz olmamakla beraber teklifleri değerlendirmekten ve iyi bir proje olursa tabii ki kararımızı revize etmekten kaçınmayız. Aile olarak borsadan şimdiye kadar hep uzak durduk ve her zaman üretime odaklanan bir yapımız var. IMKB'nin yeni düzenlemeleri grubumuz için faydalı olacak ise biz de bu yeni düzenlemede niçin bulunmayalım. Aile olarak prensibimiz şirketimize faydalı olacak her konunun içinde bulunmaktır.

CGS Center: Bu stratejik hedefleri gerçekleştirmek için gerek şirketin gerekse ailenin kurumsal yapısı açısından ne gibi önlemler almayı düşünüyorsunuz?

Mustafa Güres: Üçüncü neslin de artık yaş olarak büyümesi ve onların da şirket içinde görev almak istemeleri bizi tabii ki de aile içinde kurumsallaşma çalışmalarına itti. Üçüncü nesil çocukların şirket içinde görev almaları genellikle onların ilgi alanları ve kabiliyetlerine göre şekilleniyor. Şirket içerisinde ise profesyonellerin görev dağılımları ve kariyer planlamaları alanında kurumsallaşmayı hemen hemen tam manasıyla tamamlamış bulunmaktayız. Şimdi sıra, üçüncü kuşakların şirkette yer almalarından önce aile içinde tam anlamıyla kurumsallaşmayı sağlamaktır.

Satış Güvenliği Eğitimi



İş Dünyasında hukuki konulardan kaynaklanan bilgi eksiklikleri işletmelere hukuki ve maddi açıdan zarar vermektedir. Bu bilgi eksikliklerinin sonucu olarak işletmeler, sattıkları malların parasını alamamakta, sözleşmelerini hazırlarken nelere dikkat edeceklerini bilmemekte ve kıymetli evraklarda yapılan hataları düzeltememektedir. Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, tüm yöneticilerin iş hayatında satış güvenliği ile ilgili bilgi eksikliğinden kaynaklanan hukuki boşluğu doldurmak amacıyla, "Satış Güvenliği - Hukuksal ve Finansal Açıdan Korunma" eğitimini tasarlamıştır. Eğitimin ana başlıkları şöyledir;

- İşletmelere satış sürecinde (hukuksal) bilgi eksikliği hangi zararlara neden olur?
- Ticari Uyumsuzlukların Çözümlemesinde Sıralama Nedir?
- Ticari Alım Satım Sözleşmesi Nedir?
- Alım Satımda Yazılı Sözleşme Gerekir mi?
- Fatura Sözleşmenin Yerini Tutmaz mı?
- Fatura Satışa Kanıt Olabilir mi?
- Teyit Mektubu Nedir?
- İşletmeler Ticari Alacaklarını Nasıl Kanıtlayacaklar?
- Satıcının Borçları Nelerdir?
- Malın Tesliminde Özen Gösterilecek Noktalar Nelerdir?
- Alıcının Borçları Nelerdir?
- Vade Farkı Nedir ve Nasıl Alınır?
- Cari Hesap Uygulaması

⇒ Cari Hesap Nedir? Cari Hesabın Koşulları Nelerdir?
⇒ Cari Hesabın Özellikleri Nelerdir?
⇒ Cari Hesapta Hesap Devresi Nedir?, Cari Hesap Nasıl Sona Erer?

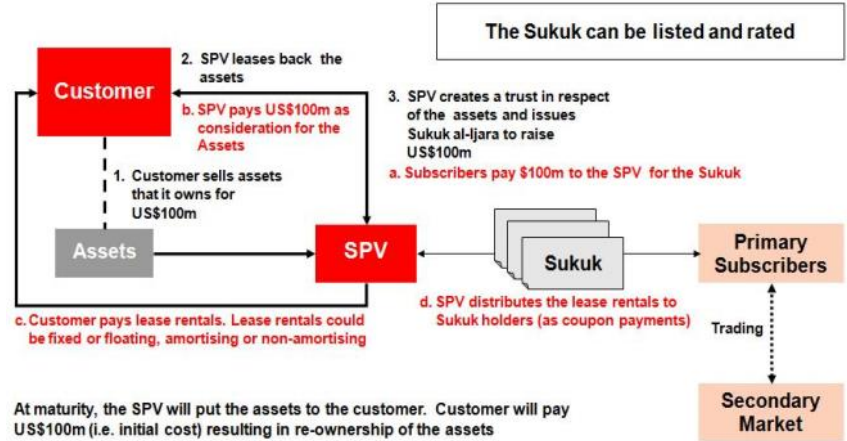
- Kıymetli Evrak
- ⇒ **SENET**
- ★ Senedin Geçerlilik Koşulları Nelerdir?, Senedin Biçim Koşulları Nelerdir?
- ★ Senette Ciro Nasıl Olur?
- ★ Senette Ödeme Nasıl Olur?, Senette Zaman Aşımı Nasıl Gerçekleşir?
- ⇒ **ÇEK**
- ★ Çekin biçim koşulları nelerdir?, Çekte ciro ve aval nasıl olur?
- ★ Çekte ödeme ve cayma nasıl olur?
- ★ Çeke ilişkin Çeşitli Hükümler Çekte Zaman Aşımı Nasıl Gerçekleşir?

SUKUK Alternatif Finansal Borçlanma Aracı

sal kaynaklara erişimi kolaylaştırmak için, faizsiz bankacılık ilkelerine uygun olarak geliştirilmiş önemli finansal araçlardan birisidir. Varlığa dayalı menkul kıymet ihracı olarak da tanımlanabilir. Kamu ve özel sektör yatırımlarında, varlıkların, geri alım şartıyla fonlara satılıp, yeniden kiralanması yoluyla 'kira sertifikası' ihracına olanak tanımaktadır. Bu nedenle "kira sertifikası" olarak da bilinmektedir.

Sukuk sadece Körfez Ülkeleri (Bahreyn, Kuveyt, Umman, Katar, S.Arabistan, B.A.E) ile Malezya ve Brunei gibi müslüman ülkelerde değil, aynı zamanda bütün dünyada (İngiltere, Çin, Almanya, Japonya ve ABD gibi) büyük ölçekli altyapı, enerji, ulaştırma yatırımlarının finansmanında da kullanılmaya başlanmıştır. İngiltere'de 2007 yılından itibaren, Sukuk'un "Alternatif Finansal Borçlanma Enstrümanı" başlığı altında bir borçlanma enstrümanı olarak bilançolarda gösterilmesi kabul edilmiştir.

Ülkemizde de "kira sertifikası" olarak tanımlanan Sukuk konusunda gerek Sermaye Piyasası Kurulu, (SPK), ge-



rekse Hazine tarafından regülasyon altyapısı çalışmaları yapılmaktadır.

Bank of Amerika, Merrill Lynch verilerine göre Eylül 2009 yılında 31 milyar dolara ulaşan Sukuk ihracı, finansal krize rağmen geçen yıla oranla yüzde kırksekiz artmıştır.

Lütfen Not Ediniz...

CGS CENTER SUKUK WORKSHOP

29 Nisan 2010
Ceylan Intercontinental - İstanbul
www.cgscenter.org

Sukuk, uluslararası sermaye piyasalarında değişik finan-

Dr. Hüseyin Öcal, riskin önemi ve risk yönetimi hakkında şirketlerin ne tür stratejik kararlar alması gerektiği, hangi uygulamaları kullanacağı ve risk yönetimi konusunda yapılması gerekli uygulamalar hakkında bir yazı kaleme alarak bilgi ve tecrübelerini CGS Center ile paylaşmıştır.



Türkiye Büyük Millet Meclis'inde görüşülmekte olan Ticaret Kanunumuz halka açık şirketlerin **Riskin Erken Tespit ve Yönetim Komitesi**

oluşturmasını zorunlu

kılmaktadır. Halka açık olmayan şirketlerde ise denetçi gerekli gördüğü takdirde zorunluluk söz konusudur. Bu sebeple, risk yönetimi üzerine olan bilgi ve tecrübelerimizi sizinle paylaşmak istiyoruz.

Riskin Önemi: Dünyada ve



Türkiye'de son 10-15 yılda görülen şirket iflasları hem yatırımcıların hem de kanun yapımcıların dikkatini şirketlerde risk yönetimine çekti. Şirketlerde ana hedef değer yaratmaktır ve yöneticiler buna doğal olarak daha çok odaklanırlar. Oysa, değer yaratma amacıyla alınan risk, şirketi olumlu yönde etkileyebileceği gibi olumsuz yönde de etkileyebilir. Riskin olumlu ve olumsuz yönlerini yönetmek için prosedürlerin olmaması gerçek sürdürülebilir değer yaratmayı önler. Sonuç olarak, bir çok ülke riskin yönetilmesi ve raporlaması ile ilgili daha sıkı kuralları koymaktadır. Bir işletmenin bugün karşılaştığı risklerin sayısı daha önceki yıllara göre çok artmıştır ve

gelecek dönemde gitgide daha da artacaktır. Bu durum risk yönetimine daha metodolojik bir yaklaşımı beraberinde getirmektedir. Risk yönetimi günümüzde iyi yönetilen şirketlerde temel iş sürecidir. Artık iyi risk yönetimi süreci işte sürekliliğin önemli bir parçasıdır. Açık, başkasını suçlamayan, hataların analiz edildiği öğrenmeye dayalı kültür ve etkin iletişim risk yönetiminin anahtarıdır. Riski ve dalgalanmayı azaltmak, getiriye artırmak için detaylı bir planlama yapılması iyi yönetim gereği haline gelmiştir.



Riskin Yönetimi: Aynı sektörde, aynı risklerle karşı karşıya olan şirketler farklı risk yönetimi stratejileri uygulamayı tercih edebilirler. Şirketlerin düzgün ve sürekli bir risk yönetim sürecinin olduğundan ve sürecin çalıştığından emin olmalarında yarar vardır. Her şirket farklı düzenleme yapabilir fakat süreç aşağıda belirtilen adımlardan oluşur:

- Şirket stratejisinde (hedef ve risk iştahını içeren) var olan risklerin tanımlanması ve önceliklendirilmesi,
- Uygun risk yönetim yaklaşımını seçmek ve şirketin yönetmek istemediği risklerden kaçınmak veya riskleri devretmek,
- Geri kalan riskleri yönetmek için iç kontrol sistemi oluşturmak,
- Risk yönetimi yaklaşımını ve kontrollerin etkinliğini gözetmek,
- Tecrübelerden öğrenmek ve gelişme kaydetmektir.

Hedeflerin ve Risk İştahının

Oluşturulması: Bir çok şirket günümüzde hedeflerle yönetilmenin yararına inanmıştır ve hedeflerini çalışanlarıyla, ortaklarıyla ve tüm

menfaat sahipleriyle paylaşmaktadır. Ancak, şirketin hedefine ulaşmak için hangi seviyede risk alacağına yönelik çalışmalar henüz yeterince yapılmamakta ve menfaat sahipleri ile paylaşılmamaktadır. Diğer bir deyişle risk iştahının belirlenmesinde alınacak yol vardır. Bazı sektörlerde şirketler belli seviyede risk almak zorundadır. Aksi takdirde o sektörde faaliyet gösteremezler. Bazı durumlarda ise şirketler bilerek ve stratejilerinin bir parçası olarak yüksek seviyede risk alabilirler. Her koşulda şirketler rakiplerinin ne kadar risk aldıklarını takip etmeleri genel geçer uygulamadır.

Dr. Hüseyin ÖCAL

Nesilden Nesile Yönetim Danışmanlık Kurucu Başkanı

İşletme Risk Yönetimi ve Bütünsel Çerçevesi

Şirket skandallarından sonra, 2001 yılında COSO, PricewaterhouseCoopers ile birlikte, İşletme Risk Yönetimi Bütünsel Çerçevesini (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) yayınlamıştır.

Risk, farklı alternatifler dikkate alınarak, eldeki olanakların en iyi biçimde değerlendirilmesiyle sağlanır ve geleceğe yön vermeye yarar. Gerçekleştirilmeye çalışılan plan, sonucu belli olmadığından kazanma ve kaybetme riskini de beraberinde getirir.



Risk Analizi ;

- ♦ Yapılacak yatırımın ne ölçüde riskli olduğunu tesbit için yapılan analizlerdir.



Risk Yönetimi; İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan süpriz kayıpların önüne geçilmesini ve işletmenin değişik birimlerinde karşılaşılan değişik risklerin birbirleriyle ilintili etkilerine bütünsel bir yaklaşımla çözüm getirilmesini sağlar. Risk ancak başarılı bir şekilde “yönetildiği” takdirde amaçlanan getiri elde edilebilecektir.

◆ Organizasyonların riskleri/krizleri önleyebildikleri veya ortaya çıkan krizleri etkin biçimde yönetebildikleri bir süreçtir.

- ◆ Risk/Kriz yönetiminde basit yöntemler tercih edilmelidir, çoğunlukla daha iyi sonuç verir.
- ◆ Gelecekte olabilecek olaylarla daha etkili yollarla başa çıkmaya yarayacak dersler alınmalıdır.
- ◆ Gerektiğinde rakiplerle bile işbirliği yapılabilir.
- ◆ Kurum kültürü, şirketin risk yönetimi/kriz yönetimi yapabilecek üstün adaptasyon yeteneğine sahip olmasını destekleyecek şekilde oluşturulmalıdır.
- ◆ İşletmenin ancak kaldırabileceği kadar risklerle karşı karşıya kalmasını sağlamalıdır.
- ◆ İhtiyaç duyulan sermaye miktarının tespit edilmesine ve sermayenin doğru yerlere tahsis edilmesine yardımcı olur

Ceren Başaçık
Araştırma ve Yayın Koordinatörü
CGS Center



Kurumsal Yönetim Endeksi ve Risk Metric Türkiye Temsilcisi Şule Koyuncuoğlu'nun Görüşleri

Son yıllarda dünyanın değişik yerlerinde meydana gelen şirket skandallarının ortak paydasında kurumsal yönetimin bulunduğu tartışılmaz bir gerçektir. Kurumsal yönetime verilen önem her geçen gün artmaktadır. Şirketlerin ortakları kendi çıkarlarının ancak iyi tanımlanmış kurumsal yönetim ilkeleri sayesinde korunacağı inancıyla genel kurulları izlemektedir. Ülkeler kendi gereksinimlerini karşılayacak şekilde düzenlemeler yaparak, hayata geçirmektedirler. Bu düzenlemeler yasalarla, düzenleyici kuruluşlarla ya da borsalar tarafından koyulan kurallar vasıtasıyla olmaktadır.

Türkiye’de Sermaye Piyasası Kurulu’nun sermaye piyasasının güçlenmesi ve bu piyasadaki uygulamaların uluslararası standartlara uygunluğunun sağlanması amacıyla yaptığı çalışmalar sayesinde Türkiye kurumsal yönetim konusunda önemli mesafe almıştır. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi’nin oluşturulması da yapılan çalışmalar içinde önemli bir adım olmuştur. Endekse ilişkin ilk düzenlemeler 2005 yılında yapılmış, 2007 yılında endeks hesaplanmaya başlanmıştır. Kurumsal Yönetim Endeksi’nde yer alabilmek için Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yetkilendirilmiş “kurumsal yönetim derecelendirme şirketi” tarafından 10 üzerinden

en az 6 alınması gerekmektedir.

RiskMetrics, SPK tarafından yetkilendirilmiş Türkiye’deki tek uluslararası kurumsal yönetim derecelendirme şirkettir. Risk yönetimi ve kurumsal yönetim konularında global finansal piyasalara ürün ve hizmet sağlayan RiskMetrics, konusunda dünya liderleri arasındadır. Türkiye’de “Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkelerine” dayanarak geliştirdiği metodoloji ile derecelendirme yapmaktadır.

En önemli kurumsal yatırımcıların değerlendirmelerine önem verdiği RiskMetrics, Nisan 2004 tarihinden beri Türkiye’de faaliyetlerini sürdürmektedir. RiskMetrics risk yönetimi, kurumsal yönetim, finansal araştırma ve analiz olmak üzere üç ana iş kolunda dünyada faaliyet göstermektedir. Merkezi ABD’de Rockville, Maryland’de bulunmaktadır. Şirket 119 ülkede 2400 üzerinde kurumsal yatırımcıya hizmet vermektedir.

Türkiye’de bugüne kadar İMKB Kurumsal Yönetim Endeksin’de işlem gören beş şirket Riskmetrics’den kurumsal yönetim derecelendirme hizmeti almıştır.

A. Şule Koyuncuoğlu
RiskMetrics Türkiye Temsilcisi

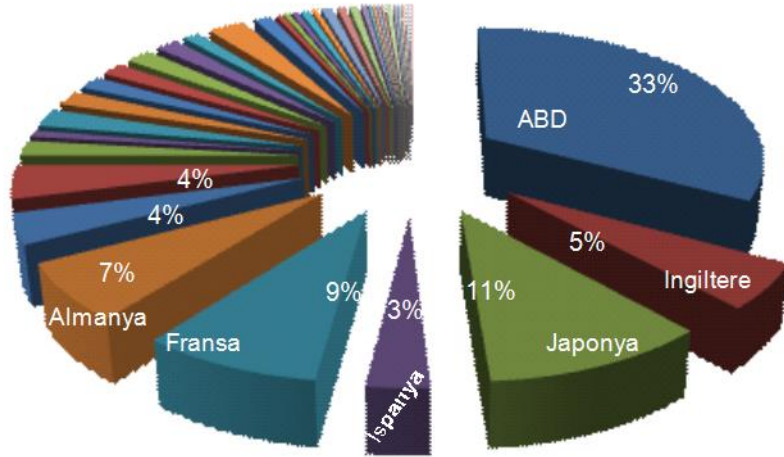
Fortune Global 500'de Yer alan Ükelere göre Şirket Sayıları ve Şirket Değerleri



Fortune Global 500 açıklandı. Hiçbir Türk şirketi listeye giremedi.

Ülke İsmi	Şirket Sayısı
Amerika Birleşik Devletleri	164
İngiltere	27
Japonya	54
İspanya	15
Fransa	43
Almanya	34
Çin	18
İsviçre	20
Güney Kore	9
Hong Kong	4
Hollanda	11
Brazilya	9
Rusya	8
Hindistan	8
İtalya	9
Avustralya	8
İsveç	6
Kanada	13

Mexico	6
Lüksemburg	2
Güney Afrika	2
Portekiz	2
Norveç	3
Singapur	2
Danimarka	4
Avusturya	3
Belçika	3
Tayvan	2
Malezya	1
Bermuda	1
Finlandiya	1
Bahreyn	1
Yunanistan	2
Birleşik Arap Emirlikleri	1
Şili	1
Suudi Arabistan	1
Katar	1
İrlanda	1



■ Amerika Birleşik Devletleri
■ İspanya
■ Çin
■ Hong Kong
■ Rusya
■ Avustralya
■ Mexico
■ Portekiz
■ Danimarka
■ Tayvan

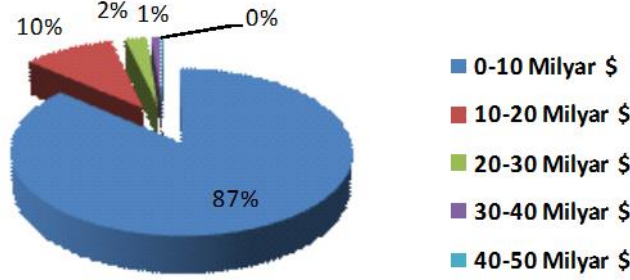
■ Birleşik Krallık
■ Fransa
■ İsviçre
■ Hollanda
■ Hindistan
■ İsveç
■ Lüksemburg
■ Norveç
■ Avusturya
■ Malezya

■ Japonya
■ Almanya
■ Güney Kore
■ Brazilya
■ İtalya
■ Kanada
■ Güney Afrika
■ Singapur
■ Belçika
■ Bermuda

Global 500'de yer alan dünyanın en değerli şirketi olan Walmart'ın değeri 41.4 milyar \$'dır. Onu izleyen dünyaca ünlü şirketlerden Google ikinci sırada yer alırken, Coca Cola üçüncü sırada bulunmaktadır.

Kaynak: <http://www.brandfinance.com/uploads/pdfs/BrandFinanceGlobal500SummaryReport.pdf>

Şirket Değer Aralığı	Şirket Sayısı
0-10 Milyar \$	432
10-20 Milyar \$	50
20-30 Milyar \$	12
30-40 Milyar \$	5
40-50 Milyar \$	1



Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CGS Center), uluslararası alanda de-

CGS CENTER HAKKINDA

neyimli, vizyon sahibi, akademi ve iş dünyasından değerli uzmanlardan oluşan bir kuruluştur. Kurumsal yönetim, kurumsallaşma, kurumsal sosyal sorumluluk konularında şirket ve kuruluşlara özel danışmanlık, yayın ve eğitim hizmetleri veren Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, aynı zamanda ülke ve şirketler hakkında stratejik araştırmalar yapmaktadır. Alternatif finansman modelleri ve satın almalar, şirket evlilikleri, özsermaye ve/veya borçla finansman, risk sermayesi temini konuları, Merkezin, çözüm ortakları kanalı ile yürüttüğü diğer faaliyet sahaları arasındadır.

Aynı zamanda Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, ülkemizde çoğunluğu KOBİ olan aile şirketlerinin kurumsallaşmasında;

- ◆ Doğru büyüme stratejilerinin belirlenmesinde,
- ◆ Aile ile şirket ilişkilerinin düzenlenmesinde,
- ◆ Aile anayasasının hazırlanmasında,
- ◆ Aile üyelerinin yönetime hazırlanması ve kazandırılmasında,
- ◆ Doğru finansman kaynaklarına ulaşımında gerekli altyapının hazırlanmasında,
- ◆ Profesyonel yöneticilerin oluşturacağı vekil maliyetinin önlenmesinde,
- ◆ Profesyonel yöneticiler ile aile arasında asimetrik bilgi nedeni ile oluşacak yetki ve çıkar çatışmalarının önlenmesinde gerekli hizmeti ve desteği verir.



Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayınlatalım.

Teşekkür ederiz.

AİLEM VE ŞİRKETİM

CGS CENTER'ın her ay yayınlanan ücretsiz bültenidir.

CGS Center'ın Vermiş Olduğu Eğitimler

- ◆ **Finansal Planlama ve Yönetim Teknikleri Eğitimi**
19 Mart 2010 Ankara
- ◆ **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma-Örnek Vakalar Eğitimi**
20 Mart 2010 Ankara
- ◆ **Türk Ticaret Kanunu Tasarısının Sermaye Şirketlerine Getirdiği Yenilikler Eğitimi**
26 Mart 2010 Ankara
- ◆ **Kriz Ortamında Finansal Riskin Yönetimi Eğitimi**
26 Mart 2010 Ankara
- ◆ **Temel Mali Tablolar Analizi Eğitimi**
27 Mart 2010 Ankara
- ◆ **Hukukçu Olmayan Yöneticiler İçin Hukuk Dünyası Workshop Eğitimi**
2-3 Nisan 2010 Ankara
- ◆ **Profesyonel Yönetim Kurulu Eğitimi**
1-2 Nisan 2010 İstanbul &
7-8 Nisan 2010 Ankara
- ◆ **Satış Güvenliği- Hukuksal ve Finansal Açıdan Korunma Eğitimi**
2 Nisan 2010 İstanbul

Eğitimlerimizin detayları ve yayınlarımız için web sitemizi ziyaret edebilirsiniz.

www.cgscenter.org

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

1459.Cadde 1465.Sokak
No: 5/3 06520
Cukurambar
Ankara

Tel: (312) 220 22 20
Faks: 312) 220 35 34



“Bir dolar karşılığı ne kadar az verebileceğini değil ne kadar çok verebileceğini görmek için yeteneğini ve yaratıcı hayal gücünü kullanan kişi, kesinlikle başarılı olur.”

Henry Ford

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi yayınıdır.

Genel Yayın Yönetmeni

Dr. Güler Manisalı Darman

Yazı İşleri Sorumlusu & Editör

Aytuğba BARAZ

aytugba.baraz@cgscenter.org

info@cgscenter.org

Yayın Kurulu

Prof. Dr. Can Şimga Mugan
Doç. Dr. Güray Küçükkocaoğlu
Doç. Dr. Korkut Özkorkut
Dr. Çağrı Bağatur

CGS CENTER DUBAİ'DEYDİ

CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman 7-8 Mart 2010 tarihlerinde, Dubai'de, küresel konferans kuruluşlarından olan Marcus Evans tarafından düzenlenen uluslararası kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik konferansına başkanlık yaptı. . Konferansa Orta Doğu ve Uzak Doğu'dan çok sayıda kuruluşun üst düzey temsilcileri gerek konuşmacı gerekse katılımcı olarak iştirak ettiler. **SAYFA 2**

Sosyal Denetim (Social Audit)

Günümüz iş yaşamında geleneksel denetimin ortaya koyduğu sonuçlar işletme performansının ancak bir kısmını ifade etmektedir. Performansın geri kalan tamamlayıcı unsuru ise sosyal denetim sonuçlarıdır. **SAYFA 4**

E.K.O. Endüstri'nin Yönetici Temsilcisi Işıl Yöndem ile 'Sosyal Denetim'i tartıştı. SAYFA 5

SPK Kira Sertifikaları Tebliğini yayınladı

SUKUK Uluslararası alanda yaygın kullanılan bir alternatif finansal borçlanma aracı

Sukuk, uluslararası sermaye piyasalarında değişik finansal kaynaklara erişimi kolaylaştırmak için, faizsiz bankacılık ilkelerine uygun olarak geliştirilmiş önemli finansal araçlardan birisidir. Varlığa dayalı menkul kıymet ihracı olarak da tanımlanabilir. **SAYFA 7**

Risk Yönetimi ve Riskin Önemi(2)– Dr. Hüseyin Öcal'ın Yorumu

Dr. Hüseyin Öcal, riskin önemi ve risk yönetimi hakkında şirketlerin ne tür stratejik kararlar alması gerektiği, hangi uygulamaları kullanacağı ve risk yönetimi konusunda yapılması gerekli uygulamalar hakkında bir yazı kaleme alarak bilgi ve tecrübelerini CGS Center ile paylaşmıştır. **SAYFA 8**

BUNU BİLİYOR MUSUNUZ?



Aile şirketlerinin devamlılığında 'Aile Sözleşmeleri' günümüzde önemini ve popülerliğini giderek artırıyor olsa da, aslında bu gelenek yüzyıllar öncesine dayanıyor. Japonya'nın en eski girişimci ailelerinden olan ve halen dünya otomobil üretiminin %20'sini, tekstil üretiminin %15'inin kontrolünü elinde tutan 'Mitsui' ailesi, böyle bir anayasayı 1800'lü yıllarda yazdı. Ayrıca dünyanın önde gelen perakendecilik firmalarında biri olan 'The Muiellez' ailesinin de 100 yılı aşkın süredir bir 'Aile Anayasası' var. Her iki aile de şu an yüzlerce aile üyesine sahip ve bu bireyler açıkça belirlenmiş kurallarla ortak bir anlayışı ve aile kurallarını paylaşıyorlar.

CGS CENTER DUBAİ'DEYDİ

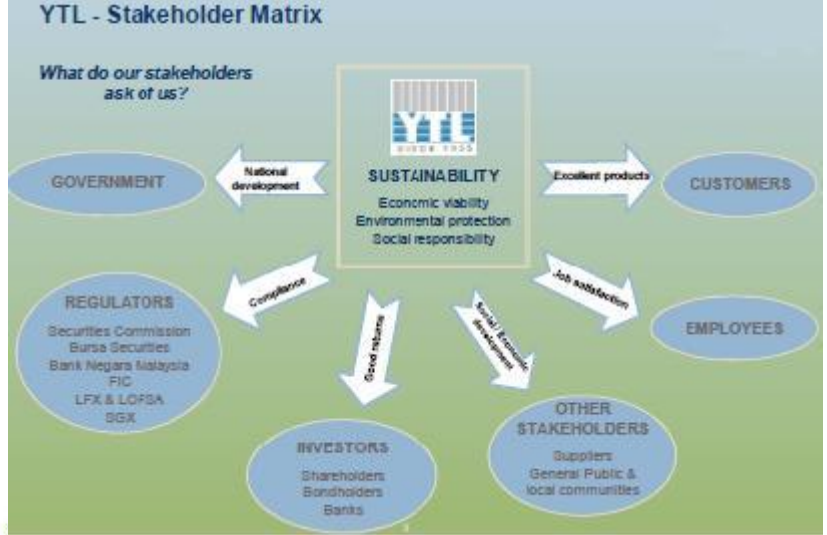
çekerek ACWA'da GRI raporlama sisteminin uygulandığını anlattı.



CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman 7-8 Mart 2010 tarihlerinde, Dubai'de Marcus Evans tarafından düzenlenen uluslararası kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik konferansına başkanlık yaptı.

Konferansa, Dubai Ticaret ve Sanayi Odasından, uluslararası önemli enerji ve lojistik şirketlerinden, kar amacı gütmeyen kuruluşlardan, küresel hukuk bürolarından, küresel elektronik ve yazılım şirketlerinden, Orta Doğu ve Uzak Doğu'dan çok sayıda üst düzey yetkili gerek konuşmacı gerekse katılımcı olarak iştirak ettiler.

Dubai Community Development and Sustainability Authority CEO'su Ahmed Al Muhairi, Dubai'de vergi alınmadığına dikkat çekerek, yerel şirketlerin gönüllü olarak çok sayıda KSS projesi yaptıklarını belirtti. Dubai'nin 2007-2015 Sürdürülebilir Kalkınma Stratejik Planı hakkında bilgi veren Al Muhairi, Dubai Şeyhi Muhammed'in konuyu yakından takip ettiğini, özel sektör kuruluşlarının sosyal sorumluluk projelerinde daha çok yer almalarını sağlamak için özel teşvik sistemlerinin getirileceğini belirtti.



Outcomes in the social sector – Dubai's strategic plan



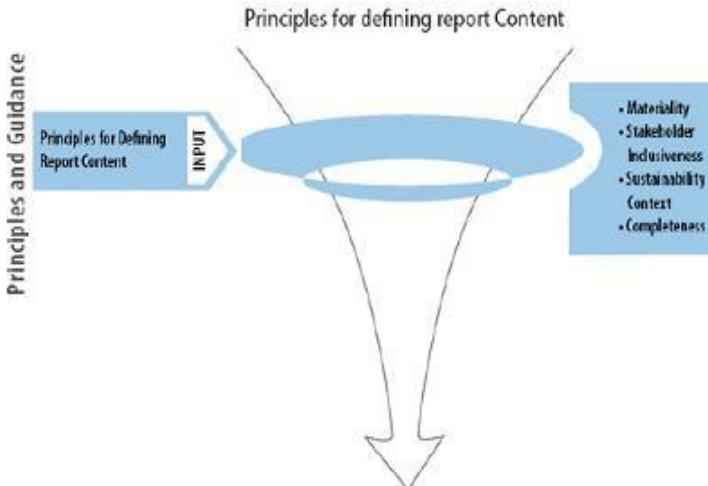
Malezya'dan büyük enerji şirketlerinden ACWA Power International'ın KSS ve Sürdürülebilirlik Direktörü Micheal Nates, iş planları, sürdürülebilirlik ve raporlamanın arasındaki ilişkiye dikkat

hizmet sektöründe faaliye gösteren, küresel bir hukuk şirketi olan DLA Piper'in çevreye duyarlılık projelerini nasıl yürüttüğünü anlatmıştır. 29 ülkede 67 ofisi ve 3500'den fazla hukukçusu bulunan ve ortak CEO anlayışı ile iki CEO'su olan DLA Piper'de, KSS faaliyetlerine 23,000 saat katkıda bulunulmuştur. Bunun parasal karşılığı 3,500,000 pound'dur.

Bir başka önemli konuşma, 120 ülkede faaliyet gösteren 37,000 çalışanı olan 6.8 milyar dolar değerindeki küresel lojistik şirketi Agility'nin direktörlerinden Mariam Al Foudery tarafından yapılmıştır.

Logistik şirketlerinin çevreye ilişkilerinin çok önemli olduğunu belirten Al Foudery, Agility'de 120 milletten insan çalıştığını dikkat çekerek, KSS'in insan hakları boyutu üzerinde durmuştur. Özellikle Dubai'ye çalışmak için gelen çilerin pasaportlarının ellerinden gönüllü olarak alındığı konusuna açıklık getiren Al Foudery, çalışanlara yabancı bir ülkede çecekleri sınırlara yardımcı olmak amacıyla 24 saat hizmet verildiğini belirtmiştir.

Thailand: Sponsored the food and medication for 100 elephants living in Thailand.



CGS CENTER DUBAİ'DEYDİ

Konferans'da sosyal denetim konusu üzerinde de çok durulmuş, özellikle küresel şirketlerin faaliyet gösterdikleri ülkelerde, iştiraklerinde, taşeronlarında, alt taşeronlarında veya iş ilişkisinde bulundukları firmalarda sosyal sorumluluk standardı SA 8000 çerçevesinde denetimler yaptıkları belirtilmiştir. Workplace Internal Regulatory Establishment yöneticilerinden Sanjiv Singh, SA 8000 denetimi yapacak uzmanların bu konuda lisanslarının olması gerektiğine dikkat çekerek, sosyal denetim konusunda Birleşik Arap Emirliklerinde 5, Kuveyt'te 2 yetkili firma bulunduğunu ifade etmiştir.

Kuruluşlarda kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının nasıl başlatılması gerektiği konusunda ayrıca bir konuşma yapan Dr. Güler Manisalı Darman, herşeyden önce, KSS konusunun yönetim kurulu seviyesinde benimsenmiş olması ve CEO tarafından uygulanması gerektiğini söylemiştir. Şirket değerleri içinde KSS yaklaşımının olması gerektiğine işaret eden Dr. Manisalı, şirketin KSS faaliyetlerinden etkilenecek menfaat sahiplerini belirlemeleri gerektiğini ifade etmiştir. Şirketlerin bu konuda prensiplerini ve politikalarını oluşturduktan sonra, bu prensipleri nasıl uygulamaya koyacaklarını tespit etmeleri gerektiğini söylemiştir. KSS politikaları uygulanırken, benzer sektör, ülke veya bölge bazında veya uluslararası kodları da dikkate alarak bir kıyaslama yapılmasının büyük fayda sağlayacağına işaret eden Dr. Manisalı, pragmatik ve gerçekçi hedefler konulması gerektiğini belirmiş ve herkesin anlayacağı basit bir dille ifade edilmesinin önemli olduğunu söylemiştir. Son olarak da bütün faaliyetlerde olduğu gibi KSS faaliyetlerinde de devamlı gözetimin önemine dikkat çekerek; "unutulmamalıdır ki, ancak ölçülebilen şeyler yönetilebilir" demiştir.



Sosyal Denetim Standardı Nedir?

Sosyal denetim uygulamalarında standart bir çerçeve ve ortak bir raporlama çatısı sağlamak amacıyla Sosyal ve Etiksel Sorumluluk Enstitüsü (The Institute of Social and Ethical Accountability-ISEA) İngiltere'de sosyal denetim sürecinin uluslararası merkezi ve sosyal muhasebenin uluslararası sesi olarak örgütlenmiştir.

Enstitü sosyal denetimin pratikte uygulanmasına yönelik bir konsensüs sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. Enstitü tarafından 1999 yılının sonlarında yayımlanan AccountAbility 1000 (AA1000) standardı Sosyal ve Etiksel Muhasebe, Denetim ve Raporlama (Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting -SEAAR) uygulamalarını geliştirmek amacıyla oluşturulmuş olup sosyal denetim sürecini ortaya koymaktadır (Henriques, 2000:63).

AA1000 standardı, Sosyal ve Etiksel Muhasebe, Denetim ve Raporlama (SEAAR) için geniş bir yönetim çerçevesi çizmektedir. Bu çerçeve ilkelere ve sürece rehberlik ederek işlerin ve organizasyonun (kar amacı güden ve gütmeyen organizasyonlar için) performansın ölçümü, yönetimi ve bildirimini sağlamaktadır (<http://www.coopscanada.coop>). Sosyal ve Etiksel Muhasebe, Denetim ve Raporlama (SEAAR), sosyal denetim sürecinin kalitesini sağlamak amacıyla takip edilecek uygulama adımlarını ortaya koymaktadır (<http://www.interpraxis.com>). Sosyal performans değerlendirmesi gerçekleştirmek isteyen herhangi bir kurumun öncelikle açığa kavuşturması gereken hususlar; neyi ve nasıl ölçümleyeceğidir. Bu iki husus hala Sosyal ve Etiksel Muhasebe, Denetim ve Raporlama (SEAAR), uygulamalarında tartışılmaktadır (AccountAbility 1000 Framework , 1999:2).

Sosyal Denetim (Social Audit)

Şekil 1. Örnek Bir İşletme için Sosyal Denetim Uygulama Süreci



Denetim kelimesi Latince kökenli olup duymak ve işitmek anlamındadır. Antik çağda krallar gerçekleştirdikleri işler sonucunda bilgi almak amacıyla denetçileri kullanmaktaydılar. Günümüz iş yaşamında ise geleneksel denetimin ortaya koyduğu sonuçlar işletme performansının ancak bir kısmını ifade etmektedir. Performansın geri kalan tamamlayıcı unsuru ise sosyal denetim sonuçlarıdır.

Sosyal denetim, sosyal amaçlarla ilgili olarak işletmelerin performansının başarısını değerlendiren, bağımsız ve tarafsız bir değerlendirme süreci olup işletmelerin sosyal sorumluluk aracıdır. Ayrıca sosyal denetim işletmeler için kendilerini adadıkları amaçlara ulaşmış oldukları noktasında bir ölçüm ve değerlendirme aracı olup, bu yönüyle işletmelerin finansal olmayan amaçlarının sistematik ve düzenli bir şekilde çıkar sahiplerinin (çalışanlar, müşteriler, fon sağlayıcılar, tedarikçiler ve genel olarak işletmenin faaliyetlerinden etkilenen kamu) bakış açıları ile incelenmesini sağlamaktadır. Bugünün yönetim anlayışında işletme çıkar sahipleri kendi hakları noktasında bilgilendirilmesi gerektiğini daha fazla hissetti ve karar alma sürecini etkileyen bir yapıdadır.

Bir işletmenin ekonomik çıkarları ile sosyal ve çevresel konuları dengelemesi sürdürülebilirlik olarak nitelenmektedir. Sosyal denetimde, çevresel ve etik denetimle beraber

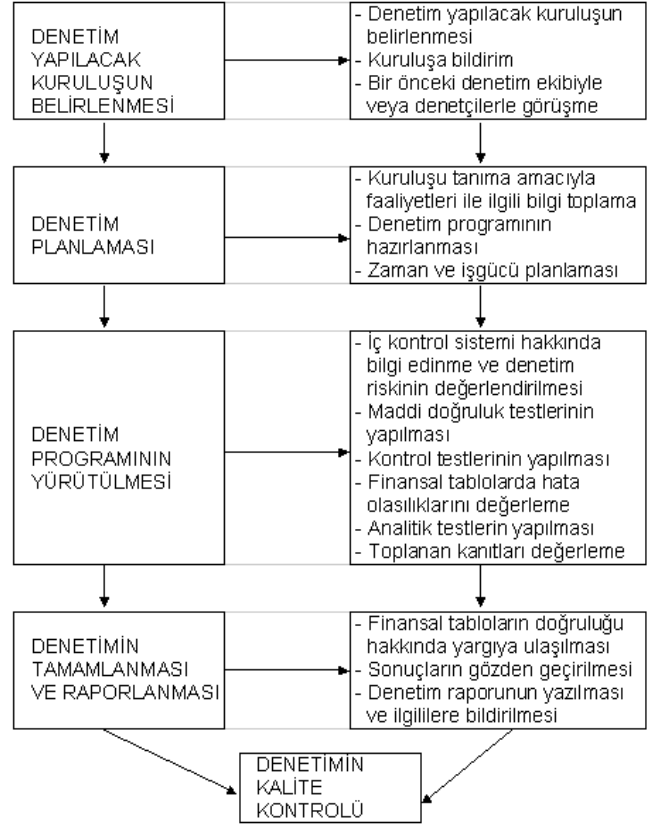


retilirlik denetimin bir parçası (Özbirecikli, 2006:63) olup sosyal sorumluluk alanında işletmenin performansını sistematik bir biçimde değerlendirme ve raporlama sürecidir (Miner, 1985:453).

Sosyal denetimin uygulanabilmesinin ön şartları; katılımcı bir demokrasi anlayışının var olduğuna inanan bir yönetim anlayışı, aktif ve yetkilendirilmiş bir sivil toplum, kamunun sivil topluma karşı sosyal sorumluluğu ve uygun politik ortamdır (<http://www.unpan.org>).

Sosyal denetim bir işletmenin aşağıda yer alan unsurlarını belirlemeye çalışmaktadır. Bunlar (The Challenge for The Internal Auditor, 2003:5);

- ✦ Çalışanlar ve çıkar sahipleri işletmeyi nasıl algılamaktadırlar,



- ✦ İşletme amaçlarının ne kadarını gerçekleştirebilmektedir,
- ✦ İşletme açıkladığı değerler bildirgesi ile ne kadar uyumlu bir şekilde çalışabilmektedir,
- ✦ Çıkar sahipleri üzerindeki etkinin değerlendirilmesi,
- ✦ İşletme yönetimince benimsenen değerlerin ne kadar iyi bir şekilde uygulamaya geçirildiğinin tespiti,
- ✦ Potansiyel problemlerin belirlenerek problemler oluşmadan önce stratejik planlama sürecinin geliştirilmesi,
- ✦ Hizmet verilen ve bağımlı olunan gruplara karşı sorumluluğun artırılması

Sosyal denetimin temel metodolojisini oluşturan ve sosyal

denetime rehber olan bir takım ilkeler vardır. Bu ilkeleri aşağıda yer aldığı gibi açıklayabiliriz;

Çok Yönlülük
Kapsamlılık
Süreklilik
Karşılaştırılabilirlik
Doğrulamak

- ✦ Açıklama Yapmak

E.K.O. ENDÜSTRİ'NİN YÖNETİCİ TEMSİLCİSİ IŞIL YÖNDEM İLE SOSYAL DENETİMİ TARTIŞTIK

Bu ayki konuğumuz çanak anten ve benzeri faaliyetlerinin yanı sıra, Decathlon 'un Türkiye üretici E.K.O. Endüstri 'nin yönetici temsilcisi Işıl Yöndem. Işıl Hanım Sosyal Denetim (Social Audit) ile ilgili görüşlerini CGS Center ile paylaştı.



CGS Center : Merhabalar Işıl Hanım, EKO'yu ve sizi kısaca tanıyabilir miyiz?

Işıl Yöndem: Merhaba...Orta Doğu Teknik Üniversitesi Metalurji ve Malzeme Mühendisliğinden mezunum.Şu an firmamızda hem dış pazara bakıyorum, hem de yönetim temsilciligi görevini sürdürüyorum. Onun dışında ise toplumdaki her bireyin sivil toplumda yer alması gerektiğine inandığım için de kalan vakitlerimde de JCI-İzmir – Genç Girişimciler Derneği ve ODTÜ Ege Mezunları

Derneği ile meşgul oluyorum.

Firmamıza gelecek olursam 1999 yılında İzmir – Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesinde faaliyetlerimize başladık.Daha sonrasında ise ikinci üretim yerimiz olan Bağyurdu- İzmir fabrikamız da bünyemize katıldıktan sonra toplamda 8500m2 kapalı alan ve 22000m2 açık alanda faaliyetlerimize devam etmekteyiz. Spor aletleri, uydun anten grubu ve otomotiv grubu olmak üzere ürünlerimizi 3 ana başlıkta toplayabilirim. Uydu anten grumuzu hem iç hem dış pazarda pazarlamaktayız. İç pazardaki ana müşterilerimiz Vestel, Arçelik, Beko ve Digitürk . Dış pazarda ise Avrupa ve Kuzey Afrika ülkelerine ihracat yapmaktayız. Spor aletleri grubumuzu ise sadece Fransız firması olan Decathlon için üretmekteyiz. 110 çalışanımızla, %48 ihracat payımızla faaliyetlerimizi genel olarak bu şekilde özetleyebilirim.

CGS Center : EKO çanak anten ve benzeri faaliyetlerin yanı sıra küresel bir şirket olan Decathlon'un da Türkiye'deki üreticisi, bu bağlamda Decathlon tarafından zaman zaman 'Social Audit' denilen sosyal denetimlere tabisiniz. Bize bu konuda bilgi verir misiniz? Sosyal denetim nedir? Nekadar zamanda bir yapılıyor ve bu denetim kapsamında nelere bakılıyor?

Işıl Yöndem: Decathlon firması kendi bünyesinde çok ciddi bir şekilde sosyal gereklilikleri yerine getirirken aynı zamanda biz tedarikçilerinden de bu ciddiyeti bekli-

yor ve belli süreçlerde sosyal denetimlere geliyorlar. Aslında bütün dünyadaki tedarikçilerinden beklediği şeyler aynı, basit ve anlaşılabilir kurallar. Örnek vermek gerekirse; çocuk işçi çalıştırılmaması, 48 saat çalışma süresinin aşılması, özellikle tehlikeli işlerde görev alan kişilerin güvenlikleri ile ilgili yeterli bilgi edinmiş olmaları, çalışanlar arasında dil, din, ırk, cinsiyet farkı gözetilmemesi, temel ihtiyaçların karşılandığı lavabo, mutfak gibi ortak kullanım alanlarının uygun olması, maaşların sektörde eşdeğer firmaların verdiği ile denk olması ve zorla baskıyla işçi çalıştırılmaması gibi... Aslında bunları alt alta topladığınızda tek bir sonuç elde ediliyor o da çalışan açısından bakacak olursak "insan gibi çalışmak", işveren açısından bakacak olur isek "karşımızdakini en az bizim kadar insan olduğunu unutmadan gerekli çalışma ortamının oluşmasını sağlamak."

Bu denetimlerin nasıl yapıldığına bakacak olursak önce fabrikamız içerisinde denetçileri tura çıkıyor. Her zaman- kinden farklı olarak bu sefer ürün kalitesi değil de çalışma ortamının kalitesini sorguluyorlar. Ve bu kapsamda aklınıza gelebilecek her şeyi masaya yatırıyorlar; iş ayakkabısı olmayanları, ya da ayakkabısının topuklarına basanları, kulaklığı kulağında değil de boynunda iş yapanlara kadar. Sonrasında uygun- suzluk bulunur ise bu uygunsuzlukların cevaplarını, açıklamalarını istiyorlar. Ardından ise çalışanlardan gelisi güzel 10 kişi seçiyorlar ve çapraz sorguya alıyorlar. Yukarıda gereklilikleri sıraladığım maddeleri bu sefer Decathlon bizim çalışanlarımıza soruyor. Ayrıca yıl içerisinde yangın tatbikatı yapıp yapmadığımızı, sistemlerin çalışıp çalışmadığını denetle- mek için tatbikat yapıyorlar. Bölümlerde sesin yüksek olduğu bölgelerde çalışanların odimetri testlerinin yapıp yapılmadığını, fosfat ve boya hattındakileri akciğer testle- rinin yapıp yapılmadığını da kontrol ediyorlar. Aslında en genel ifadeyle yasalara ve sosyal gerekliliklere uygun çalışıp çalışmadığımızı denetliyorlar.Ve en sonunda bizi pu- anlıyorlar. Bundan sonra da raporlamaları çıkıyor.



Ağırlık Çalışma Sehpası



Soru3:Sosyal denetimin amaçlarının tam olarak uygu-

Olumsuz bir rapor çıkar ise ne yapıyorlar nasıl tepki veriyorlar açıkçası bunu birinci ağızdan söylemem zor, çünkü 5 yılımızı bitirdik ve ne mutlu ki henüz bir problemle karşılaşmadık, ama duyduğumuz kadarıyla en temel gereklilikler yerine getirilmiyor ise istediğiniz kadar kaliteli ürün yapın Decathlon firması tedarikçisi ile olan ilişkilerini kesiyormuş.

CGS Center : Sosyal denetimin amaçlarının tam olarak uygulanması bir işletmenin geleceği için sizce ne açılardan önemlidir?

İşıl Yöndem: Aslında sanırım tam bu noktada Avrupalı gibi düşünmek deyimi tam oturuyor. Çünkü ilk zamanlarda bizler de özellikle bazı maddeleri anlamıyor ve bu şartlar altında piyasadaki diğer rakiplerimizle nasıl baş edeceğimizi düşünüyorduk. Taki tüm bu uygulamaların hepsi birden sistemde oturduğunda firmamızın yerinin değişmeye başladığını görene kadar. Çünkü bu uygulamalar bizi tercih edilebilir kılmişti, dolayısıyla bu da her zaman daha kalifiye insan gücü ve sonucunda daha kaliteli iş demek.

Daha kaliteli oldukça da bu tip uygulamalar ilk başta artı maliyet gibi görünse de sonrasında bizler için gereklilik oldu.



Sonuçta daha güvenilir, daha huzurlu, daha adil ve kaliteli bir çalışma ortamı herkesin isteyeceği bir durumdur. Ayrıca şu da bir gerçek ki eğer çalışanlarınız sabah kalktığında her yeni güne yeni bir heyecanla geliyorsa kazanmaya başlamışsınız demektir. Ya da diğer bir deyişle vaktimizin çoğunu evimizde değil de işte geçiriyor isek huzurlu bir çalışma ortamı beyaz yakasından, mavi yakasına herkesin isteyeceği bir durumdur. Bu da sağlandığında çalışanlarınızın firmanın kazanması için her gün yeni bir fikirle ve beceriyle karşınıza çıkma olasılığını kat be kat artırmışsınızdır bu da ancak en temel gereklilikleri, dünyanın her yerinde aynı başlık altında toplanan uygulamaları bünyenizde uygulanabilir kıldığınızda olur.

CGS Center : Deneyimlerinize dayanarak küresel şirketlerle çalışmak isteyen Türk şirketlerine bu konuda neler tavsiye edersiniz?

İşıl Yöndem: İhracatçı birliklerinin, sanayi odalarının etkinliklerinden faydalanıp şirketlerini yabancıların ziyaret etmesini sağlamalıdır. Zaten bu noktada eğer tüm bu konuştuklarımız sağlanmış ise fazla söz söylenmesine de gerek kalmaz firma kendisini zaten en üst seviyeden pazarlamıştır.



Küresel Üretim Kuralları

Çevresel Sağlık ve Güvenlik Yükümlülükleri

Bağımsız Gözetleme ve Şeffaflık

Ürün Güvenliği



Sosyal denetim, sosyal amaçlarla ilgili olarak işletmelerin performansının başarısını değerlendiren, bağımsız ve tarafsız bir değerlendirme süreci olup işletmelerin sosyal sorumluluk aracıdır. Ayrıca sosyal denetim işletmeler için kendilerini adadıkları amaçlara ulaşip ulaşımadıkları noktasında bir ölçüm ve değerlendirme aracı olup, bu yönüyle işletmelerin finansal olmayan amaçlarının sistematik ve düzenli bir şekilde çıkar sahiplerinin bakış açıları ile incelenmesini sağlamaktadır.

SUKUK Alternatif Finansal Borçlanma Aracı

KİRA SERTİFİKALARINA VE VARLIK KİRALAMA ŞİRKETLERİNE

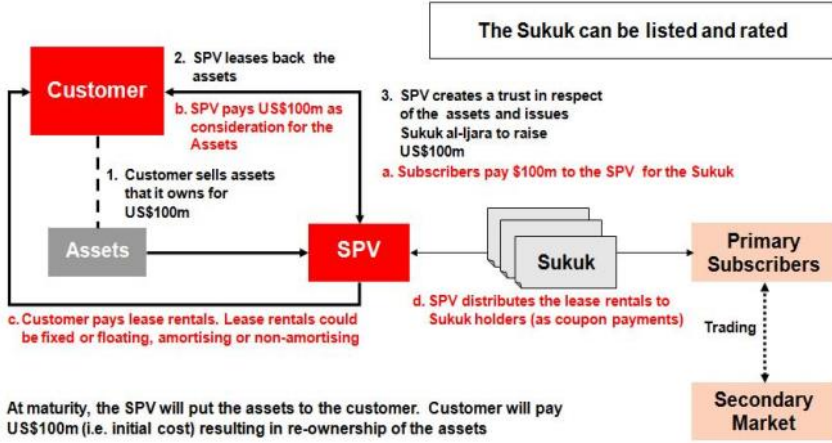
Sukuk, uluslararası sermaye piyasalarında değişik finansal kaynaklara erişimi kolaylaştırmak için, faizsiz bankacılık ilkelerine uygun olarak geliştirilmiş önemli finansal araçlardan birisidir. Varlığa dayalı menkul kıymet ihracı olarak da tanımlanabilir. Kamu ve özel sektör yatırımlarında, varlıkların, geri alım şartıyla fonlara satılıp, yeniden kiralınması yoluyla 'kira sertifikası' ihracına olanak tanımaktadır. Bu nedenle "kira sertifikası" olarak da bilinmektedir.

Sukuk sadece Körfez Ülkeleri (Bahreyn, Kuveyt, Umman, Katar, S.Arabistan, B.A.E) ile Malezya ve Brunei gibi müslüman ülke-

Tebliğ'in amacı, kira sertifikalarının Kurul kaydına alınması, ihracı ve satışı ile varlık kiralama şirketlerinin kuruluş ve faaliyetlerine ilişkin esasları düzenlemektir.

Varlık Kiralama Şirketleri (VKŞ), kaynak kuruluşlardan devraldığı varlıkları tekrar kaynak kuruluşu kiralamak suretiyle kira geliri elde etmek, söz konusu kira gelirlerine dayalı olarak kira sertifikası ihraç etmek ve kira süresi sonunda ilgili varlığı kaynak kuruluşu devretmek amacıyla kurucular tarafından kurulur.

VKŞ aynı anda tek bir kaynak kuruluşu ait varlıkları devralabilir. VKŞ'nin faaliyet konusu esas sözleşmesinde yer alacak aşağıdaki faaliyetlerden oluşur.



lerde değil, aynı zamanda bütün dünyada (İngiltere, Çin, Almanya, Japonya ve ABD gibi) büyük ölçekli altyapı, enerji, ulaştırma yatırımlarının finansmanında da kullanılmaya başlanmıştır. İngiltere'de 2007 yılından itibaren, Sukuk'un "Alternatif Finansal Borçlanma Enstrümanı" başlığı altında bir borçlanma enstrümanı olarak bilançolarda gösterilmesi kabul edilmiştir.

Ülkemizde de "kira sertifikası" olarak tanımlanan Sukuk konusunda gerek Sermaye Piyasası Kurulu, (SPK), gerekse Hazine tarafından regülasyon altyapısı çalışmaları yapılmaktadır.

Bank of Amerika, MerillLynch verilerine göre Eylül 2009 yılında 31 milyar dolara ulaşan Sukuk ihracı, finansal krize rağmen geçen yıla oranla yüzde kırksekiz artmıştır.

Lütfen Not Ediniz...

CGS CENTER SUKUK WORKSHOP

29 Nisan 2010
Ceylan Intercontinental -
İstanbul
www.cgscenter.org

Bu Tebliğ'in amacı, kira sertifikalarının Kurul kaydına alınması, ihracı ve satışı ile varlık kiralama şirketlerinin kuruluş ve faaliyetlerine ilişkin esasları düzenlemektir.

Kira sertifikaları tebliği, 28/7/1981 tarihli ve 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nun 22 nci maddesinin birinci fıkrasının (a) ve (o) bentlerine dayanılarak düzenlenmiştir.

a) Kira sertifikası ihraç etmek,

b) Kendi nam ve kira sertifikası sahipleri hesabına her türlü varlığı devralmak, kiralamak, varlıklardan elde edilen gelirleri payları oranında kira sertifikası sahiplerine ödemek,

c) Kira sözleşmesinin sonunda, başlangıçta anlaşılan koşullarda kiraya konu varlığı kaynak kuruluşu devretmek.

Kira sertifikası sahipleri, kendi tertiplerine ilişkin varlıklardan elde edilen gelirlerde payları oranında hak sahibidirler. Bu durum VKŞ esas sözleşmesine yazılır

✦ Her bir tertip kira sertifikasına konu varlıklar ve bu varlıklardan elde edilecek gelirler kira sertifikası sahipleriyle payları oranında ilişkilendirilmek suretiyle VKŞ'nin muhasebe kayıtlarında izlenir.

✦ Kira sertifikası sahiplerine yapılacak ödemelerin vadeleri yönetim kurulu tarafından belirlenir ve buna ilişkin bilgilere izahnamede veya nitelikli yatırımcılara yapılacak duyurularda yer verilir. Ödemeler VKŞ'nin devraldığı varlıklardan kaynaklanan gelirlerden karşılanır.

✦ VKŞ aynı anda tek bir tertip kira sertifikası ihraç edebilir. Tedavüldeki kira sertifikaları itfa edilmeden yeni bir kira sertifikası ihracı yapılamaz. 7

VKŞ, halka arz yoluyla satılacak kira sertifikalarının kayda alınması için belirtilen belgelerle birlikte Kurul'a başvurur. Kurul, halka arz edilecek kira sertifikalarına ilişkin kayda alma başvurusunu izahname ve sirkülerin mevzuat uyarınca ve Kurulca gerekli görülen bilgileri içerip içermediğini dikkate alarak kamu- nun aydınlatılması çerçevesinde inceler ve halka arz yoluyla satışı yapılacak kira sertifikalarını kayda alır. Kayda alınan kira sertifikalarına ilişkin olarak bir kayıt belgesi düzenlenir. Kayda almaya ilişkin kayıt belgesi alınmaksızın ihraç ve satış işlemlerine başlanamaz.

Kira sertifikalarının halka arz yoluyla satışının ve varlıklardan elde edilen gelirlerin ödemelerinin aracı kuruluşlar vasıtasıyla yapılması zorunludur. Halka arz yoluyla satışta halka arza aracılık yetki belgesine sahip aracı kuruluşların kullanılması zorunludur.

Risk Yönetimi ve Riskin Önemi(2)– Dr. Hüseyin Öcal'ın Yorumu



Dr. Hüseyin Öcal, riskin önemi ve risk yönetimi hakkında şirketlerin ne tür stratejik kararlar alması gerektiği, hangi uygulamaları kullanacağı ve risk yönetimi konusunda yapılması gerekli uygulamalar hakkında bir yazı kaleme alarak bilgi ve tecrübelerini CGS Center ile paylaşmıştır.

Risk Yönetimi Süreci:

Risk iştahı ve risk raporlamasının kimlere yapılacağı belirlendikten sonra her ne kadar sektörler göre şekli ve detayı değişse de, risk genellikle aşağıdaki başlıklar altında gruplanır ve değerlendirilir.

- **Stratejik risk** belli bir coğrafyada veya endüstride bulunmaktan dolayı ortaya çıkar.



- **Operasyonel risk**, şirketin stratejisini uygularken kullandığı operasyonel ve idari prosedürlerden ortaya çıkar.
- **Finansal risk**, şirketin mali yapısından, üçüncü taraflarla yapılan



işlemlerden ve var olan finansal sistemden ortaya çıkar.

- **Uyum riski**, kanuna ve düzenlemelere uymamaktan ortaya çıkar.

Çevresel riskler, uyum riskleri arasında da sayılabilir. Ancak, çevre bilincinin artması özel ihtimam gösterilmesini zorunlu kılmaktadır.

Riskleri Tanımlama ve Derecelendirme:

Birinci ve en önemli adım riskleri tanımlamaktır. Bu adım genellikle şirket yönetimi tarafından risk değerlendirmeleri çalışmaları ile gerçekleştirilir. Bu aşamada danışmanlardan da yardım alınabilir.

İkinci adımda riskler gerçekleşme olasılığı ve gerçekleştiğinde yapacağı finansal etki açısından değerlendirilir. Diyagramın x eksenine riskin gerçekleşme olasılığı, y eksenine ise riskin mali etkisi yerleştirilerek anılan değerlendirme gerçekleştirilir.

Riskin etkisi farklı yollarla hesaplanabilir. Sonuç olarak mali etkiyi tam olarak hesaplamak kolay bir iş değildir. Ancak hangi yöntem seçilirse seçilsin hesaplama yöntemi şirketteki herkes tarafından kolayca anlaşılabilir olmalıdır.

Riskin olasılığının ölçümü de benzer bir çalışmadır. Birçok kategori (yüksek, orta, düşük risk gibi) seçilir ve her birinin sıklığı belirlenir (her günlük, her hafta, her aylık gibi).

Her risk tabloya yerleştirildiğinde tablo risk kategorilerine ayrılır (yüksek, orta, düşük gibi). Hem etkisi hem de olasılığı yüksek riskli kısmı düşürmeye odaklanma esas amacımız olmalıdır.

Riskleri Yönetmek için Uygun Aksiyonları Tanımlama:

Gerçekleştiğinde şirket stratejisini ve getirisini ciddi bir şekilde etkileyecek risklere karşı uygun önlemin alınması gerekir.

Bu riskleri yönetmek için birçok yöntem kullanılabilir. Riskten tamamıyla kaçınılabilir veya uygun korunma yöntemiyle risk gözetim altında tutulabilir. Bazen riskten kaçınma ve riski belli bir düzeyde tutmak mümkün olmayabilir. Böyle bir durumda risk çok yüksekse, o işe girilmeyebilir. Bazen risk yüksek olduğu durumlarda bile getirisi alınan riski karşılıyor olabilir. Bu durumda o işe girilebilir. Tabi böyle bir durumda yatırımcılar portföylerini çeşitlendirmeli ve bir tek alana yatırım yapmamalıdır.

Genellikle riskleri yönetirken alınan aksiyonlar dört başlık altında toplanır.

- Riski kabul etmek
- Riski transfer etmek (sigortalamak gibi)
- Riski azaltıp yönetmek

Riski ortadan kaldırmak

Harekete Geçme:

Riskin azaltılması için risk değerlendirmesi ve gerekli aksiyonlar konusunda karar verildikten sonra önlemler uygulamaya konulmalıdır. Raporlama ve riski gözetme mekanizmaları oluşturulmalıdır ki üst

yönetim ve hissedarlar riskin dikkate alındığından ve sürekli yönetildiğinden emin olsunlar. Gözetimin iç ve dış denetçiler tarafından yapılması da yararlıdır. Risk yönetimi bir defaya mahsus bir faaliyet değildir. Risk düzenli bir biçimde gözetilmelidir. Çünkü iş ve çevresi çok hızlı değişir. Değişimin olduğu yerde risk vardır. Bu da riskin yönetilme şeklini etkiler. İşin karşı karşıya kalacağı yeni risklere karşı alarmda olmak ve değişen risk seviyelerini gözetmek için erken uyarı sistemlerine sahip olmak gerekir.

Riski Kim Yönetmeli:

Küçük ve orta boy işletmelerde risk yönetimi sorumluluklarını finans direktörleri üstlenir. Büyük organizasyonlarda bu rolün gerekleri yönetim kurulu üyelerinden oluşan risk yönetim komitesi tarafından yerine getirilir. Risk yönetiminin önemi artmasıyla birlikte yönetim kurulu üyesi seviyesinde CRO (chief risk officer) rolü ortaya çıkmıştır.

Finans direktörü şüphesiz risk yönetiminin birçok yönüyle ilgilenmelidir. Ancak direktörün tüm şirkette tek başına sorumlu olması ideal bir durum değildir.

Risk süreçlerini gözden geçirme çalışmaları genelde iç denetim birimi tarafından yerine getirilir. Süreçlerin geliştiği ve şirket genelinde risk farkındalığının olduğu durumlarda risk konusundaki sorumluluk ana fonksiyon yöneticilerine devredilebilir.

Risk yönetimi şirketin üst yönetimi tarafından yönlendirilmeli ve gerçekten etkili olabilmesi için tüm çalışanların katılımı sağlanmalıdır.

İyi risk yönetimi şirketin getirisini arttırmalı, risk kontrol ve gözetimi şirket genelinde olmalı ve süreçlerle bütünleşmelidir.

Yapılan hatalardan yani tecrübelerden ders çıkarılmalıdır.



KALİTE ÜZERİNE ÖZLÜ SÖZLER



“Eğer bizim fabrikalarımız dikkatli çalışarak ürün kalitesini güvence altına alırlarsa, yabancıların bizden mal alması onların çıkarına olacaktır ve böylece krallığımıza para akmış olacaktır.”

Jean- Baptiste Colbert

“Ürün ve hizmet kalitesini geliştirmek için organizasyonun amaçlarını tespit et.” **W.Edwards Deming**

“Kaizen herkesin katılımını öngören sürekli gelişmeyi ifade etmektedir. Kaizen felsefesi, çalışma, sosyal ve aile yaşamının sürekli gelişmeye tabi olmasını önerir.” **Masaaki Imai**

“Kalite nerede üretilir? Kalite, yönetim kurulu odasında üretilir.” **W.Edwards Deming**

CGS CENTER HAKKINDA

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CGS Center), uluslararası alanda deneyimli, vizyon sahibi, akademi ve iş dünyasından değerli uzmanlardan oluşan bir kuruluştur. Kurumsal yönetim, kurumsallaşma, kurumsal sosyal sorumluluk konularında şirket ve kuruluşlara özel danışmanlık, yayın ve eğitim hizmetleri veren Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, aynı zamanda ülke ve şirketler hakkında stratejik araştırmalar yapmaktadır. Alternatif finansman modelleri ve satın almalar, şirket evlilikleri, özsermaye ve/veya borçla finansman, risk sermayesi temini konuları, Merkezin, çözüm ortakları kanalı ile yürüttüğü diğer faaliyet sahaları arasındadır.

Aynı zamanda Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, ülkemizde yoğunluğu KOBİ olan aile şirketlerinin kurumsallaşmasında;

- ◆ Doğru büyüme stratejilerinin belirlenmesinde,
- ◆ Aile ile şirket ilişkilerinin düzenlenmesinde,
- ◆ Aile anayasasının hazırlanmasında,
- ◆ Aile üyelerinin yönetime hazırlanması ve kazandırılmasında,
- ◆ Doğru finansman kaynaklarına ulaşımında gerekli altyapının hazırlanmasında,
- ◆ Profesyonel yöneticilerin oluşturacağı vekil maliyetinin önlenmesinde,
- ◆ Profesyonel yöneticiler ile aile arasında asimetrik bilgi nedeni ile oluşacak yetki ve çıkar çatışmalarının önlenmesinde gerekli hizmeti ve desteği verir.



Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayınlatalım.

Teşekkür ederiz.

ÂİLEM VE ŞİRKETİM

CGS CENTER'ın her ay yayınlanan ücretsiz bültenidir.

CGS Center'ın Verdiği Eğitimler

- ◆ Finansal Planlama ve Yönetim Teknikleri Eğitimi
- ◆ Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma-Örnek Vakalar Eğitimi
- ◆ Türk Ticaret Kanunu Tasarısının Sermaye Şirketlerine Getirdiği Yenilikler Eğitimi
- ◆ Kriz Ortamında Finansal Riskin Yönetimi Eğitimi
- ◆ Temel Mali Tablolar Analizi Eğitimi
- ◆ Hukukçu Olmayan Yöneticiler İçin Hukuk Dünyası Workshop Eğitimi
- ◆ Profesyonel Yönetim Kurulu Eğitimi
- ◆ Satış Güvenliği- Hukuksal ve Finansal Açıdan Korunma Eğitimi

Eğitimlerimizin detayları ve yayınlarımız için web sitemizi ziyaret edebilirsiniz.

www.cgscenter.org

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

1459.Cadde 1465.Sokak
No: 5/3 06520
Cukurambar
Ankara

Tel: (312) 220 22 20
Faks: (312) 220 35 34



“İşlerinizin iyi gitmesi için çalışanlarınızı eğitin. İşleriniz iyi gidiyorsa eğitim bütçenizi iki katına çıkarın. İşleriniz kötü gidiyorsa dört katına.”

Peters

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi yayınıdır.

Genel Yayın Yönetmeni

Dr. Güler Manisalı Darman

Yazı İşleri Sorumlusu & Editör

Aytuğba BARAZ

aytugba.baraz@cgscenter.org

info@cgscenter.org

Yayın Kurulu

Prof. Dr. Can Şimga Mugan
Doç. Dr. Güray Küçükkoçaoğlu
Doç. Dr. Korkut Özkorkut
Dr. Çağrı Bagatur



Hayatımızın En Önemli Unsurları: ‘AİLEMİZ ve İŞİMİZ’

‘Ailemiz ve işimiz’ hayatımızın en önemli unsurlarıdır. Bu gerçekten hareketle aile şirketleri ile ilgili tanımlara bakınca akrabalık bağı olan bireylerin, mal ya da hizmet üretmek için bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütlere ‘Aile Şirketleri’ denildiği görülmektedir.

SAYFA 2

GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE - Hacı Şakir Sabunları

Hacı Şakir, Türkiye markalaşma tarihinde yer edinmiş tarihi bir sabun markasıdır. Gerek ambalajı gerekse amblemi ile pazarlama sektöründe yer edinmiştir. Yüzyılı geçen bir tarihe sahiptir. **SAYFA 4**

Risk Yönetimi ve Riskin Önemi(3)– Dr. Hüseyin Öcal’ın Yorumu

İç Denetim Faaliyetinin Risk Yönetimindeki Rolü: Riski kurumsal olarak yönetmenin önemi gitgide kabul görmektedir. Şirket genelinde risk yönetimi yaklaşımı uygulamanın avantajları daha az koordinasyonla yürütülen yaklaşımlara göre anlaşıldıkça yaygınlaşmaktadır. **SAYFA 5**

Yrd.Doç.Dr. Süleyman Gökhan GÜNAY ile İlgili Gören Kitabı ‘Corporate Governance Theory’ Üzerine Söyleşi

Dr. Günay uzun araştırmaların ürünü olan, akademi ve iş dünyasında büyük ilgi gören kitabı ‘Corporate Governance Theory’ hakkındaki soruları CGS Center için cevapladı. **SAYFA 6**

SUKUK Workshop 29 Nisan 2010 İstanbul’ da Yapıldı

SUKUK Workshop CGS Center tarafından 29 Nisan 2010 tarihinde, İstanbul’da Ceylan Intercontinental’de farklı şirketlerden 17 katılımcıyla gerçekleştirildi. **SAYFA 8**

BUNU BİLİYOR MUSUNUZ?



‘Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke’ kavramları günümüzde çalışma alanının temiz, düzenli ve amaca uygun biçime sokulması için işletmelerde yaygın olarak uygulanan bir toplam kalite teknigidir. S ile başlayan 5 japonca kelimenin bas harflerinin bir arada ifade edilmesi nedeniyle 5S adı ile bilinmektedir. SEIRI -Ayıklama-Sınıflandırma, SEITON-Düzenleme-Yerleştirme, SEISO-Temizlik, SEIKETSU- Standartlaştırma, SHITSUKE-Eğitim ve disiplin anlamına gelmektedir.

Hayatımızın En Önemli Unsurları: 'AİLEMİZ ve İŞİMİZ'



Hayatın en önemli unsurları nelerdir?' diye sorulduğunda verilecek cevapların çoğunluğu ; " Ailemiz ve İşimiz " olacaktır. Bu cevaptan hareketle, 'Aile' ve 'iş' unsurlarını biraraya getirerek; akrabalık bağı olan bireylerin, mal ya da hizmet üretmek

için bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütlere 'Aile Şirketleri' denmektedir. Tüm aile şirketleri kurulduğu ülkenin ekonomisinin lokomotifidir. Buna rağmen maalesef ömürleri çok kısa olmaktadır. Aile şirketlerinin çoğunluğu birinci kuşakta yok olmakta ve üçüncü kuşak yaşayan aile şirketi sayısı çok az olmaktadır. Tam da bu noktada aile şirketleri sürdürülebilirliği sağlamak için kendilerine aşağıdaki gibi soruları sormalıdır;

- ✦ Büyümeye hazırlar mı?
- ✦ Nasıl bir büyüme stratejisi izleyecekler?
- ✦ Büyümeyi nasıl finanse edecekler?
- ✦ Halka açılma yolunu seçerlerse nasıl bir denge öngöreceklər?
- ✦ Aile fertlerinin istihdamı konusunda nasıl bir yol izleyecekler ?
- ✦ Gelecek nesil aile bireylerinin şirkette çalışabilmeleri için kurallar nelerdir?
- ✦ Aile değerlerine ve deneyimlere bir anlayış mı izlenmeli, yoksa açıkça belirlenmiş kurallar mı konmalı?

Tüm bu soruların ve daha fazlasının cevabı çoğunlukla iyi hazırlanmış bir Aile Anayasası ile belirlenmektedir. Bu anayasa ailenin değerlerini ve misyonunu anlatan bir sayfalık bir yazı olabileceği gibi, eli

sayfalık şirket prensiplerini ve anlaşmadan doğan şartları açıklayan bir yazı da olabilir. Aile anayasalarının amacı açıkça veya üstü kapalı olarak, ailede doğabilecek anlaşmazlıklar ve gelecekle ilgili kararlara yön vermektir. Bu noktadan hareketle bazı aileler anayasalarında şirket felsefesi, bazıları temel prensipler üstünde dururlar. Aile anayasasında bu anayasanın kimler için geçerli olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Peki ya bu anlaşma yalnızca şirketteki hissedarlar için mi geçerlidir? Diğer bir deyişle aile anayasası aşağıdaki konuları ele almalıdır;

- Özel aile meselelerinin **nasıl** çözüleceği,



- Anlık veya gelecek hakkında karar verirken **nelerin** yada hangi temel noktaların üstünde durulacağı,
- Ailenin **niçin** gelecek hakkındaki amaçları ele almak istediği,

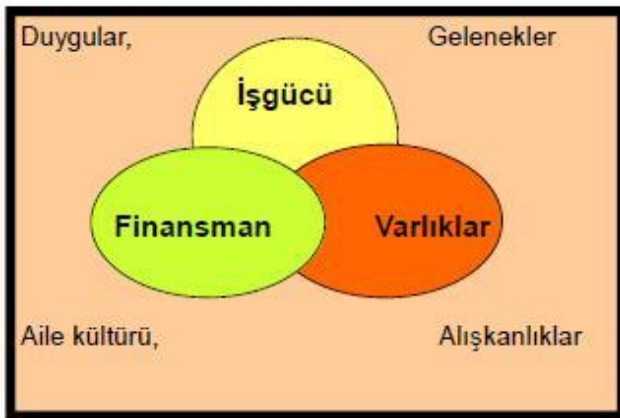
- Karar alma sürecine **kimlerin** katılacağı ve bu kararlardan kimlerin etkileneceği,

Anlaşmanın **ne zaman** gözden geçirilip revize edileceği,

Kısaca ifade etmek gerekirse, aile anayasası aşağıda sayılan bileşenleri içermelidir.

- Anlaşmanın içerdiği taraflar hakkında önsöz veya giriş açıklaması (**Kimler?**)
- Ailenin değerlerini ve inançlarını içeren açıklama (**Niçin?**)
- Aile şirketinin prensiplerini gösteren yol haritası (**Neler?**)
- Aile ve şirket ilişkilerini nasıl yönlendirileceği hakkında kurallar (**Nasıl?**)
- Yapılacak değişiklikler hakkında sonuç paragrafı (**Ne zaman?**)

Aile İşletmelerinde



Hayatımızın En Önemli Unsurları: 'AİLEMİZ ve İŞİMİZ'. (devamı)

Aile anayasası şekil, içerik veya isim olarak (aile kontratı, aile protokolü, aile açıklaması..vb) farklı olabilir. Bu çeşitlilikte, aile anayasası türleri üstünde durmak faydalı olacaktır, çünkü herbirinin ayrı odak noktası ve perspektifi mevcuttur.

Hissedar Sözleşmesi: Hissedarlar arasındaki yasal beklentileri belirler. (alım-satım anlaşması, ödeme süreci, temettü hakları...vb).

Aile Şirketi Protokolü: Aile ilişkilerinin şirketi etkilemesi nden doğacak durumlarda geçerli yasal önlemleri tanımlar.

Aile Bildirisi: Aile için önemli olan değerlere felsefik bakış açıları sunar (değerlerin açıklanması, aile misyonunun açıklanması...vb).

Aile bildirsinin öncelikli odak noktası aile olarak ailenin refahıdır. Aile şirket protokolü şirketin kurum olarak haklarını gözönünde bulundurur.

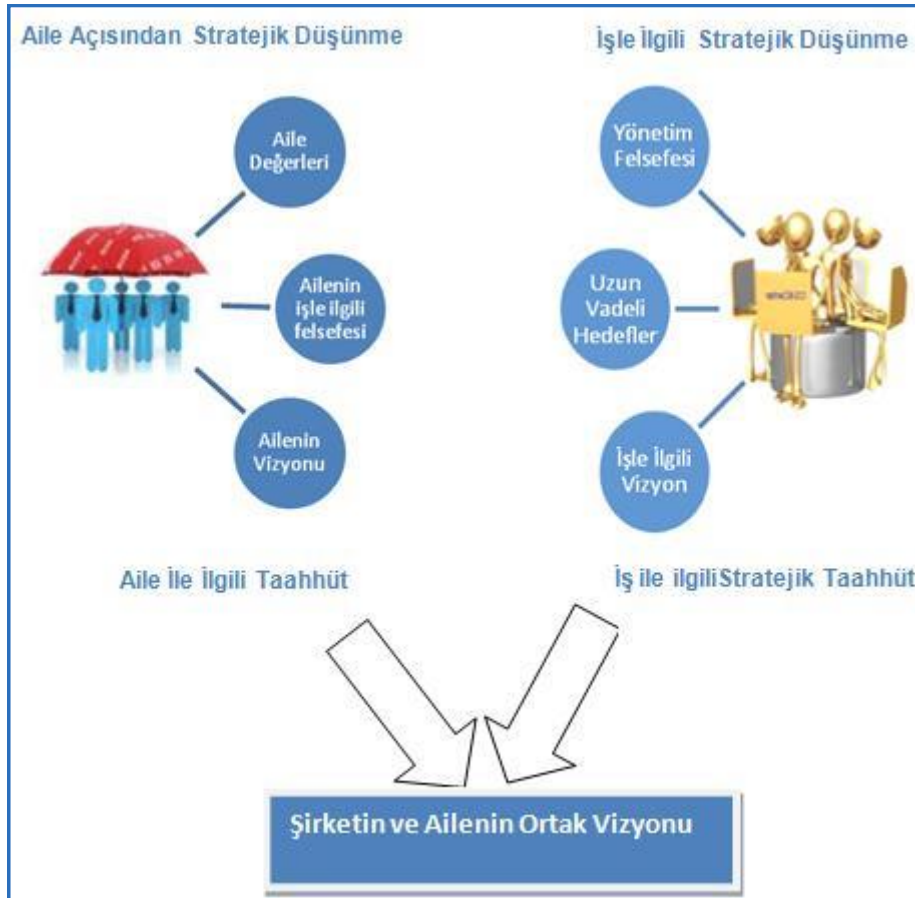
Hissedar sözleşmesi ise pay sahiplerin haklarını korur.

Aile anayasası (Şekil 1), örneğin, diğer unsurlara ilaveten, şirketi yöneten, şirkette profesyonel bir yönetici gibi çalışan aile üyeleri ile aile dışından yöneticiler arasındaki maaş, terfi ve benzeri ilişkileri de düzenler. Bunun da, doğal olarak, şirket stratejileri üzerinde yansıması olur. Aile açısından stratejik düşünme ve taahhütler denildiği zaman, kısaca, ailenin değerleri, ailenin vizyonu, ailenin işle ilgili felsefesi, kariyer planlaması gibi konuların ele alındığı aile anayasasının hazırlanması anlaşılmaktadır. Aile şirketleri stratejik planlamalarını aile şirketi olduklarını göz önüne alarak yapmalıdırlar. Bunun sebebi şirketin değerlerine ailenin değerlerinin yön vereceğidir. İş ve ailenin stratejik yaklaşımı ortak bir vizyonun geliştirilmesini sağlayacaktır.

Aytuğba BARAZ

Eğitim ve Yayın Koordinatörü
Kurumsal Yönetim ve
Sürdürülebilirlik Merkezi

Kaynakça: Montemerlo& Ward (2005). 'The Family Constitution'



Şekil 1



Hacı Şakir, Türkiye markalaşma tarihinde yer edinmiş tarihi bir sabun markasıdır. Gerek ambalajı gerekse amblemi ile pazarlama sektöründe yer edinmiştir. Yüzyılı geçen bir tarihe sahiptir. Hacı Sakir, hem yerel hem de global markalarla baş edebilecek düzeyde bir güce sahip bir yerli markadır.

Hacı Şakir, Hacı Ali Bey'in oğludur. Hacı Ali bey, 19. yüzyılın ortalarında Kırım'da sabun ve mum üreten Kazan Tatarı bir müteşebbistir. Bu sabunun ilk üretimi, 1889'a kadar götürülür. Hacı Şakir daha sonra Sabuncuoğlu soyadını alır. Karadeniz'in kuzeyinin Rus egemenliğine girmesiyle ve Volga nehrinden kaynaklanan doğal sebepler yüzünden Hacı Sakir ailesi ile birlikte 1915 yılında Türkiye'ye göç eder. Hacı Ali Bey göç ettikten sonra, Laleli Atpazarı'nda evinin altında sabun ve mum üretmeye devam eder. Hacı Ali Bey'den sonra oğlu ve torunları dört kuşak şirketi yönetirler.



Türkiye Cumhuriyeti'nin 91 numaralı Ticaret Sicili'ne sahip şirketi olan Sabuncuzade M. Şakir ve Mahdumu Müessesatı Ticari ve Sınai Türk Anonim Şirketi'nin kuruluşu, bizzat Atatürk'ün imzasıyla 1925'te tescil edilmiştir. Ünvanda bulunan ve çok az sayıda kuruluşa verilen 'Türkiye Anonim Sirketi' ibaresi ise kuruluşta yıllarca iftihar konusu olmuştur. Daha sonra Hacı Şakir, İstanbul Ticaret Odası'nın 9'uncu, İstanbul Sanayi Odası'nın ilk şirketi olmuştur. Şirketin başındaki Hacı Şakir Sabuncuzade, İzmir İktisat Kongresi'ne katılmıştır. Şirket 1987'de Maya Grubuna ve daha sonra Colgate'e satılmıştır.



AİLE ŞİRKETLERİNDE BEŞ ÖNEMLİ FELSEFE

1. Değişime ve meydan okumaya saygı duyulmalıdır.
2. Aile şirketlerine ilişkin unsurlar ortaktır ve tahmin edilebilir. Farklı olan bunların algılanış biçimidir.
3. İletişim olmazsa olmazlar arasındadır.
4. Devamlılık için planlama şarttır.
5. Bağlılık ve sorumluluk önemlidir.



Bu ayki sayımızda Dr. Hüseyin Öcal iç denetim faaliyetlerinin risk yönetimindeki rolü hakkındaki görüşerini CGS Center ile paylaşmıştır.

İç Denetim Faaliyetinin Risk Yönetimindeki Rolü:

Riski kurumsal olarak yönetmenin önemi gitgide kabul görmektedir. Şirket genelinde risk yönetimi yaklaşımı uygulamanın avantajları daha az koordinasyonla yürütülen yaklaşımlara göre anlaşıldıkça yaygınlaşmaktadır.



Şirket Genelinde Risk Yönetimi yapılandırılmış, tutarlı ve sürekli bir süreçtir. Bütün şirketteki riskleri tanımlayan, değerlendiren, risklere verilecek cevabı içeren, şirketin amacına ulaşmasını etkileyen fırsat ve tehditleri raporlayan bir yaklaşımdır.

Şirket genelinde risk yönetiminin faydaları:

- Birbirine benzemeyen riskleri toplu olarak yönetim kuruluna raporlama
- Anahtar riskleri anlama ve geniş etkilerini görme
- Çapraz iş risklerini belirleme ve paylaşma
- Önemli risk konularına odaklanma
- Daha az sürpriz ve kriz ortamı yaşama
- Şirkette doğru yöntemle doğru işler yapma
- Daha bilgili bir şekilde risk alma ve karar verme

Daha çok getiri için daha çok risk alma yeteneğini geliştirme

Risklerin yönetilmesini güvence

altına almak yönetim kurulunun sorumluluğudur. Yönetim kurulu risk yönetimi operasyonunu yönetim takımına delege eder ve takipçisi olur.

Yönetim kurulunun yönetim takımından ana isteği risk yönetim süreçlerinin etkin bir şekilde çalıştığı ve anahtar risklerin arzulan seviyede tutulduğu hususunda güvence almaktır. Bu güvence öncelikle yönetim takımı tarafından verilir. Tarafsız güvence gündeme geldiğinde ise iç denetim fonksiyonu devreye girer. İç denetim fonksiyonun risk yönetimindeki rolü şirketin risk yönetim kültürünün olgunluk seviyesine göre değişir. Risk yönetim kültürü oturmuş şirketlerde iç denetim faaliyeti ana rol olan güvence üzerine odaklanır. İç denetim fonksiyonunun rolünü üç başlık altında toplamak mümkündür.

1- İç Denetim Faaliyetinin Risk Yönetimindeki Ana Roller:

- Risk yönetimi süreci ile ilgili güvence verme
- Risklerin doğru değerlendirildiği hakkında



güvence verme

- Risk yönetimi sürecini değerlendirme
- Ana risklerin raporlamasını değerlendirme
- Ana risklerin yönetimini gözden geçirme

2- İç denetim Faaliyetinin Risk Yönetiminde Üstlenebileceği Roller:

- Risklerin değerlendirilmesi ve belirlenmesinde kolaylaştırıcı rol alma
- Risk yönetimi faaliyetlerini koordine etme
- Risk raporlamalarını bir araya getirme
- Şirket genelinde risk yönetimi uygulanması için öncülük etme



Yönetim kurulunun onayına sunmak için risk yönetimi stratejisini geliştirme

3-İç Denetim Faaliyetinin Risk Yönetiminde Üstlenmemesi Gereken Roller:

- Risk iştahını belirleme
- Risk yönetim süreci dayatma
- Risk güvence sistemlerini yönetme

Riskin sahibi ve yönetiminden sorumlu olma

Sonuç olarak, risk yönetiminde iç denetim faaliyetinin rolü ana güvence rolünü aşması durumunda, denetçinin tarafsızlığı yara alabilir. Bu hususa gerekli önem verilerek, iç denetim faaliyeti yukarıda belirtilen rolleri içerebilir.



'Corporate Governance Theory' Üzerine Söyleşi



CGS Center 'ın bu ayki 'Bir Kitap Bir Konuk' köşesindeki konuğu, Trakya Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü bölümü öğretim görevlisi Yrd. Doç. Dr. Süleyman Gökhan Günay.

Dr. Günay uzun araştırmaların ürünü olan, akademi ve iş dünyasında büyük ilgi gören kitabı 'Corporate Governance Theory' hakkındaki soruları CGS Center için cevapladı.

CGS Center: Kurumsal yönetim ile ilgili araştırmanızın başlangıç noktası neydi? Kitabınızda ne gibi konulara/sorunlara meydan okuyorsunuz?

Süleyman Gökhan Günay: Şirketlerle ilgili riskler sistematik ve sistematik olmayan riskler olarak gruplandırılır. Sistematik risk (örneğin, enflasyon riski, faiz riski) firmalar tarafından kontrol edilemez. Diğer taraftan sistematik olmayan risk firmalar tarafından kontrol edilebilir. Kurumsal yönetim (KY) sistematik olmayan riskle ilgilidir. Eğer firmalar KY ile ilgili sistematik olmayan risklerini azaltabilirlerse, finansal performanslarını arttırabilirler. Bu benim KY ile ilgili araştırmamın başlangıç noktasıydı. KY konusundaki derinlemesine araştırmamın başlangıcında vekalet teorisi ve kaynak maliyeti ekonomisi teorisi gibi teorilerin KY ile finansal performans arasında ilişki bulmak için yeterli olacağını düşünüyordum. Fakat KY ile ilgili olarak birçok makale ve kitap okuduktan sonra hukuk, ekonomi, finans, yönetim, sosyoloji, felsefe gibi değişik disiplinlerin KY fenomeni hakkında değişik tanımlarının olduğu-

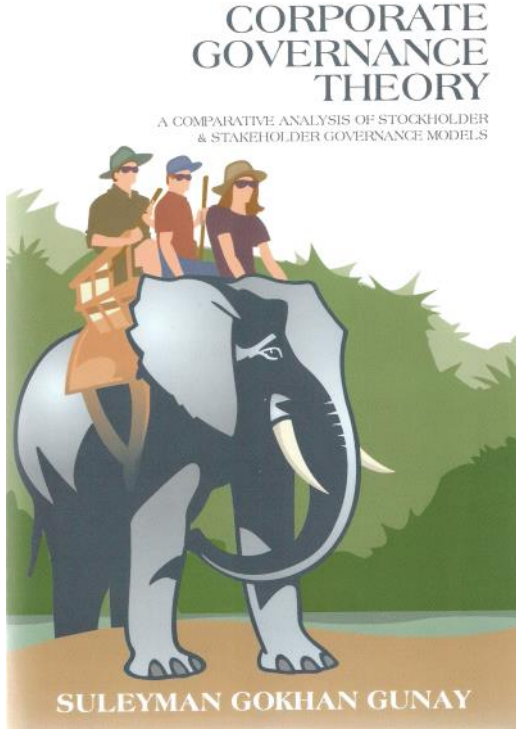
nun farkına vardım. KY fenomenine katkıda bulunan oniki teori mevcuttu. Bu oniki teori arasında tutarlı olarak bağlantılar kurabilmek bir meydan okumaydı. Diğer bir deyişle, araştırmamın başlangıcında bu oniki teorinin farklı KY tanımları arasında karmaşa mevcuttu. Bu oniki teori arasındaki bağlantıları bulduğumda bu karmaşık bulmacayı KY hakkında bir model geliştirerek çözme şansım oldu. Günümüzdeki ekonomik krizler birçok şirketin KY ile ilgili sistematik olmayan risklerini yönetememeleri nedeni ile iflas etmesine neden olmaktadır. Bu kitapta geliştirdiğim KY modeli (BOHM's Modeli) şirketlerin hangi değişkenlere önem vermeleri durumunda KY ile ilgili sistematik olmayan risklerini azaltacaklarını ve ekonomik krizlerde batmaya-arak tam tersine daha da güçlenerek yollarına devam edebileceklerine değindim.

CGS Center: 'Kurumsal Yönetim' ile 'Şirket Yönetimi' kavramlarını her ne kadar bazen her ikisi

de aynı kişi tarafından yapılsa da nasıl ayırt edebiliriz?

Süleyman Gökhan Günay: Yönetim, günlük örgütsel faaliyetler konusunda kolaylaştırıcı ve idari görevler ile ilgilidir veya işletmeyi yürütmek ve politikaları oluşturmak ve belirlemek hakkındadır. Kurumsal yönetim, iyi bir geçerli hükmün uygulanması veya yönetim sisteminin faaliyetlerinin denetlenmesi veya yönetimin organizasyonun en iyi çıkarları için çalışıp çalışmadığının geçerli bir şekilde yargılanması veya şirket ile ilgili kişilere güç uygulanmasıdır. Bunlar bilim adamları tarafından yapılan bazı tanımlardır. Kurumsal yönetim üç aş-

madan (ilkeler, süreçler ve sonuçlar) oluşan açık bir sistemdir. Bu açık sistemde firmanın tüm paydaşları (hissedarlar, yöneticiler, müşteriler, tedarikçiler, toplum, vs.) birbirleriyle bu ilkeler, süreçler ve sonuçlara göre etkileşimde bulunmaktadırlar. Yirmibirinci yüzyılda, bu etkileşimler arzu edilen (iyi bir finansal performans, şoklara ve krizlere karşı bağımsızlık gibi) veya arzu edilmeyen (iflas etme veya kötü finansal performans) yönetim sonuçları doğurabilir.



‘Corporate Governance Theory’ Üzerine Söyleşi (devamı)

birbirleriyle bu ilkeler, süreçler ve sonuçlara göre etkileşimde bulunmaktadırlar. Yirmibirinci yüzyılda, bu etkileşimler arzu edilen (iyi bir finansal performans, şoklara ve krizlere karşı bağımsızlık gibi) veya arzu edilmeyen (iflas etme veya kötü finansal performans) yönetim sonuçları doğurabilir.

CGS Center: ‘Araç olarak paydaş’ ve ‘Amaç olarak paydaş’ ile ne kast ediyorsunuz? Bu hissedarlara hesap verme ve paydaşlara hesap verme kavramlarını nasıl etkiler?

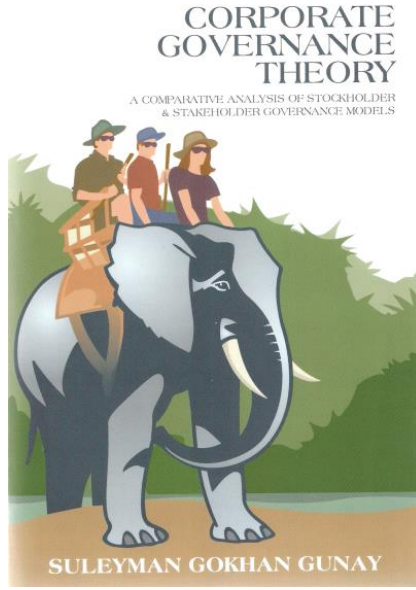
Süleyman Gökhan Gü-

nay: Kurumsal yöneticiler (yönetim kurulu üyeleri/yöneticiler) firmanın paydaşlarını hissedarların karını maksimize etmek için bir araç olarak gördükleri zaman ‘araç olarak paydaş’ ilkesine inanıyorlardır. Eğer siz paydaşlarınızı (hissedarlar hariç) kısa vadedeki finansal hedeflere hizmet edecek bir araç olarak görürseniz, paydaşlarınıza hesap vermeye ihtiyacınız olmayacaktır. Ne zaman ki kurumsal yöneticiler firmayı paydaşların çıkarlarına hizmet eden bir araç olarak görürler, paydaşları bir amaç olarak algırlar. Eğer kurumsal yöneticiler firmalarının paydaşlarının içsel bir değere sahip olduğuna inanıyorlarsa, kendilerini paydaşlarına hesap vermek mecburiyetinde hissedeklerdir.

CGS Center: Evrensel Kurumsal Yönetim Modelinin (BOHM’s Modeli) önemli ilkeleri nelerdir?

Süleyman Gökhan Gü-

nay: Dünyada iki kurumsal yönetim felsefesi mevcuttur. Bunlardan birisi Kıta Avrupası-Japon felsefesi ve diğeri de Anglo-Sakson felsefesidir. İlki ortak çıkarlar/toplumsal çıkar dualitesi-ne ve sonraki bireysel çıkar/toplumsal çıkar dualitesine dayanmaktadır. Bu iki dualite BOHM’s Modeli’nin de ana varsayımlarıdır. Bu



iki dualite BOHM’s Modeli için makro seviyedeki iki boyutu da oluşturmaktadır. BOHM’s Modeli içinde mikro seviyede iki çeşit kurumsal yönetim modeli bulunmaktadır. Bunlardan ilki hissedar yönetim modelidir. Bu model bireysel makro kültürlerde faaliyet gösteren firmalarda bireysel çıkar ilkesi tarafından domine edilmektedir. İkincisi paydaş yönetim modelidir. Paydaş yönetim modeli toplumsal çıkarların baskın olduğu makro kültürlerde faaliyet gösteren firmalarda ortak çıkarlar (değerler) ilkesi tarafından domine edilmektedir. BOHM’s Modeli’ndeki iki boyut altında yer alan hissedar ve paydaş yönetim modellerini birbirinden ayıran dört önemli ilke mevcuttur. Bu dört ilke güven, amaç olarak paydaşlar, şeffaflık

veya simetrik bilgi ve kaynak eşitliğidir ve BOHM’s Modeli altında yer alan iki boyutu (ortak çıkarlar/toplumsal çıkar dualitesi ve bireysel çıkar/toplumsal çıkar dualitesi) birbirinden ayırmaktadır. Sonuç olarak, BOHM’s Modeli mikro seviyede paydaş ve hissedar yönetim modelleri ve makro seviyede ortak çıkarlar/toplumsal çıkar ve bireysel çıkar/toplumsal çıkar dualiteleri tarafından şekillendirilmektedir.

CGS Center: Bize vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Süleyman Gökhan Günay: Ben teşekkür ederim.

CONTENTS	
CHAPTER I LITERATURE REVIEW	I
CHAPTER II THE MAKINGS OF A CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM	25
CHAPTER III BRINGING THE PIECES TOGETHER: THE UNIVERSAL MODEL OF CORPORATE GOVERNANCE	103
CHAPTER IV CONCLUSION AND IMPLICATIONS	152

SUKUK WORKSHOP 29 NİSAN 2010 İSTANBUL' DA YAPILDI

SUKUK Workshop CGS Center tarafından 29 Nisan 2010 tarihinde, İstanbul'da Ceylan Intercontinental'de farklı şirketlerden 17 katılımcıyla gerçekleştirildi.

Oldukça verimli ve başarılı bir eğitimdi. (Murat OKATAN– Türk Prysmian)

Son derece donanımlı ve profesyonel bir eğitim oldu. (Semih Tufan– T.C Halk Bankası)



CGS CENTER HAKKINDA

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CGS Center), uluslararası alanda deneyimli, vizyon sahibi, akademi ve iş dünyasından değerli uzmanlardan oluşan bir kuruluştur. Kurumsal yönetim, kurumsallaşma, kurumsal sosyal sorumluluk konularında şirket ve kuruluşlara özel danışmanlık, yayın ve eğitim hizmetleri veren Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, aynı zamanda ülke ve şirketler hakkında stratejik araştırmalar yapmaktadır. Alternatif finansman modelleri ve satın almalar, şirket evlilikleri, özsermaye ve/veya borçla finansman, risk sermayesi temini konuları, Merkezin, çözüm ortakları kanalı ile yürüttüğü diğer faaliyet sahaları arasındadır.

Aynı zamanda Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, ülkemizde çoğunluğu KOBİ olan aile şirketlerinin kurumsallaşmasında;

- ◆ Doğru büyüme stratejilerinin belirlenmesinde,
- ◆ Aile ile şirket ilişkilerinin düzenlenmesinde,
- ◆ Aile anayasasının hazırlanmasında,
- ◆ Aile üyelerinin yönetime hazırlanması ve kazandırılmasında,
- ◆ Doğru finansman kaynaklarına ulaşımında gerekli altyapının hazırlanmasında,
- ◆ Profesyonel yöneticilerin oluşturacağı vekil maliyetinin önlenmesinde,
- ◆ Profesyonel yöneticiler ile aile arasında asimetrik bilgi nedeni ile oluşacak yetki ve çıkar çatışmalarının önlenmesinde gerekli hizmeti ve desteği verir.



Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayınlatalım.

Teşekkür ederiz.

ÂİLEM VE ŞİRKETİM

CGS CENTER'ın her ay yayınlanan ücretsiz bültenidir.

CGS Center'ın Verdiği Eğitimler

- ◆ Finansal Planlama ve Yönetim Teknikleri Eğitimi
- ◆ Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma-Örnek Vakalar Eğitimi
- ◆ Türk Ticaret Kanunu Tasarısının Sermaye Şirketlerine Getirdiği Yenilikler Eğitimi
- ◆ Kriz Ortamında Finansal Riskin Yönetimi Eğitimi
- ◆ Temel Mali Tablolar Analizi Eğitimi
- ◆ Hukukçu Olmayan Yöneticiler İçin Hukuk Dünyası Workshop Eğitimi
- ◆ Profesyonel Yönetim Kurulu Eğitimi
- ◆ Satış Güvenliği- Hukuksal ve Finansal Açıdan Korunma Eğitimi

Eğitimlerimizin detayları ve yayınlarımız için web sitemizi ziyaret edebilirsiniz.

www.cgscenter.org

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

1459.Cadde 1465.Sokak
No: 5/3 06520
Cukurambar
Ankara

Tel: (312) 220 22 20
Faks: (312) 220 35 34



Bir araya gelmek
başlangıçtır.

Bir arada durabil-
mek ilerlemedir.

Birlikte çalışmak ba-
şarıdır.

**Kurumsal Yönetim ve
Sürdürülebilirlik Merkezi
yayıdır.**

Genel Yayın Yönetmeni

Dr. Güler Manisalı Darman

**Yazı İşleri Sorumlusu &
Editör**

Aytuğba BARAZ

aytugba.baraz@cgscenter.org

info@cgscenter.org

Yayın Kurulu

Prof. Dr. Can Şimga Mugan

Doç. Dr. Güray Küçükocaoğlu

Doç. Dr. Korkut Özkorkut

Dr. Çağrı Bagatur



Hayatımızın En Önemli Unsurları: 'AİLEMİZ ve İŞİMİZ' (2. Bölüm)

'Aile, şirkete hizmet ettiği sürece, her ikisinin de sağlıklı bir şekilde devamlılığı sağlanır. Fakat, şirket aileye hizmet etmeye başlarsa, ikisinin de sonu iyi olmaz.' Peter Drucker.

SAYFA 2

GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE - Kemal Kükrer

KEMAL KÜKRER' in 1915, yılında Eskişehir Odunpazarı'ndaki evinin bodrum katında meşe fiçılar içinde sirke üretimine başladı. Tamamen doğal yöntemlerle yıllarca meşe fiçılarda yüksek dereceli sirke ve limon sosu üretmiş Kemal Kükrer. **SAYFA 4**

Risk Yönetimi ve Riskin Önemi(4)– Dr. Hüseyin Öcal'ın Yorumu

Bu ayki sayımızda Dr. Hüseyin Öcal şirketin risklerini tanımlama ve riskleri kontrol etme/-ortadan kaldırma hususlarında yönetime yol gösteren 7 anahtar sorunun neler olduğunu bizlerle paylaştı. **SAYFA 5**

İş Dünyasında Yarını Kazanmanın Yeni Yol Haritası: MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ

'Çekişmesiz Pazar Alanı Yaratmak ve Rekabeti Etkisiz Kılmak' için son yıllarda iş dünyasının gündemine giren Mavi Okyanus Stratejisi ne demektir? **SAYFA 6**

Liderliğin Oynadığı Roller

Lider ile Yönetici arasındaki farklar:

Yöneticiler şimdiki zamana odaklanırken, liderler geleceğe ilgi duyarlar. **SAYFA 8**

BUNU BİLİYOR MUSUNUZ?

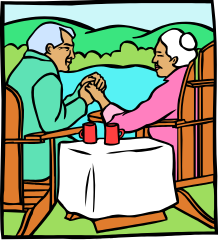


Midye Sendromu

Midyelerin bize değişim ve statüko hakkında öğreteceği çok şey vardır. Bu yumuşakçalar var oluşsal olarak tek bir karar alır; bu da nereye yerleşeceği ile ilgilidir. Bu kararı aldıktan sonra midye kafasını bir kayaya çimentolar ve hayatının geri kalan kısmında orada kalır.



Hayatımızın En Önemli Unsurları: 'AİLEMİZ ve İŞİMİZ'



Aile duygusal ilişkilerin hakim olduğu bir birlikteliktir.

İşletme mantık ve kuralların hakim olduğu bir sosyal kurdur.

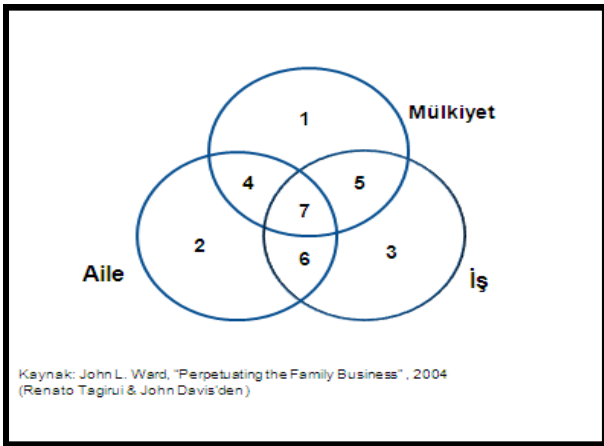


'Aile, şirkete hizmet ettiği sürece, her ikisinin de sağlıklı bir şekilde devamlılığı sağlanır. Fakat, şirket aileye hizmet etmeye başlarsa, ikisinin de sonu iyi olmaz.' Peter Drucker.

Bir aile işletmesine baktığımızda aileden, mülkiyet hakkından ve işletmede rol almaktan doğan roller karşımıza çıkmaktadır. Genel kabul görmüş uygulamalar (John L. Ward) şekil 1' de görüleceği üzere;

Şekil 1

1. Kişi şirkete ortaktır ve hisseye sahiptir an-



cak aile üyesi değildir, iş akışında ve karar mekanizmasında yer almıyor olabilir. Ailenin dışarıdan aldığı ancak işin içinde yer almayan ortaklar bu gruba yer alır; risk sermayesi (venture capital), angel investors bu gruba örnek gösterilebilir.

2. Kişi aile üyesi olabilir ancak hissesi yoktur, yani ortak değildir, bu durumda işletmede ve karar mekanizmasında yer almıyor olabilir. Girişimcinin eşi bu gruba örnek verilebilir.

3. Kişi aile üyesi veya ortak olmayıp profesyonel kurum çalışanıdır.

4. Kişi aile üyesidir ve şirkete ortaktır, ancak işletmede çalışmıyor ve karar organlarında yer almıyor olabilir. Girişimci ile yakın kan bağı olan ancak işin içinde yer almayan kişiler bu gruba örnek olabilir.

5. Kişi aile üyesi olmayabilir fakat aktif olarak işin içindedir, mülkiyet sahibi ortak olabilir. Örnek olarak aile işletmesi olan hastaneye ortak olan doktorlar –teknik ortaklar gösterilebilir.

6. Kişi aile üyesidir ancak mülkiyet hakkı yoktur, profesyonel olarak çalışan (daha ziyade) ikinci ve üçüncü dereceden akraba olabilir.

7. Kişi ailenin üyesi olup, mülkiyet sahibi ve işletmede görev alıyor olabilir. Girişimcinin kız kardeşinin kızı bu gruba örnek gösterilebilir.

Şekil 1'deki şemaya ilaveten bu rollere kurumsal yönetim açısından baktığımızda, aile şirketlerinin kurumsallaşma yolunda atması gereken adımlar şu şekilde sıralanabilir;

1. Her (aile) şirketin (in) kendine has özellikleri vardır. Her şirket kendi yapısına göre yönetim ve denetim anlayışı geliştirmiştir. Ancak, her ne kadar özellikli olursa olsun bazı temel öğeler bütün şirketlerde aynıdır. Örneğin bütün şirketler gelir ve giderlerini bilmeli, doğru satış, hizmet ve üretim politikası uygulamalıdır. Fakat önemli olan bunları evrensel standartlarda yapmak, başarılı örneklerden ve tecrübelerden yararlanmaktır.

Hımm demek kurumsallaşma bu yön!



kurumsallaşmaya gider kaynak ve emek israf edilmez

Hayatımızın En Önemli Unsurları: 'AİLEMİZ ve İŞİMİZ'. (devamı)

2. Şirketlerin ömrü kurucularının ömrü ile sınırlı değildir. Şirketler de doğar, büyür ve doğru yönetilmezlerse yok olurlar. Süreklilik ancak doğru kurumsallaşma ve kurumsal yönetime geçerek elde edilebilir. Bir şirketin sahibinin işinin başında olması, asker gibi ön cephede savaşmasını gerektirmez, ancak iyi bir komutan gibi ordusunu yönetmesini gerektirir.



3. Büyüyen veya büyümeyi hedefleyen şirketlerde patronlar günlük faaliyetlerden çekilmeli, stratejik konulara odaklanmalıdır. Ancak şirketin gidişatını, doğru iç denetim ve iç kontrol yöntemleri ile takip etmelidir.

4. Aileler genişledikçe ve şirket büyüdükçe işler daha karmaşık hale gelmeye başlar. Bu nedenle, iş hayatındaki sorumlulukların ve görevlerin iyi tanımlanması önemlidir. Belirsizlik işle ilgili doğru kararlar alınması yönünde önemli bir engeldir.

5. Kurumsallaşma yolunda alınan kararlar ve koyulan kurallara uyulması önemlidir. Ailedeki duygusallıkla, şirket yönetimindeki profesyonellik birbirine karıştırılmamalıdır.



Şirket anayasasına göre benim de hakkım var

6. Aileyi ilgilendiren konular aile içinde, şirket faaliyetleri ile ilgili konular şirkette konuşulmalıdır. Bunun en doğru yolu, şirketin bir yönetim

kurulunun oluşturulması ve düzenli yönetim kurulu toplantıları yapılmasıdır. Yönetim kurullarını oluşturan ve düzenli yönetim kurulu toplantıları yapan şirketler, kurumsal yönetime geçiş yolunda en büyük adımı atmış demektirler.



Özellikle küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde her konuda uzman bulunması mümkün olmayabilir. Şirketin gereksinim duyduğu konularda danışmanlarla çalışılması doğaldır. Danışmanlarla çalışılması, şirketin kurumsallaşmasına katkıda bulunur. Ancak unutulmamalıdır ki danışmanlar, danışıldıkları konularda fikirlerini söylerler ve belirli sürelerle şirkette bulunurlar.

8. Aile şirketleri aile olmanın getirdiği avantajdan yararlanmalı, ancak aile bireyleri yetkinlikleri ölçüsünde profesyonel bir anlayışla çalışmalıdırlar. Ayrıca şirkette çalışmayan



ama hissedar olan diğer aile fertlerinin hakları da korunmalıdır. Bu nedenle, aile anayasasının düzenlenmesinde fayda vardır.

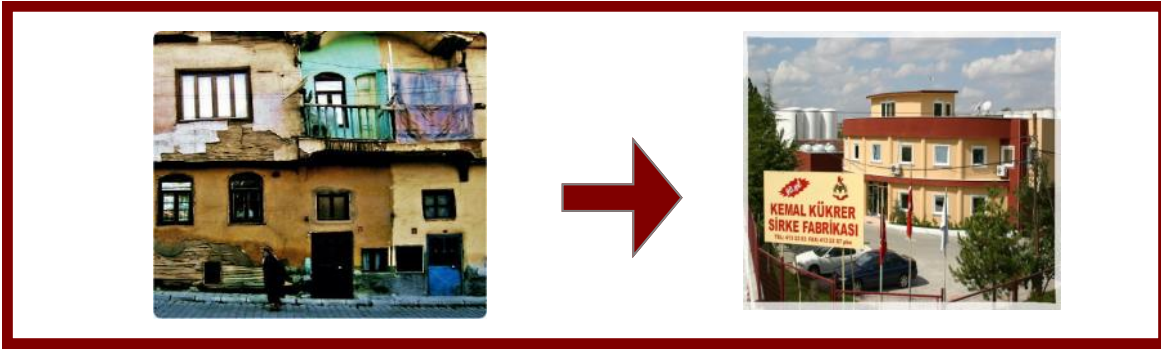
9. Aile anayasasının yazılı olması yeterli değildir, önemli olan şirkette çalışan ve çalışmayan bütün aile fertleri tarafından kabul edilmesi, benimsenmesi ve uygulanmasıdır.

10. Kurumsallaşmaya karar veren şirketler, bu konuyu; aile açısından ve şirket açısından ele almalıdırlar.

Ayrıca, kurumsallaşma konusunda;

- 1. kuşak kurucu,
 - 2. kuşak kardeşler,
 - 3. kuşak kuzenler aşamasında,
- hem aile hem de şirket açısından ele alınması gereken dersler farklı farklıdır.

KEMAL KÜKRER' in 1915, yılında Eskişehir Odunpazarı'ndaki evinin bodrum katında meşe fiçılar içinde sirke üretimine başladı. Tamamen doğal yöntemlerle yıllarca meşe fiçılarda yüksek dereceli sirke ve limon sosu üretmiş Kemal Kükre. O günden bu yana teknolojisini yenileyip, kapasitesini yükselten ve büyük bir işletme haline gelen KEMAL KÜKRER, piyasadaki rekabet gücünü de arttırdı. Fakat değişmeyen bir şey vardı ki, o da KEMAL KÜKRER' in kalite ilkesi ve amacı; doğal, hijyenik ve sağlıklı olanı sunmak.



1999 yılı KEMAL KÜKRER markası için dönüm noktası olmuştur. Kükre ailesi, bu mirası GÜLEL ailesine devretmiş ve bu aşamadan sonra teknolojiye, pazarlama ağının genişlemesinde ve birçok alanda da güçlenerek KEMAL KÜKRER markasının gücüne güç katmıştır. Bugün Eskişehir çıkışı Kütahya yolu üzerinde 23.000 M2'lik alanda son teknolojinin kullanıldığı üretim süreci, Türkiye' de alkol sirkesi üretiminde en büyük yatırımlardan birini yapmanın haklı gururunu yaşamaktadır. Bu yeni teknoloji, şu an dünyada sirke konusunda mevcut olan en üst düzeydeki teknolojiyi kapsamaktadır. KEMAL KÜKRER için hedef daima en iyiyi ve en kaliteliyi sunabilmek olmuştur.



2002 yılında ürün çeşitlerini daha da geliştirerek piyasaya daha güçlü girmiştir. Aynı zamanda bu tarihten itibaren yönetim organizasyonunda ve kalite anlayışında da "toplam kalite yönetimi felsefesi"ni rehber edinmiştir. Üretmiş olduğu ürünleri tüketicilere Türkiye genelinde 81 ildeki bayileri ve zincir mağazalar aracılığıyla ulaştırmakta, müşteri memnuniyetini ön planda tutan yaklaşımıyla üretim yapmaktadır. Üzüm sirkesinde Pazar lideri olup 2005 yılı hedef üretimini % 60 artırıp ihracata ağırlık vermektedir.



Bu ayki sayımızda Dr. Hüseyin Öcal şirketin risklerini tanımlama ve riskleri kontrol etme/-ortadan kaldırma hususlarında yönetime yol gösteren 7 anahtar sorunun neler olduğunu bizlerle paylaştı.



Risk şirketin amaçlarına ulaşmasını olumsuz etkileyecek bir olayın gerçekleşme belirsizliği olarak tanımlanabilir. Risk her işin yapısında mevcuttur. Yönetim tarafından üstlenilen fırsat riskleri çoğunlukla şirketin faaliyetlerinin sürücüsüdür. Fırsat risklerinin ötesinde, anlaşılmamış, tam olarak değerlendirilmemiş, hemen işin parçası olarak kabul edilmiş tehditler ve tehlikeler olabilir. Riski yönetmeye gayret ederken, risk unsurlarını anlamak önem arz etmektedir. Aşağıdaki yedi anahtar sorunun cevabı şirketin risklerini tanımlama ve riskleri kontrol etme/-ortadan kaldırma hususlarında yönetime yol gösterir.

1-) Riski tanımlama ve Hesaplama:

Tehdit eden olay: şirketin stratejini uygulamasını ve hedefine ulaşmasını olumsuz etkileyecek ne olabilir?

Zarar miktarı: bu olumsuz olay gerçekleştiğinde muhtemel mali etki ne kadar olur?

Sıklık: bu olumsuz olay ne kadar sık gerçekleşebilir?

Belirsizlik: ilk üç sorunun cevabı ne kadar muhtemel?

2-) Risk Yönetimi ve Riski Ortadan Kaldırma:

Kontrol: riski önlemek, ondan kaçınmak ve onu ortadan kaldırmak için ne yapılabilir?

Kontrol maliyeti: kontrol uygulama maliyeti ne kadar?

Fayda maliyet analizi: kontrol ne kadar verimli, kontrolün getiri/ maliyet analizi?

Kontrol, şirketin hedeflerine ulaşma olasılığını arttırmak ve riski yönetmek için yönetimin ve yönetim kurulunun yaptığı tüm faaliyetleri kapsar. Bu kontrol faaliyetlerini uygulamanın ciddi maliyetlere ulaşması söz konusu olabilir. Bu da kontrol faaliyetlerinin uygulanmasının ertelenmesine sebep olmaktadır. Oysa verimli uygulanan kontrol faaliyetleri sonucunda şirketin genel operasyonel maliyetinin düşmesi veya gelir kayıplarının azalması söz konusu olacaktır.



Kontrolün mali getirisinin ölçülmesi ve raporlamasının üst yönetime yapılması "Risk Yönetimi ve Kontrolün" önemini ve neden vazgeçilemez olduğunu anlaşılmaya katkıda bulunur. Bu da kontrol faaliyetlerine yatırım için ayrılacak bütçenin savunulmasını kolaylaştırır. Zira öncelikle yönetimin yeterli bütçeyi kontrol faaliyetleri için sağlaması başarı için gerekli unsurdur.

Kontrolün finansal getirisini ölçme ancak anahtar performans

göstergesi (Key Performance Indicator-KPI) oluşturularak gerçekleştirilebilir. Anahtar performans göstergelerinin operasyonel verimlilik/etkinlik



(gelir kayıplarının raporlanması), mali raporlamanın güvenilirliğinin artırılması (raporlama hataları) ve hukuka uygunluk başlıkları altında oluşturulması en iyi uygulamalara yaklaşma açısından önemlidir.

Risk yönetimi ve Kontrol uygulamalarının getirisi hesaplanarak, maliyeti ile karşılaştırıldığında, fayda maliyet analizi gerçekleştirilmiş olur.

Risk yönetimi ve Kontrol ekibinin yıllık performans değerlendirmelerinde anılan fayda/maliyet analizi sonucunun bir hedef gerçekleşme olarak kullanılması, ekibin verimliliğini artırıcı etkiye bulunacaktır.

Sonuç olarak, etkin ve verimli uygulanan risk ve kontrol faaliyetlerinin getirisi pozitifdir. Bunun yanı sıra şirket kurumsallaşma ve süreklilik alanında ciddi bir adım atmış olur.



İş Dünyasında Yarını Kazanmanın Yeni Yol Haritası:

MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ

‘Çekişmesiz Pazar Alanı Yaratmak ve Rekabeti Etkisiz Kılmak’ için son yıllarda iş dünyasının gündemine giren Mavi Okyanus Stratejisi ne demektir?

Mavi okyanus terimi yeni olmasına rağmen, bunu var oluşu yeni değildir. Şimdi yüz yıl öncesini bir düşünün ve kendinize sorun. O zamanlar, otomotiv, müzik kayıt, havacılık, petrokimya sağlık ve yönetim danışmanlığı gibi günümüzün popüler endüstrilerinden kaçısı bilinmekteydi? Şimdi ise sadece otuz yıl öncesine bir yolculuk yapalım. Yine milyon dolarlık çok sayıda endüstri yoktu: yatırım fonu, cep telefonu, biyoteknoloji, minivan, snowboard, coffee barlar...vb. Son olarak da hayal gücümüzü zorlayarak zamanı elli yıl ileriye alalım ve düşünelim şimdi var olmayan kaç endüstri o zaman hayatımıza girecek? Eğer noktaları geçmişe bakarak birleştirecek, bu sorunun cevabı ‘pek çok’ olmalıdır.

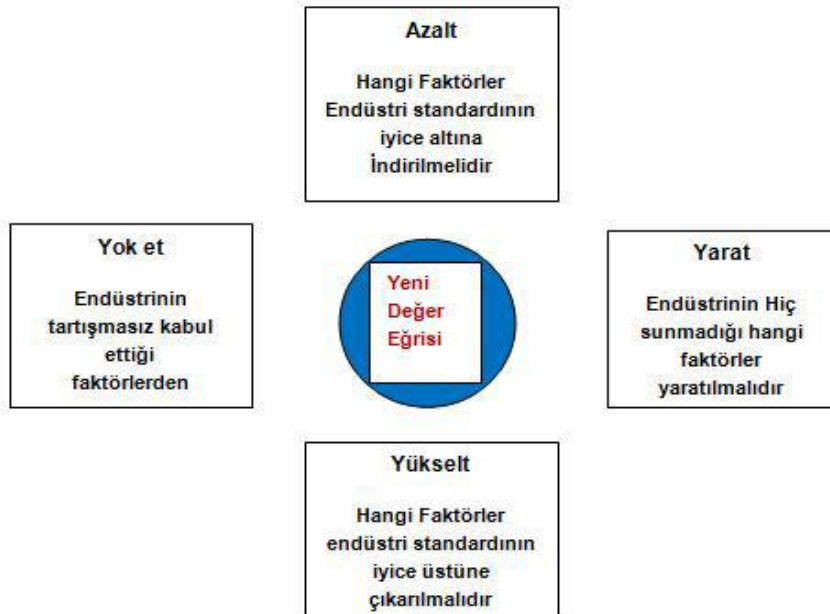
Endüstri tarihi bize pazar evreninin hiçbir zaman sabit kalmadığını, bunun yerine zaman içinde sürekli mavi okyanusların yaratıldığını göstermektedir. Kızıl okyanusta rakipleri geride bırakarak başarıya yüzmek daima önemli olmuştur ve olacaktır. Ancak rekabetin ötesine geçip, yeni kar ve büyüme fırsatları yakalayanlar, daha açığı mavi okyanuslarda yüzmeyi göze alanlar bu pazarda öne geçip başarıyı yakalayanlardır.

MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ

Mavi Okyanus stratejisi yeniliği ve değer yaratmayı birarada getirir. Endüstrinin rekabetine konu olan faktörleri ortadan kaldırarak ve azaltarak maliyet düşürülür. Endüstri tarafından hiç sunulmayan öğeler artırılarak ve yaratılarak alıcı değeri yükseltilir. Zamanla üstün değerın meydan getirdiği yüksek satış hacmine bağlı olarak ölçek ekonomileri etki göstermeye başladıkça maliyetler daha da düşer.

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme, artan endüstriyel verimlilik rekabete dayalı “Kızıl Okyanus Stratejisi” (geleneksel) sürdürülebilirliğin sağlanmasında yetersiz kalabilmektedir. Diğer taraftan inovasyona dayalı büyük resme odaklanan, mevcut talebin ötesini hedefleyen, stratejik sırayı doğru belirleyen, organizasyonel engelleri aşan, uygulamayı stratejiyle belirleyen “Mavi Okyanus Stratejisi” değer yenileme anlayışını getirmektedir.

Mavi Okyanus Stratejisi Dört Eylem Çerçevesi

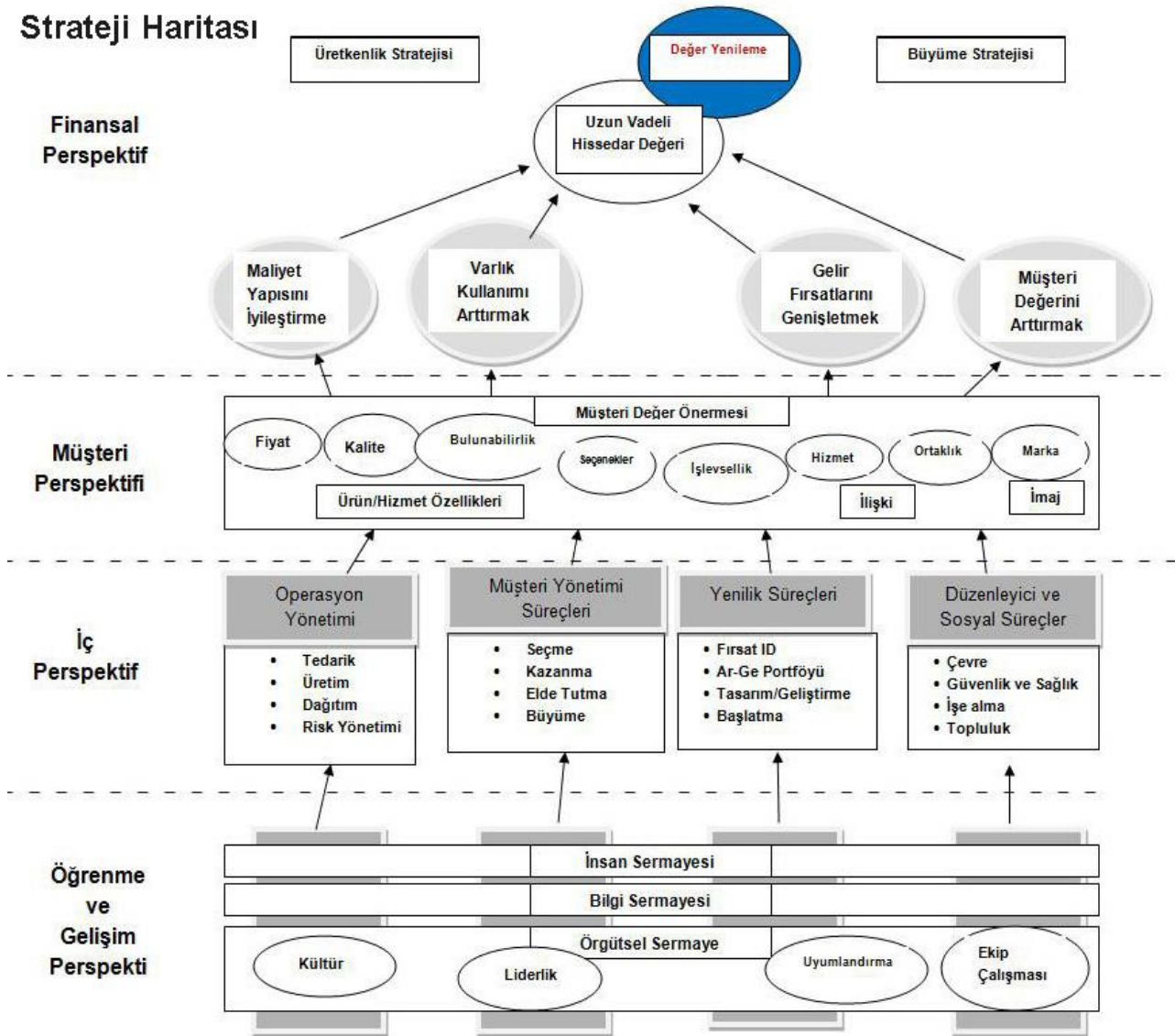


MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ

(Geleneksel) Kızıl Okyanus Stratejisi ise rekabete dayalı fiyat maliyet eksenli olup, bir endüstrinin yapısal şartlarının önceden belirlenmiş olduğunu ve şirketlerin bu şartlar içinde yarışmak zorunda kaldığını farz eder.

Kızıl okyanusta sıkışıp kalan şirketin açık ve zımni stratejisi, maliyete ve kaliteye dayanarak rekabette önde olmayı deneme eğilimidir. Şirket şans eseri kendiliğinden büyüyen bir endüstri alanında olmanın avantajından yararlanamadığı takdirde, bu durum yavaş büyümeye işaret eder.

Strateji Haritası



Mavi Okyanus Stratejisi

W. Chan Kim & Renee Mauborgne
(Ekim, 2010)

LİDERLİĞİN OYNADIĞI ROLLER

Lider ile Yönetici arasındaki farklar:

Yöneticiler şimdiki zamana odaklanırken, liderler geleceğe ilgi duyarlar.

Yöneticiler istikrarı tercih ederken, liderler değişime ilgi duyarlar.

Yöneticiler kısa vadeye odaklanırken, liderler uzun vade yönelimlidir.

Yöneticiler talimat vermeye yönelirken, liderler vizyona bağlıdır.

Yöneticiler kontrol etme eğiliminde iken, liderler astlarını nasıl yetki-lendireceklerini bilirler.



CGS CENTER HAKKINDA

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CGS Center), uluslararası alanda deneyimli, vizyon sahibi, akademi ve iş dünyasından değerli uzmanlardan oluşan bir kuruluştur. Kurumsal yönetim, kurumsallaşma, kurumsal sosyal sorumluluk konularında şirket ve kuruluşlara özel danışmanlık, yayın ve eğitim hizmetleri veren Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, aynı zamanda ülke ve şirketler hakkında stratejik araştırmalar yapmaktadır. Alternatif finansman modelleri ve satın almalar, şirket evlilikleri, özsermaye ve/veya borçla finansman, risk sermayesi temini konuları, Merkezin, çözüm ortakları kanalı ile yürüttüğü diğer faaliyet sahaları arasındadır.

Aynı zamanda Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, ülkemizde çoğunluğu KOBİ olan aile şirketlerinin kurumsallaşmasında;

- ◆ Doğru büyüme stratejilerinin belirlenmesinde,
- ◆ Aile ile şirket ilişkilerinin düzenlenmesinde,
- ◆ Aile anayasasının hazırlanmasında,
- ◆ Aile üyelerinin yönetime hazırlanması ve kazandırılmasında,
- ◆ Doğru finansman kaynaklarına ulaşımında gerekli altyapının hazırlanmasında,
- ◆ Profesyonel yöneticilerin oluşturacağı vekil maliyetinin önlenmesinde,
- ◆ Profesyonel yöneticiler ile aile arasında asimetrik bilgi nedeni ile oluşacak yetki ve çıkar çatışmalarının önlenmesinde gerekli hizmeti ve desteği verir.



Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayınlatalım.

Teşekkür ederiz.

AİLEM VE ŞİRKETİM

CGS CENTER'ın her ay yayınlanan ücretsiz bültenidir.

CGS Center'ın Verdiği Eğitimler

- ◆ Finansal Planlama ve Yönetim Teknikleri Eğitimi
- ◆ Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma-Örnek Vakalar Eğitimi
- ◆ Türk Ticaret Kanunu Tasarısının Sermaye Şirketlerine Getirdiği Yenilikler Eğitimi
- ◆ Kriz Ortamında Finansal Riskin Yönetimi Eğitimi
- ◆ Temel Mali Tablolar Analizi Eğitimi
- ◆ Hukukçu Olmayan Yöneticiler İçin Hukuk Dünyası Workshop Eğitimi
- ◆ Profesyonel Yönetim Kurulu Eğitimi
- ◆ Satış Güvenliği- Hukuksal ve Finansal Açıdan Korunma Eğitimi

Eğitimlerimizin detayları ve yayınlarımız için web sitemizi ziyaret edebilirsiniz.

www.cgscenter.org

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

1459.Cadde 1465.Sokak
No: 5/3 06520
Cukurambar
Ankara

Tel: (312) 220 22 20
Faks: (312) 220 35 34



İnsanın en büyük buluşu ateş, tekerlek, ya da maddi dünya ile ilgili herhangi birşey değildir. İnsanın en büyük buluşu anlaşarak ekip halinde çalışmaktır.

B. SENNING

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi yayınıdır.

Genel Yayın Yönetmeni

Dr. Güler Manisalı Darman

Yazı İşleri Sorumlusu & Editör

Aytuğba BARAZ

aytugba.baraz@cgscenter.org

info@cgscenter.org

Yayın Kurulu

Prof. Dr. Can Şimga Mugan
Doç. Dr. Güray Küçükocaoğlu
Doç. Dr. Korkut Özkorkut
Dr. Çağrı Bağatur



Hayatımızın En Önemli Unsurları: 'AİLEMİZ ve İŞİMİZ'

(3. Bölüm)

Başarılı bir aile anayasası, sadece basit bir kağıt parçası değil, icraata dökülmüş beyandır. Aile anayasası, temel olarak aile içi ilişkileri, aile fertlerinin şirkette çalışma koşullarını, yetki ve sorumluluklarını, şirket ilkelerini, ailenin şirkete, şirketin de aileye karşı konumlarını belirleyen ve bağlayıcılığı olan bir kurallar metnidir. **Sayfa 2**

Geçmişten Günümüze - Fiat & Agnelli

Fiat'ın kurucusu Giovanni Agnelli'nin 5. kuşaktan torunu olan endüstri mühendisi John Elkann, amcasının ani ölümü üzerine 22 yaşında Fiat'ın yönetim kuruluna girmiştir. **Sayfa 3**

Avrupa Anonim Ortaklığı (Societas Europaea)

Avrupa Birliği tarafından 8 Ekim 2004'te uygulamaya konulan Societas Europaea, Avrupa şirketleri için geliştirilen uluslar üstü hukuki kurallara tabi Avrupa Anonim Ortaklığı'dır. **Sayfa 3**

İş Dünyasında Yarını Kazanmanın Yeni Yol Haritası:

Mavi Okyanus Stratejisi

(2. Bölüm)

Bir zamanlar akordeon çalan, sırık üstünde yürüyen ve ateş yutan Guy Laliberte şimdi Kanada'nın en büyük kültürel ihracatlarından biri olan Cirque du Soleil'in (Güneş Sirki) CEO'sudur. **Sayfa 5**

"Profesyonel Yönetim Kurulu" Programı Yapıldı

Profesyonel Yönetim Kurulu CGS Center tarafından 22-23 Haziran'da İstanbul'da, 25-26 Haziranda Ankara'da değişik sektörlerden farklı şirketlerden yönetim kurulu başkanı, üyeleri ve genel müdürünün katılımıyla gerçekleştirildi. **Sayfa 6**

BUNU BİLİYOR MUSUNUZ?



Nobel Ödülü Kompleksi

Tepeye çıkan insanlar, bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde kendi kendilerini yıkıcı bir davranışa girerler. "Komutanın yalnızlığı" da liderlerin en büyük sıkıntılarından. En tepeye vardıklarında artık yalnızlardır ve bu yalnızlık içinde yanlarında algılarını test edebilecekleri hiç kimseyi bulamazlar.

Hayatımızın En Önemli Unsurları: 'AİLEMİZ ve İŞİMİZ' Aile Anayasası (3. Bölüm)



Aile şirketi sahipleri, kendileri için başında olduğu, çok çalıştıkları, hızlı karar verdikleri ve işe yoğunlaştıkları için kısa zamanda önemli karlar elde edebilirler. Ancak iş belli bir büyüklüğe gelip, işin kendisinin yanında yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, verimlilik, kalite, maliyet muhase-

besi, insan ilişkileri gibi -şirket sahibinin o ana kadar gereksinim duymadığı, alışık olmadığı, hatta bazen lüks gibi gördüğü kavramlar işin içine girdiğinde sıkıntılar da başlamaktadır.

İşletme içinde bu süreçleri oturtan ve sorunlarını nispeten halleden şirketlerde, bu sefer de şirket— aile ilişkilerinde sorunlar yaşanmaya başlamaktadır. İşte bu durumda iyi bir aile anayasası şirketin devamlılığının sağlanmasında ve ailenin bir arada tutulmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Aile anayasası, temel olarak aile içi ilişkileri, aile fertlerinin şirkette çalışma koşullarını, yetki ve sorumluluklarını, şirket ilkelerini, ailenin şirkete, şirketin de aileye karşı konumlarını belirleyen ve bağlayıcılığı olan bir kurallar metnidir. Bu bağlamda aile anayasası, bir konuda şirketin aileye, ailenin de şirkete karşı temel reflekslerini ortaya koyar.

Başarılı bir aile anayasası, basit bir kağıt parçası değil, icraata dökülmüş beyandır. Aile anayasasının içeriği, işin veya ailenin öncelik kazanmasına göre aileden aileye göre değişir. Ailenin öncelik kazandığı anayasalarda, ailenin değerleri işlerlik kazanır, işin ön planda olduğu anayasalarda ise hukuki yürürlük önemlidir. Aile şirketinin geçmiş deneyimi geleceğine ışık tutar.

AİLE ANAYASASI

(Örnek)

- 1.Aile anayasasının gerekçesi
- 2.Ailenin geçmişi
- 3.Ailenin ilkeleri
- 4.Aile ferdi tanımı
- 5.Ailenin hedefleri
- 6.Ailenin değer yargıları
- 7.İş ve aile konusunda denge oluşturulması, amaçların ayrıştırılması
- 8.İşletmede görev alan aile bireyleri ile ilgili politikalar- aile üyesi olan yöneticiler
- 9.İşletmede görev almayan ancak, hissedar konumundaki aile bireyleri ile ilgili politikalar

10.Yönetim kurulunda bulunan aile dışı üyeler, şirketteki üst düzey profesyonel yöneticiler ve diğer çalışanlarla ilgili politikalar

11.Aile konseyi

12.Aile meclisi

13.Aile konseyi ve aile meclisinin toplantı ve karar alma usullerinin belirlenmesi

14.Kurucudan sonra işletmeyi devir alan çocuklar ile ilgili politikalar

15.Çıkar çatışmalarının ve önlenmesi veya çözülmesi

16.Gizlilik

17.Haksız rekabet yapılmayacağına dair anlaşma yapılması

18.Ailenin mülkleri

19.Şirketin Mülkleri

20.Aile üyelerine hisse verilmesi



21.Ailede oluşan değişiklik ve gelişmeler doğrultusunda "Anayasanın" güncellenmesi

22.Yürürlük tarihi

Ülkemizde büyük küçük çok sayıda şirket aile anayasası hazırlamış, aile konseyi veya aile meclisi kurmuş veya kurmaktadır

- Koç grubu
- Eczacıbaşı
- Kurtsan
- Bakioğlu
- Abaloğlu
- Saray
- İnci Holding
- İctaş
- Silahtaroglu
- Güdüllü
- Kayahan Hidrolik
- Boydak
- Doğdaş ve diğerleri....

* Kaynak:Rauf Ateş, Yarının Aile Şirketleri , 2009

Geçmişten Günümüze - Fiat & Agnelli



İtalya'nın en büyük sanayi grubu olan Fiat'ı yüzde 30 hisseyle yöneten Angelliler, Umberto Agnelli'nin kanserden hayatını kaybetmesinin ardından hızlı bir şekilde hareket ederek, şirketin spor otomobil birimi Ferrari'nin başındaki Luca di Montezemolo'yu şirketin başına getirmiştir. Fiat'ı tarihinin en kötü krizinden çıkarma planı nedeniyle yatırımcılar arasındaki saygın bir yere sahip olan CEO Giuseppe Morchionne ise bir açıklama yaparak, yönetim kademesindeki bu değişikliği protesto etmek için şirketten derhal ayrılacağını söylemiştir. Agnelli, 2003 yılında görev başlayan Morchionne'ya şirketi yeniden toparlaması için tam yetki vermişti.

Luca di Montezemolo 7 yıl görevini sürdürdü. Fakat, Fiat'ın önümüzdeki beş yıllık döneme ilişkin plan ve stratejisinin açıklanmasına bir gün kala, başkanlık görevini 33 yaşındaki John Elkann'a bıraktığını duyurdu. Agnelli Ailesi'nin gözdesi olan Elkann, bugün devraldığı bu yeni görevle, Fiat'ın en genç başkanı olma unvanını da elde etti.

Luca Di Montezemolo, Fiat'ta yönetim kurulu üyesi olarak çalışmaya devam edeceğini belirterek, "Son derece rahatım. Yedi yıllık başarılı bir dönemin ardından, direksiyonu gönül huzuruyla bırakmanın mutluluğu içindeyim" dedi.

Fiat'ın kurucusu Giovanni Agnelli'nin 5. kuşaktan torunu olan, endüstri mühendisi John Elkann, amcasının ani ölümü üzerine 22 yaşında Fiat'ın yönetim kuruluna girmiştir. Agnelli ailesi Fiat'ın %30 hissesine sahiptir. John Elkann Fiat'ın yönetim kurulu başkanlığına ilaveten Juventus futbol takımının da başkanıdır. Torino'dan gelen görev değişikliği haberi, Milano borsasında Fiat hisselerinin değer kazanmasını da beraberinde getirdi. Fiat grubunun en önemli hissedarı olan Elkann'ın Fiat başkanlığına gel-



mesi, Agnelli Ailesi'nin grup içindeki konumunu perçinlemesinin göstergesi olarak yorumlanıyor. New York'ta Margherita Agnelli ve yazar Alain Elkann'ın çocuğu olarak 1976'da dünyaya gelen Elkann, uzun süredir bu göreve hazırlanmaktaydı. Mühendislik fakültesi mezunu olan Elkann, Agnelli Ailesi'ne ait muhtelif şirketlerde çeşitli görevler üstlenmesinin ardından Fiat'ta başkan yardımcısı olarak da görev yapmıştı. Son olarak, John Elkann, Fiat'ın rekabetçi gücünü arttırmak ve Volkswagen grubu kadar büyük olabilmek için, Opel, Saab ve Chrysler grubu ile şirket evliliğine karar vermiştir. Bu şirket evliliğinden sonra kurulacak yeni şirkette ailenin hisseleri azalacak, ancak grubun gücü artacaktır.

*Kaynak: www.ca.news.finance.yahoo.com
www.ekonomi.haberturk.com

Avrupa Birliği tarafından 8 Ekim 2004'te uygulamaya konulan Societas Europaea, Avrupa şirketleri için geliştirilen uluslar üstü hukuki kurallara tabi Avrupa Anonim Ortaklığı'dır. Kısaca AAO olarak adlandırılan bu yapının asıl oluşturulma amacı Avrupa Birliği'ne üye devletler içinde sınır ötesi işlemleri kolaylaştırmak ve şirketlere uluslar üstü bir form kazandırmaktır. Avrupa Birliği içersinde karşılaşılan mevcut yasal zorluklar ve fiili kısıtlamalar, 25 ayrı ulusal hukuk sisteminden kaynaklanan yapısal farklılıklar Avrupa Komisyonu tarafından ele alınarak, ekonomik küreselleşmenin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzenlenmiş ve yepyeni bir şirket statüsü oluşturulmuştur.

AAO yapısı incelendiğinde, bu tüzüğün 5 farklı şekilde oluşturulabildiğini söylemek mümkündür:

1- Kazanma Yolu ile Birleşme: Halka açık bir anonim şirketin, AAO olan başka bir halka açık anonim şirketin bünyesine katılarak AAO niteliğini kazanması ile gerçekleşir.

2- Şirket Kurma: İki halka açık anonim şirketin yeni bir şirket kurmak suretiyle AAO yapısı altında birleşmesi yoluyla olur.

3- Holding Kurma: Halka açık ya da kapalı iki anonim şirketinin holding kurma yolu ile AAO statüsü kazanmasıdır.

4- Yavru Şirket: Her türlü gerçek ve tüzel kişinin iştirak etmesi ile gerçekleşir.

5- Dönüşüm: Tescil veya idare merkezi AB üye devletlerinden birinde olan halka açık anonim şirket, en az iki yıldan beri başka bir üye devlet içinde yavru şirket, şube, acente gibi bir kuruluşa sahip ise AAO statüsüne dönüşebilir.

AAO statüsüne sahip olabilmenin en önemli gereklerinden biri şirket sermayesinin 120.000 Euro'dan az olmamasıdır. Düzenleme ile ilgili kurumsal yönetim ilkeleri incelendiğinde herhangi bir kısıtlama olmadığı anlaşılmaktadır. Şirketler kendi kararları doğrultusunda ister iki aşamalı ister tek aşamalı yönetim organı şeklini benimseyebilirler. Tek aşamalı sistemde AAO'nın faaliyetleri sadece yönetim organı tarafından yerine getirilirken, iki aşamalı sistemde AAO'lar denetim organı ve icra organı olmak üzere iki organ ile yönetilmektedir. Avrupa Birliği ülkelerin-

de yıllardır tartışma konusu olan işçilerin yönetime katılımı hususu da bu yeni oluşum yapısı altında düzenlenmiştir. Buna göre işçilerin yönetime katılma hakkı bulunan ortaklıklarda mevcut yapıda bir değişiklik olmadan devam edilmekle birlikte, ortaklıklardan birinin bu yapıya sahip olmadığı durumlarda müzakere yoluna gidilmesi uygun bulunmuştur.

AAO yapısına sahip şirketlere tanınan bir başka kolaylık ise şirketlerin tescil ve idare merkezlerinin başka ülkelere transferinin sağlanmasıdır. Böylece şirketin içinde bulunduğu mevcut ulusal yapıyı değiştirmek isteyen yönetimler, tescil ve idare merkezini diğer ilgili üye devletin bulunduğu ülkeye taşıyarak, o ülkenin ulusal yasalarına tabi olabilmektedirler. Fakat bu transferin gerçekleşebilmesi için tüm ortakların onayının alınması gerekmektedir.

2005 yılı şubat ayında yayınlanan vergi yasaları hakkındaki yönetmelik incelendiğinde, şirketlerin başka bir şirketle birleşmeleri veya başka şirketlere transfer olmaları durumunda tescil ve idare merkezlerinin transferinden kaynaklanan temettü ve sermaye kazançları, kar üzerinden hesaplanan vergi ödemeleri gibi çeşitli yükümlülüklerini erteleme olanağının olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ortaklıklar, ana şirket ile yapılan alım satım ile ilgili işlemlerden kaynaklanan KDV ödemelerinden muaf tutulurlar. Bunların yanı sıra Avrupa Şirketi statüsüne sahip bir şirket tescil ve idare merkezini başka ülkelere taşıyarak, o ülkede mevcut olan vergi yasalarından faydalanabilmektedir. Örneğin Estonya'da dağıtılmamış karlar üzerinden vergi alınmamaktadır. İrlanda'da kurumlar vergisi oranı sadece %12,5 ve Slovakya'da ise %17'dir. Kurumlar vergisi oranlarının yüksek olduğu diğer ülkeler, tescil ve idare merkezlerini bu gibi ülkelere taşıyarak vergi avantajı sağlamaktadır.



Avrupa Anonim Ortaklığı ile ilgili yapılan akademik çalışmalarda Avrupa Birliği'ne bağlı çeşitli ülkelerin borsalarında işlem gören şirketlerin, Avrupa Şirketi olma kararı kamuya açıklandıktan hemen sonra hisse senedi getiri oranlarının normalin üstünde bir yükseliş kaydettiği gözlenmiştir (Eidenmüller, Engert ve Hornuf, 2009). Bu yükselişin sebeplerinden biri şirketlerin AAO statüsü kazandıktan sonra yasal belirsizliklerin ortadan kalkması olarak açıklanmıştır. Diğer bir sebep ise saygınlık etkisi olarak değerlendirilmiştir. Bundan kasıt, şirketlerin Avrupa Anonim Ortaklığı'na geçtikten sonra elde ettiği statüden dolayı yatırımcılar ve kamu nezdinde saygınlık kazanmasıdır. Konuyla ilgili yapılan bir başka araştırmada ise Avrupa Anonim Ortaklığı statüsünün çoğunlukla KOBİ'ler tarafından tercih edildiği tespit

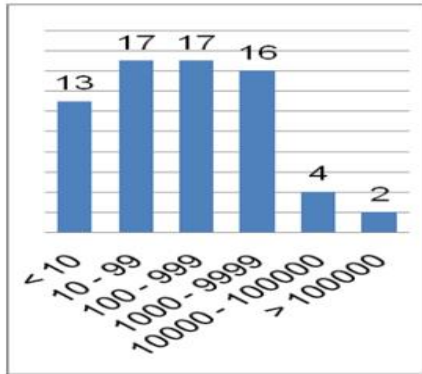
“Avrupa Şirketi” imajından faydalanmaktadır. Şirketlerin statüsündeki bu değişiklik hem Avrupa Birliği ülkeleri hem de ABD tarafından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmektedir. Şirketlerin Avrupa Anonim Ortaklığı'nı tercih etme sebeplerinden bir diğeri yönetim kurulu yapısına ve yönetime katılma kuralına getirilen esnekliktir. Diğer sebepler ise kurumsal mobilite, tek idare ve raporlama sisteminin uygulanması ile şirket birleşmeleridir. Kurumsal mobilite, şirketlerin tescil ve idare merkezlerinin başka ülkelere transferinde sağlanan yasal kolaylıklardır.

Avrupa Anonim Ortaklığı'na geçen şirketlerin sayısı her geçen yıl artmaktadır. 2004 senesinde sadece 7 şirket Avrupa Şirketi statüsünü tercih ederken, 2005 yılında bu rakam 26'ya, 2006'da 59'a, 2007'de ise 111'e yükselmiştir. 2008 ve 2009 senelerinde de yükselme devam etmiş, AAO'ya ge-

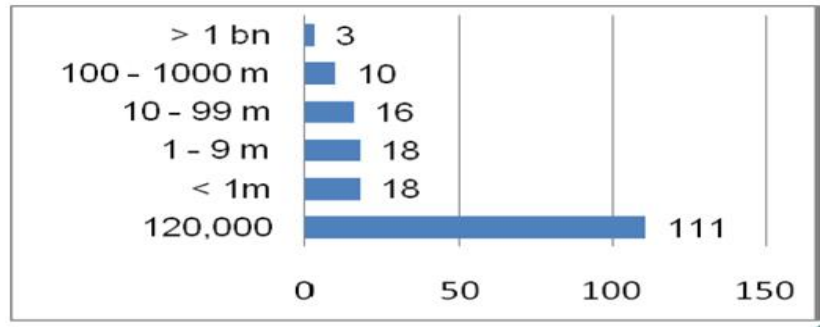
Eidenmüller et al. (2008)

- AAO KOBİ'ler tarafından tercih edilen bir modeldir

Çalışan sayısı açısından AAO



Kayıtlı sermaye (Avro)açısından AAO



edilmiştir (Eidenmüller, Engert ve Hornuf, 2008). Yapılan çalışmada Avrupa Şirketi statüsüne sahip 176 şirketten 111 tanesinin sermaye tutarının 120.000 Avro'yu aşmadığı, fakat sadece 3 şirketin sermayesinin 1 milyar Avro'nun üzerinde olduğu görülmüştür. Aynı çalışmada araştırmaya konu olan şirketlerin üçte birinin finans sektöründe olduğu, bunlardan yarısının yatırım fonlarından ve diğer yarısının sigorta şirketlerinden oluştuğu saptanmıştır.

Avrupa Anonim Ortaklığı'nın şirketlerce tercih edilmesinin sebeplerini birkaç başlık altında toplamak mümkündür.

çen şirket sayısı 200'ün üzerine çıkmıştır.

Bu gelişme, Türk Şirketler Hukuku açısından ele alındığında, AAO yapısının Türk Hukuku'nda tanınmamış olmasından ötürü mukayeseli hukuk açısından bir değerlendirme yapmak henüz mümkün değildir.

İş Dünyasında Yarını Kazanmanın Yeni Yol Haritası:

Mavi Okyanus Stratejisi (2.Bölüm)



Bir zamanlar akordeon çalan, sırık üstünde yürüyen ve ateş yutan Guy Laliberte şimdi Kanada'nın en büyük kültürel ihracatlarından biri olan Cirque du Soleil'in (Güneş Sirk'i) CEO'sudur. 1984 yılında yaratılan Cirque ürünleri dünya çapında yaklaşık kırk milyon kişi tarafından seyredilmiştir. Sirk endüstrisinin küresel şampiyonu Ringling Bros. ve Barnum & Bailey'in yüz yıldan daha uzun süre içinde erişebildiği gelir düzeyine, Cirque du Soleil, yirmi yıldan kısa bir süre içinde ulaşmayı başardı.

Cirque du Soleil başarılı oldu, çünkü gelecekte kazanmak için şirketlerin birbiriyle rekabet etmeye bir son vermeleri gerektiğinin farkına vardı. **Rekabette galip gelmenin tek yolu, rekabette galip gelmeye çalışmaktan vazgeçmektir. Önemli olan mavi okyanuslar yaratarak, mevcut olmayan bir pazar alanı yaratmaktır.**



Kızıl okyanuslarda, endüstrinin sınırları belirlenmiş ve kabul edilmiştir ve oyunun kuralları bilinir. Burada şirketler mevcut talepten pay kapmak için rakiplerini geride bırakmaya çalışır. Pazar alanı kalabalıklaştıkça, kar ve büyüme olasılığı azalır.

Bunun aksine mavi okyanuslar, açılmamış pazar alanı, talep yaratma ve yüksek karlı büyüme fırsatı olarak tanımlanır. Mavi okyanusların bazıları mevcut endüstrilerin sınırlarının epey ötesinde oluşturulmasına rağmen, mevcut endüstri sınırlarını genişleterek kızıl okyanuslardan yaratılır. Mavi okyanuslar rekabete ilgisizdir, çünkü oyunun kuralları belirlenmeyi beklemektedir.

Mavi okyanus yaratmak için duyulan zorunluluğun artmasının ardında birkaç itici güç bulunur. Teknolojik gelişmelerin hızlanması, endüstriyel verimliliği oldukça geliştirmiş ve hizmet sunanlara görülmemiş çeşitlikte ürün ve hizmet üretme olanağı sağlamıştır.

Karlı büyüme nedenlerinin araştırılmasında ne şirket ne de endüstri en iyi analiz birimidir. Önemli olan pazar yaratan yeni büyük bir iş ile ilgili yönetimsel eylemler ve kararlar dizisidir.

Şirketler günümüzde rekabet etmenin ötesine geçmelidir. Yeni kar ve büyüme fırsatları yakalamak için bir de mavi okyanuslar yaratılmalıdır.

Mavi okyanus stratejisini uygulamak isteyen şirketler;

- Alternatif endüstrilere bakarak, kendilerini ikame edenlerle değil, alternatif endüstrilerdeki şirketlerle rekabet ederler,
- Endüstriler içindeki stratejik gruplara bakarlar,
- Alıcılar zincirine bakarlar (ödeme yapanlar, alanlar ve kullanıcılar farklı olabilir)
- Tamamlayıcı ürün ve hizmet tekliflerine bakarlar
- Müşteriler açısından faonsiyonel ve duygusal çekiciliğe bakarlar
- Zamana bakarlar - yöneticiler pazarın şimdi verdiği değerden yarın verebileceği değere bakarak geleceklerini etkin bir şekilde şekillendirebilirler.

İyi bir mavi okyanus strateji örneği olan Netjets firması uçağın onaltıda bir mülkiyetini diğer onbeş müşterisiyle paylaşmak üzere müşterilerine sunar. Bu müşterilerin herbirinin yıllık elli saat uçuş hakkı vardır. 375.00 dolardan başlayan fiyatlarla (artı pilot ve diğer aylık masraflar) mülk sahipleri altı milyon dolarlık uçağın bir hissesini satın alabilmektedir.

17 Mayıs 2010 PAZARTESİ

850

Business Class fiyatına özel jet kiralayacak

Krizde fiyatları 55-60 milyon dolar seviyesinden 35 bin dolara kadar düşen fiyatlar fırsat Ak, uzun zamandır talep edilen uçak kiralama işine girmek için zamanın uygun olduğuna kadar verdi. Bir uzun menzilli, her biri yatak olabilen 17 koltuklu Bombardier Challenger 850, diğeri ise denize de inebilen, 10 kişilik bir Cessna Caravan olmak üzere iki uçak satın aldı. Jet'in kiralama fiyatı her şey dahil saat 10 bin 500 dolar. Bu uçağla Londra'ya gidip gelmek 63 bin dolara mal olacak. Uçak 17 kişilik bir kafileye kiralandığı zaman bir kişi için gidiş dönüş fiyatı yaklaşık 5 bin 500 TL'ye gelecek. 10 kişilik Cessna'nın bir saatlik kira bedeli ise 3 bin dolar olacak. Bodrum'a denize inmek, ve İstanbul'a dönmek 12 bin dolara mal olacak.

*Kaynak:Haber Türk Gazetesi , 17.05.2010

Profesyonel Yönetim Kurulu Programı Yapıldı

"Profesyonel Yönetim Kurulu" programı CGS Center tarafından 22-23 Haziran'da İstanbul'da, 25-26 Haziran'da Ankara'da, değişik sektörlerden şirketlerin yönetim kurulu başkan, üyeleri ve genel müdürlerinin katılımıyla gerçekleştirildi.

*Çok başarılı ve kesinlikle kendim için verimli bir eğitim oldu. (Timur Koloğlu, Koordinatör, Kolin İnşaat A.Ş.)

*Eğitmcilerin hepsi son derece yetkin ve uzman kişiler. Konularına vakıflar ve çok iyi anlatıyorlar. Çok şey öğrendim. (Sevda Kayhan Yılmaz, Genel Müdür, Kayhan Hidrolik Makina Endüstri ve Tic. A.Ş.)

*Mesleki ve kişisel gelişime olumlu katkısı olacaktır. (Cem Ağın, İnsan Kaynakları Müdürü, Bilkent Holding)



CGS CENTER HAKKINDA

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CGS Center), uluslararası alanda deneyimli, vizyon sahibi, akademi ve iş dünyasından değerli uzmanlardan oluşan bir kuruluştur. Kurumsal yönetim, kurumsallaşma, kurumsal sosyal sorumluluk konularında şirket ve kuruluşlara özel danışmanlık, yayın ve eğitim hizmetleri veren Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, aynı zamanda ülke ve şirketler hakkında stratejik araştırmalar yapmaktadır. Alternatif finansman modelleri ve satın almalar, şirket evlilikleri, özsermaye ve/veya borçla finansman, risk sermayesi temini konuları, Merkezin, çözüm ortakları kanalı ile yürüttüğü diğer faaliyet sahaları arasındadır.

Aynı zamanda Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, ülkemizde çoğunluğu KOBİ olan aile şirketlerinin kurumsallaşmasında;

- ◆ Doğru büyüme stratejilerinin belirlenmesinde,
- ◆ Aile ile şirket ilişkilerinin düzenlenmesinde,
- ◆ Aile anayasasının hazırlanmasında,
- ◆ Aile üyelerinin yönetime hazırlanması ve kazandırılmasında,
- ◆ Doğru finansman kaynaklarına ulaşımında gerekli altyapının hazırlanmasında,
- ◆ Profesyonel yöneticilerin oluşturacağı vekil maliyetinin önlenmesinde,
- ◆ Profesyonel yöneticiler ile aile arasında asimetrik bilgi nedeni ile oluşacak yetki ve çıkar çatışmalarının önlenmesinde gerekli hizmeti ve desteği verir.



Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayınlayalım.

Teşekkür ederiz.

AİLEM VE ŞİRKETİM

CGS CENTER'ın her ay yayınlanan ücretsiz bültenidir.

CGS Center'ın Verdiği Eğitimler

- ◆ Finansal Planlama ve Yönetim Teknikleri Eğitimi
- ◆ Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma-Örnek Vakalar Eğitimi
- ◆ Türk Ticaret Kanunu Tasarısının Sermaye Şirketlerine Getirdiği Yenilikler Eğitimi
- ◆ Kriz Ortamında Finansal Riskin Yönetimi Eğitimi
- ◆ Temel Mali Tablolar Analizi Eğitimi
- ◆ Hukukçu Olmayan Yöneticiler İçin Hukuk Dünyası Workshop Eğitimi
- ◆ Profesyonel Yönetim Kurulu Eğitimi
- ◆ Satış Güvenliği- Hukuksal ve Finansal Açından Korunma Eğitimi

Eğitimlerimizin detayları ve yayınlarımız için web sitemizi ziyaret edebilirsiniz.

www.cgscenter.org

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

1459.Cadde 1465.Sokak
No: 5/3 06520Cukurambar,
Ankara

Tel: (312) 220 22 20
Faks: (312) 220 35 34
E-posta: in-



Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

1459.Cadde 1465.Sokak No: 5/3 06520 Cukurambar, Ankara

Tel: (312) 220 22 20

Faks: (312) 220 35 34

E-posta: info@cgscenter.com



İnsan yaşamında onur da, ödül de, iyi özelliklerini davranışlarıyla gösterenler tarafından kazanılır.

Aristoteles

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi yayınıdır.

Genel Yayın Yönetmeni

Dr. Güler Manisalı Darman

Yazı İşleri Sorumlusu & Editör

Aytuğba BARAZ

aytugba.baraz@cgscenter.org

info@cgscenter.org

Yayın Kurulu

Prof. Dr. Can Şımgı Mugan

Doç. Dr. Güray Küçükkocaoğlu

Doç. Dr. Korkut Özkorkut

Dr. Çağrı Bagatur



KOSGEB - aile hekimliği uygulamasına geçiliyor

Yoğun ve küresel bir rekabet yarışının yaşandığı günümüz dünyasında, ülkelerin dünya ülkeleri arasındaki yerini, KOBİ'lerinin gücü belirler. Her ülkenin başarılı ve büyük firmaları oluyor, ancak bu başarı tabana en etkin bir şekilde dağılmadığı zaman, toplamda iyi bir sonuç almak zorlaşıyor. **Sayfa 2**

Türkiye'nin en değerli 100 markası açıklandı

Global Krizin ülkemizde de etkisini hissettirdiği son dönemde, marka olmanın önemi bir kez daha kendini gösterdi. Birçok firma işçi çıkarmak, maaşları indirmek hatta daha da kötüsü kapısına kilit vurmak zorunda kalırken, güçlü markalar bu krizden de yara almadan, hatta marka değerini artırarak çıkmayı başardı. **Sayfa 3**

Siz şirketinizin vizyon ve misyonunu nasıl yazdınız ?

Gelecek birçok belirsizlik ile dolu iken plan yapmak gerçekten zordur. Ancak, tüm karmaşanın içinde geleceğine yön verebilen, oluşabilecek olaylara karşı 'tepkisel' olmak yerine 'önceden etkili' olmak isteyen kuruluşlar başarılı olabilir. **Sayfa 4**

Sermaye Piyasası Kurulu mevzuatından son gelişmeler

Sermaye Piyasası Kurulu ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası tarafından piyasa gözetimi üzerine yapılmış ve yapılması planlanan çalışmaların devreye girmesi ile birlikte, gözetim ve denetim yönünden 1 Ekim 2010 itibarıyla Türk sermaye piyasalarında yeni bir dönem başlayacaktır. **Sayfa 5**

"3. Profesyonel Yönetim Kurulu" programı yapıldı

Şirketlerimizden gelen talep üzerine, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CGS Center) tarafından 5-6 Ağustos 2010 tarihlerinde Divan Otel Ankara'da iki günlük "3. Profesyonel Yönetim Kurulu" programı gerçekleştirildi. **Sayfa 6**

BUNU BİLİYOR MUSUNUZ?

Narsisizm ve Liderlik

Narsisizm ve liderlik kopmaz bir şekilde bağlantılıdır. Buradaki narsisizm günlük hayatta kullandığımız bağlamdan biraz farklıdır. Bu bebeklik döneminde yaşamamız gereken bir dönemdir. Bu dönemi ne kadar sağlıklı atlatırsak gelişimimiz de o kadar iyi olur. Bebeklik döneminde yaşanan narsisizmde iki önemli nokta vardır: "görmekli benlik" ve "idealleştirilmiş ebeveyn imajı". İşte narsisizm dönemini iyi atlatan liderler etkin liderlik konusunda da başarılı olur.



KOSGEB aile hekimliği uygulamasına geçiyor

Yoğun ve küresel bir rekabet yarışının yaşandığı günümüz dünyasında, ülkelerin dünya ülkeleri arasındaki yerini, KOBİ'lerinin gücü belirler. Her ülkenin başarılı ve büyük firmaları oluyor, ancak bu başarı tabana en etkin bir şekilde dağılmadığı zaman, toplamda iyi bir sonuç almak zorlaşıyor. Bu sebeple amaç, reel sektörde başarının altyapısını oluşturan, başarıyı bir tesadüf olmaktan çıkararak ve insanları doğru işler yapmaya yönelten bir iş kültürü oluşturmaktır. Kişisel başarı hikayeleri ancak böyle bir başarı altyapısı oluşturduğumuz takdirde anlam kazanacak ve kalıcı hale gelecektir.

Bu bağlamda, KOBİ'lere bundan sonra altı ana başlık altında desteğin verileceği yeni sistem ile işletmelerin bundan sonraki dönemde proje bazlı olarak desteklenmesi hedefleniyor. Böylece, KOBİ'lerin sorunlarını çözmekten öte, sorunların ortaya çıkmasını önleyici bir adım atılmış olacaktır. Bu da KOBİ'lerin kendi problemlerini çözebilecek bilgi ve tecrübeye ulaşmalarını sağlayacak desteklerle sağlanabilir.

Bu destekler "Kobi Proje Destek Programı", "Tematik Proje Destek Programı", "İşbirliği-Güçbirliği Destek Programı", "Ar-Ge İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı", "Girişimcilik Destek Programı" ve "Genel Destek Programları" başlıkları altında toplandı.



Bu program ile KOBİ'lerin kendi projelerini kendilerinin hazırlamalarını, kendi beceri ve noksanlarını daha iyi tanımlamalarını sağlamak hedeflenmiştir. Böylece KOBİ'lerde proje kültürü ve bilinci oluşturacak, işletmelerin proje yapabilme kapasitelerini güçlendirecektir. Belli kaynakları en verimli şekilde kullanarak en iyi sonuçlar elde etmenin yolu nitelikli projelere sahip olmaktır. Proje Destek Programı ile işletmelerin üretim, yönetim ve organizasyon, pazarlama, dış ticaret, insan kaynakları, mali işler ve finans, bilgi



KOSGEB

yönetimi ve benzer alanlarda sunacakları projeleri desteklenecek.

Program kapsamında, 250 bin lira geri ödemesiz ve 500 bin lira geri ödeme- li destek sağlanabilecek. İşletmelere 150 bin Liraya kadar destek verilecek, desteğin oranı 1. ve 2. bölgelerde yüzde 50; 3. ve 4. Bölgelerde yüzde 60 olacaktır. Üst limit 150 bin lira olacak. İş Geliştirme Merkezi Desteği kapsamında ise 25 bin liradan 600 bin liraya kadar geri ödemesiz İŞGEM işletme desteği verilecek.

Genel destek programı ile amaç çok daha fazla sayıda işletmeye ulaşmak, satışları, ürün ve hizmet kaliteleri, verimlilikleri ve rekabet güçleri artıran işletmeler oluşturmaktır. Bu kapsamda fuar, tanıtım, eşleştirme, nitelikli eleman istihdamı, danışmanlık, enerji verimliliği, sınai mülkiyet hakları, tasarım, belgelendirme, test ve analiz gibi alanları desteklenecek. Örneğin nitelikli eleman istihdamı desteğinde 20 bin liraya kadar, fuar desteklerinde 30 bin liraya kadar, tasarım desteğinde 15 bin liraya kadar destekler sağlanacak, böylece bir proje kapsamında olmayan ancak rekabet gücü gelişimine katkı sağlayan faaliyetleri de destekleme imkanı sunulacaktır.



Öte yandan yeni dönemde KOSGEB'ten destek almak için kullanılan sistemler de tarih oldu. Geçmişte destek vermek için KOBİ'lerden istenilen üç yıllık stratejik yol haritası uygulaması kaldırıldı. Desteklerde KOSGEB uzmanlarının rolü artırıldı. Şimdi KOSGEB bu yeni süreci girişimcilere tanıtmak için kısa süre içinde 81 ilde de birim açmayı planlıyor.

* Kaynak: www.hurriyet.com.tr
www.iha.com.tr

Türkiye'nin en değerli 100 markası açıklandı

Türkiye'nin en değerli 100 markası

2010	2009	Şirket ismi	Şirket değeri (milyon \$)**	Ticari marka değeri/ Şirket değeri (%)	Ticari marka değeri (milyon \$)
1	1	Türk Telekom	14.645	12	1.692
2	6	İş Bankası	12.704	13	1.662
3	2	Türkcell	11.429	14	1.622
4	3	Arçelik	3.741	39	1.441
5	4	Anadolu Efes	5.958	23	1.370
6	9	Akbank	17.554	7	1.242
7	5	Migros	4.188	29	1.234
8	11	Yapı Kredi Bankası	9.767	13	1.226
9	10	Türk Hava Yolları	3.819	31	1.166
10	15	Garanti Bankası	17.273	7	1.164
11	7	Ford Otomotiv	2.375	47	1.109
12	12	Enka İnşaat	7.885	12	925
13	16	BİM	3.863	24	923
14	8	Oyak Renault	-	-	899
15	14	Petrol Ofisi	2.448	35	865
16	13	Türk Şişecam	2.592	33	846
17	27	Halkbank	7.941	9	714
18	24	Vakıfbank	6.520	9	584
19	17	Aygaz	1.274	40	508
20	19	Vestel Elektronik	894	55	494
21	20	Tofaş	2.498	19	466
22	18	BSH Ev Aletleri	3.283	14	457
23	21	Ülker Bisküvi	1.187	31	364
24	25	LC Waikiki	-	-	364
25	35	TEB	1.648	20	330
26	22	Hürriyet	895	37	330
27	34	Finansbank	7.372	4	296
28	31	Carrefoursa	1.652	16	259
29	23	Tesco Kipa	649	35	227
30	*	Mercedes Benz Türk	-	-	225
31	45	DenizBank	3.639	5	192
32	41	Acıbadem Sağlık Hizm.	1.035	18	183
33	33	TAV	3.266	5	178
34	46	Banvit	500	34	172
35	32	Fırat Plastik	-	-	171
36	36	Doğuş Otomotiv	733	23	166
37	*	Bank Asya	1.938	8	157
38	*	İpragaz	0	-	133
39	44	TAT	481	27	131
40	42	Vestel Beyaz Eşya	501	25	124
41	39	Keskinöğlü	-	-	115
42	37	BMC	-	-	110
43	38	Dimes	-	-	105
44	57	Kent	1.980	5	99
45	*	Anadolu Sigorta	361	26	94
46	48	İstikbal	-	-	93
47	50	Brisa	515	18	92
48	47	Omson Lojistik	-	-	84
49	53	Özdilek	-	-	83
50	*	Setur	-	-	83

Global Krizin ülkemizde de etkisini hissettirdiği son dönemde, marka olmanın önemi bir kez daha kendini gösterdi. Birçok firma işçi çıkarmak, maaşları indirmek hatta daha da kötüsü kapısına kilit vurmak zorunda kalırken, güçlü markalar bu krizden de yara almadan, hatta marka değerini artırarak çıkmayı başardı. "Türkiye'nin En Değerli Markaları" araştırmasının sonuçları da bu görüşü destekliyor. İlk 5'te yer alan şirketlerin toplam marka değeri, kriz yılında yüzde 13 arttı. Bu yıl ki araştırmaya finans şirketleri damgasını vurdu. Bir önceki yıl listede yer alan 9 bankanın marka değeri, 2009'da yüzde 62 arttı.

En Değerli Markalar 2010 araştırmasının lideri ise Türk Telekom oldu. İkinci sırada İş Bankası ve üçüncü sırada ise Turkcell var. Bu yıl 5'incisi gerçekleştirilen araştırmada zirvede bir değişiklik yok. İlk sırayı 1,69 milyar dolarlık marka değeriyle geçen yıl olduğu gibi Türk Telekom almış durumda. Ancak listenin geri kalan bölümünde geçtiğimiz yıla göre önemli farklılıklar göze çarpıyor.

Listede 2'nci sırayı sürpriz bir atakla ve 1,66 milyar dolarlık marka değeriyle İş Bankası aldı. Geçen yılın 2'ncisi Turkcell ise sıralamada bir basamak gerileyerek 1,62 milyar dolarlık marka değeriyle 3'üncü sıraya yerleşti. Son 4 yıldır ilk 3'te görmeye alıştığımız Arçelik, geçen yıla göre bir basamak gerileyerek 1,44 milyar dolarlık marka değeriyle 4'üncü, Anadolu Efes ise 1,37 milyar dolarlık değeriyle 5'inci sıraya oturdu.

Tabloda yer alan şirketlerin toplam marka değerlerinin krizden etkilenmemesi ise dikkat çekici. Geçen yıla göre Türkiye'nin En Değerli 100 Markası'nın değeri, 4 milyar 19 milyon dolar artmış durumda. İlk 5'te yer alan şirketlerin toplam marka değeri ise yüzde 13 artış gösterdi. Yine ilk 5'te lider dışındaki markaların konumu değişse de her birinin marka değerini artırmayı başardığı görülüyor. Özellikle bankacılık, en büyük gelişmeyi gösteren sektör olarak öne çıkıyor. Lojistik şirketleri ise bu yıl "kaybedenler" olarak listede kendini gösterirken tavukçuluk sektörü ise bu yılın "kazananlar"ı arasında gösterilebilir.

*Kaynak: Capital, Temmuz 2010

Siz şirketinizin vizyon ve misyonunu nasıl yazdınız?

Gelecek birçok belirsizlik ile dolu iken plan yapmak gerçekten zordur. Ancak, tüm karmaşanın içinde geleceğine yön verebilen, oluşabilecek olaylara karşı 'tepkisel' olmak yerine 'önceden etkili' olmak isteyen kuruluşlar başarılı olabilir. Dolayısıyla, seçilmiş bir gelecek için önceden harekete geçmek, içinde bulunduğu noktayı iyi tanımlayarak, nereye varmak istediğinizi bilmek istiyorsanız 'Vizyonunuzu' belirlemelisiniz, çünkü vizyonun hareket noktası gerçekliktir: Vizyon gelecekteki amaçlarınıza santim santim yaklaşma azmidir. *Vizyon sahibinin başı bulutlardadır ama ayağı daima yere basar.* Vizyonu ve hedefleri olmayan bir şirket başarılı olamaz. Çünkü başarılı olup olmadığını karşılaştırabilecek bir referansı yoktur. Yönetim, şirketi neyin başarılı veya başarısız kıldığını araştıramaz.

Bu noktadan hareketle bir şirket, ülkemizde ve dünyada politik, ekonomik, sosyolojik ve teknolojik değişim ve gelişmeler çerçevesinde grubun motivasyonunu sağlayacak, dinamik ve anlamlı, sorunlara meydan okuyan, kendisini nerede görmek istediğini açıkça ortaya koyan fakat gerçekleştirilmesi hayal olmayan bir vizyon oluşturmaktadır.

Çalışanlar ne için çalışırlar? Çalışanlar için muhasebe kayıtlarını girmek veya yeni bir teklif yazmak gibi dar açıdan tanımlanmış işleri yapmak çok fazla heyecan yaratmayabilir. İnsanlar bunu ifade etmeseler de çalıştıkları organizasyonun nereye gitmek istediğini bilmek isterler. Bu tanımlama, yapılan işleri hem kendi hem de toplum nezninde önemli daha önemli hale getirir.

Vizyonu olmayan kuruluşlar karşılarındaki güçlü organizasyonların varlığı altında kaybolurlar. Günümüz rekabet şartları, küreselleşen dünyamızda başarının anahtarı olarak vizyonu belirlemektedir. Kuruluşlar çağın gereksinimlerini ve müşteri beklentilerini tam anlamıyla analiz etmeli, başarılı olmak için hedeflerine çalışanların hayal gücünü, önsezilerini ve bütünü oluşturan parça vizyonlarını ekleyerek varmak istediği hedeflere takım olarak odaklanmalıdır.

Peki ya şirket olarak misyonunuzu tanımlayabilir musunuz? Şirket olarak 'İşimiz ne?' sorusuna cevabınız yani misyonunuz; vizyonunuzun nasıl başarılabacağına ilişkin bir görev tanıımıdır.

Misyon, diğer bir ifade ile hedef tanıımı; şirketin gelecekteki vizyonuna ışık tutan, değerlerini içeren ve paydaşları ile ilişkilerine yön veren amaçlar dizisidir.



Geleneksel yaklaşıma göre hedef, halka açık veya kapalı olsun bütün şirketlerde hissedar değerinin maksimize edilmesi olarak şekillenirken, günümüzde hedeflerin çoklu amaçlar içerdiği görülmektedir.

Günümüz iş dünyasında şirketler çoklu hedefler koyarken şirketin vizyon ve misyonunun tespitinde aşağıdaki temel unsurları göz önüne almaktadırlar;

1. Şirketin farklı paydaşları (müşterileri, çalışanları, taşeronları, kreditorler, şirkette çalışan ve çalışmayan diğer aile üyeleri, denetim şirketleri, kamu kurum ve kuruluşları..vb)
2. Organizasyon kültürü
3. İş etiği

4. Toplumsal sorumluluk-kurumsal sosyal sorumluluk
 5. Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve kurumsal yönetim
- Yukarıda sayılan çoklu hedefler çerçevesinde, bir misyonun oluşturulmasında aşağıdaki performans kriterleri ele alınmalıdır;

1. Karlılık
2. Şirketin pazardaki yeri/ Pazar payı
3. Verimlilik
4. Üründe liderlik
5. Personelin kendini geliştirmesine yönelik olanaklar
6. Çalışanların tutum ve davranışları
7. Sosyal sorumluluk
8. Kısa ve uzun vadeli hedefler arasındaki denge

Söz konusu kriterler çoklu amaçlar çerçevesinde belirlendikten sonra, şirket misyonunun oluşturulmasında rol oynayacak olan paydaşların belirlenmesi, beklentileri ve şirketin bu beklentileri ne ölçüde karşılayabildiğinin analizi yapılmalıdır.

Şirketlerin misyon ve vizyonlarını belirlerken odaklanmaları, ölçülebilir, elde edilebilir, iş amaçlarına uygun ve zaman termini olan hedefler koymaları gerçekçi olmalarını sağlayacaktır. Ölçülemeyen hedeflerin yönetilemeyeceği aşikardır.

Dr. Güler Manisalı Darman;
Başkan –CGS Center

SPK işlem yasağı kurallarında değişiklikler yaptı



Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası tarafından piyasa gözetimi üzerine yapılmış ve yapılması planlanan çalışmaların devreye girmesi ile birlikte, gözetim ve denetim yönünden 1 Ekim 2010 itibariyle Türk sermaye piyasalarında yeni bir dönem başlayacaktır. Sermaye Piyasası Kurulu'nun 30 Temmuz 2010 tarihli toplantısında işlem yasağı uygulama kuralları değiştirilmiş ve bugüne kadar haklarında işlem yasağı getirilen tüm gerçek ve tüzel kişilerin (153 kişi) işlem yasaklarının 1 Ekim 2010 tarihi itibariyle kaldırılmasına karar verilmiştir. SPK tarafından yapılan açıklamada, bu kararın alınmasında kurul tarafından piyasaların gerçek zamanlı takibi yapılarak piyasa bozucu işlem ve faaliyetlerin oluşum aşamasında engellenmesi ve İMKB Hisse Senedi Piyasası'nın işleyiş esaslarına getirilen ve getirilecek yeni düzenlemeler ile işlem kuralları açısından piyasanın manipülatif işlemleri en aza indirecek şekilde yapılacağına göz önünde bulundurulduğu vurgulandı.

Yeni kurallar çerçevesinde; ilk defa işlem yasağına konu fiili işleyenlere 6 ay süreyle işlem yasağı tedbir uygulanabileceği bildirilerek, eski uygulamada, bu sürenin 2 yıl olarak benimsendiği hatırlatıldı. İkinci defa işlem yasağına konu fiilin işlenmesi durumunda, işlem yasağı süresinin 2 yıl olarak uygulanabileceği kaydedilen açıklamada, "6 ay ve 2 yıllık işlem yasağı tedbirleri geçici işlem yasağı" olarak tanımlanmaktadır. Üçüncü defa işlem yasağına konu olan fiilin işlenmesi durumunda ise "sürekli işlem yasağı" olarak tanımlanan 5 yıllık tedbir uygulanabilecektir" denildi.

SPK ile Azerbaycan Cumhuriyeti Menkul Kıymetler Devlet Komitesi arasında işbirliği mutabakatı imzalandı

SPK Başkanı Vedat Akgiray, paranın globalleştiği, bazı finansal suçların global işbirliği şeklinde işlendiğine dikkat çekerek, menkul kıymet piyasaları konusunda ülkeler ve bölgeler arası işbirliğinin büyük önem taşıdığını belirtti; bu amaçla şimdiye kadar 26 ülkenin menkul kıymet düzenleme kurumuyla işbirliği anlaşması imzaladıklarını bildirdi.

SPK ile Azerbaycan Cumhuriyeti Menkul Kıymetler Devlet Komitesi arasında işbirliği mutabakatı, SPK'da düzenlenen törenle imzalandı. İki ülke kuruluşları arasında bilgi alışverişi ve teknolojik işbirliğini geliştirmeyi hedefleyen mutabakat zaptını, SPK Başkanı Vedat Akgiray ile Azerbaycan Menkul Kıymetler Devlet Komitesi Başkanı Rifat Aslanlı imzaladı.

Türkiye aynı zamanda 1995 yılında kurulan ve halen 33 üyesi bulunan Avrasya Borsaları Federasyonu (FEAS) kurucu üyelerindendir. 2011 yılına kadar FEAS'ın başkanı İMKB başkanı olup, FEAS sekreteryası ve idari ofisleri İstanbul'dadır.

Girişim sermayesi yatırım ortaklıklarının artan önemi

Girişim sermayesi yatırımları, temel olarak girişim şirketlerine doğrudan ve dolaylı olarak ortak olunması ve girişim şirketlerinin borçlanma araçlarının satın alınması diğer bir ifadeyle girişim şirketlerine kreditor olunmasıdır. Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıkları, Sermaye Piyasası Kurulu'nun izni ile kayıtlı sermayeli olarak kurulan ve çıkarılmış sermayelerini, esas olarak sermaye kazancı elde etmek amacıyla, girişim sermayesi yatırımlarına yönelen ortaklıklardır.

Girişim sermayesi, yüksek büyüme potansiyelli iş fikirlerine sahip şirketlere yapılan yatırımı ifade etmektedir.

Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıkları; fonlarındaki parayı, yenilikçi iş fikri olan ve gelecek vaad eden şirketlere yatırarak, bu şirketlerin üreteceği katma değerden faydalanmayı ve "en iyi" zamanda ortaklıktan ayrılmayı hedeflemektedirler. Girişim sermayesi yatırım ortaklıkları, paylarının satış süresinin bitimi sonrasında çıkardıkları payların Borsa kotuna alınması için gerekli belgenin verilmesi istemiyle Kurula başvurmak zorundadırlar. Ortaklıktan ayrılma yöntemleri ise, başta şirket sahiplerine şirketin o tarihteki değeri üzerinden geri satma veya bunun gerçekleşmesi durumunda üçüncü şahıslara hisse satışı veya sahip olunan hisselerin borsada halka arz edilmesidir.



“3. Profesyonel Yönetim Kurulu” programı yapıldı

Şirketlerimizden gelen talep üzerine, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CGS Center) tarafından 5-6 Ağustos 2010 tarihlerinde Divan Otel Ankara’da iki günlük “3. Profesyonel Yönetim Kurulu” programı gerçekleştirildi. Programa değişik sektörlerden şirketlerin yönetim kurulu başkan, üyeleri ve genel müdürlerinin katıldı.

*Parça parça bildiklerimizi çok güzel şekilde birleştirmemize yardım etti. Bundan böyle daha bilinçli uygulamalar yapacağımdan eminim (Tuna AKSEL, Genel Koordinatör, Yüksel Holding A.Ş.)

*Katılmaktan çok mutlu oldum. Kendimi ve şirketimi değerlendirme imkanı sağlayacak bilimsel verileri öğrendim. (Mehmet KANAT, Genel Müdür, Kanat Boyacılık Tic. ve San. A.Ş.)

*Program uygulamalı örnekleri olması bakımından anlaşılabilir, takip edilmesi zevkli haledir. (Çiğdem KÖKER ALPAYDIN, İştirakler



CGS CENTER HAKKINDA

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CGS Center), uluslararası alanda deneyimli, vizyon sahibi, akademi ve iş dünyasından değerli uzmanlardan oluşan bir kuruluştur. Kurumsal yönetim, kurumsallaşma, kurumsal sosyal sorumluluk konularında şirket ve kuruluşlara özel danışmanlık, yayın ve eğitim hizmetleri veren Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, aynı zamanda ülke ve şirketler hakkında stratejik araştırmalar yapmaktadır. Alternatif finansman modelleri ve satın almalar, şirket evlilikleri, özsermaye ve/veya borçla finansman, risk sermayesi temini konuları, Merkezin, çözüm ortakları kanalı ile yürüttüğü diğer faaliyet sahaları arasındadır.

Aynı zamanda Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, ülkemizde çoğunluğu KOBİ olan aile şirketlerinin kurumsallaşmasında;

- ◆ Doğru büyüme stratejilerinin belirlenmesinde,
- ◆ Aile ile şirket ilişkilerinin düzenlenmesinde,
- ◆ Aile anayasasının hazırlanmasında,
- ◆ Aile üyelerinin yönetime hazırlanması ve kazandırılmasında,
- ◆ Doğru finansman kaynaklarına ulaşımında gerekli altyapının hazırlanmasında,
- ◆ Profesyonel yöneticilerin oluşturacağı vekil maliyetinin önlenmesinde,
- ◆ Profesyonel yöneticiler ile aile arasında asimetrik bilgi nedeni ile oluşacak yetki ve çıkar çatışmalarının önlenmesinde gerekli hizmeti ve desteği verir.



Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayınlatalım.

Teşekkür ederiz.

AİLEM VE ŞİRKETİM
CGS CENTER’in her ay yayınlanan ücretsiz bültenidir.

CGS Center’ın Verdiği Eğitimler

- ◆ Finansal Planlama ve Yönetim Teknikleri Eğitimi
- ◆ Finansal Planlama ve Risk Yönetimi Eğitimi
- ◆ Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma-Örnek Vakalar Eğitimi
- ◆ Türk Ticaret Kanunu Tasarısının Sermaye Şirketlerine Getirdiği Yenilikler Eğitimi
- ◆ Kriz Ortamında Finansal Riskin Yönetimi Eğitimi
- ◆ Temel Mali Tablolar Analizi Eğitimi
- ◆ Hukukçu Olmayan Yöneticiler İçin Hukuk Dünyası Workshop Eğitimi
- ◆ Profesyonel Yönetim Kurulu Eğitimi
- ◆ Satış Güvenliği- Hukuksal ve Finansal Açıdan Korunma Eğitimi

Eğitimlerimizin detayları ve yayınlarımız için web sitemizi ziyaret edebilirsiniz.

www.cgscenter.org

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

1459.Cadde 1465.Sokak
No: 5/3 06520Cukurambar,
Ankara

Tel: (312) 220 22 20
Faks: (312) 220 35 34
E-posta: info@cgscenter.org



Küçük şeylere gereğinden çok önem verenler, elinden büyük iş gelmeyenlerdir.

Platon

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi yayınıdır.

Genel Yayın Yönetmeni

Dr. Güler Manisalı Darman

Yazı İşleri Sorumlusu & Editör

Aytuğba BARAZ

aytugba.baraz@cgscenter.org

info@cgscenter.org

Yayın Kurulu

Prof. Dr. Can Şimga Mugan

Doç. Dr. Güray Küçükkocaoğlu

Doç. Dr. Korkut Özkorkut

Dr. Çağrı Bagatur



Kentkart Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Mazhar Basmacı görüşlerini CGS Center ile paylaştı

Kentkart, 1998'den beri toplu taşıma sektöründe temassız akıllı kartlar ile otomatik ücret toplama, araç takip, gerçek zamanlı yolcu bilgilendirme ve araç içi kamera güvenlik sistemleri donanım ve yazılımları üretmekte ve bu sistemlerin işletim hizmetini sunmaktadır. **Sayfa 2**

Marka adı yaratmak kolay mı?

Marka, bir işletmenin mal ve hizmetlerinin bir başka işletmenin mal ve hizmetlerinde ayırt edilmesini sağlayan sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi ve ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen ve baskı yoluyla yayınlanabilen, çoğaltılabilen işaretlerdir. **Sayfa 4**

Sermaye Piyasası Kurulu'ndan haberler

SPK'dan Sığ Hisse kararı...Varantlar İMKB'de işlem görmeye başladı...Vadeli İşlemler ve Opsiyon Borsası ABD'ye yelken açtı...İlk Sukuk ihracı gerçekleştirildi... **Sayfa 5**

CGS Center Bergama'daydı

CGS Center tarafından 18 Eylül'de Bergama Ticaret Odası'nın daveti üzerine, oda mensupları için "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" eğitimi düzenlendi. **Sayfa 6**



BUNU BİLİYOR MUSUNUZ?



Ponzi Oyunu (Ponzi Scheme) nedir?

Ponzi oyunu, yatırımcılara kendi paralarından geri dönenle veya sonraki yatırımcılardan gelen paralarla ödemenin yapıldığı bir dolandırıcılık ile yatırım işlemidir. Ponzi oyunu genelde yeni yatırımcıları çekmek için anormal yüksek kısa dönemli geri dönüşler teklif eder. Ponzi oyununun vaat ettiği ve ödediği yüksek miktardaki geri ödemelerin sürdürülebilmesi için yatırımcılardan sürekli artarak gelen bir para akışı olmalıdır ve böylece oyun devam edecektir.

Kentkart Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Mazhar Basmacı görüşlerini CGS Center ile paylaştı



Kentkart, 1998'den beri toplu taşıma sektöründe temassız akıllı kartlar ile otomatik ücret toplama, araç takip, gerçek zamanlı yolcu bilgilendirme ve araç içi kamera güvenlik sistemleri donanım ve yazılımları üretmekte ve bu sistemlerin işletim hizmetini sunmaktadır.

Aktif olarak Türkiye'de İzmir, Manisa, Adana, Kocaeli, Gebze, Bandırma, Sivas, Muğla, Çanakkale, Edirne, Isparta, İnegöl ve Yozgat'da, yurt dışında ise Ürdün, Suriye, Katar, Makedonya, Kosova ve Polonya olmak üzere 19 şehirde hizmet vermektedir.

Kentkart, 6000'i aşkın validatör ve 2000 adet bayisi ve 8 milyondan fazla kentkart kullanıcısıyla, yılda 1 milyardan fazla yolcuya hizmet vermektedir.

CGS Center: Son yıllarda oldukça kabul gören mavi okyanus stratejisine göre 'Rekabette galip gelmenin tek yolu rekabette galip gelmeye çalışmaktan vazgeçmektir. Önemli olan mavi okyanuslar yaratarak mevcut olmayan bir pazar alanı oluşturmaktır.' Siz de Kentkart olarak elektronik ücret toplama ve araç takip sistemlerinin entegrasyonunu sağlayarak Türkiye'de yeni bir pazar alanı yaratınız. Bu bağlamda Kentkart nasıl doğdu?

Dr. Mazhar BASMACI: Kentkart 1998 yılında akıllı kart teknolojileri üzerinde çalışmalar yapmak amacıyla kurulmuş ve ilk olarak "İzmir Kentkart Projesini" başlatmıştır. Aradan geçen 12 sene içinde şirket; GPS ve GPRS teknolojilerini tek bir cihaz içinde bir araya getirerek, elektronik ücret toplama ve araç takip sistemlerinin entegrasyonunu sağlamış ve patent haklarını almıştır. Geliştirdiği sistemlerle ileri teknoloji ile üreten, yaptığı Ar-Ge yatırımları ile sürekli teknolojisini yenileyen Kentkart, bir Türk firması olarak, gerek ulusal gerekse uluslararası platformlarda tanınan uzman kurumlardan biri haline gelmiştir. Dünya üzerinde 20 şehirde, günde 5 milyon kişi, toplu taşımacılıkta Kentkart'ın sağladığı hizmet entegrasyonu sayesinde sorunsuz seyahat edebilmektedir.

Sağlam temellere dayanan, uzun soluklu ilişkiler kurmak temel büyüme stratejimizdir.

CGS Center: Bir Türk firması olarak gerek ulusal gerekse uluslararası platformlarda tanınan uzman işletmelerden biri haline geldiniz. Bu süreçte nasıl bir büyüme stratejisi izlediniz?

Dr. Mazhar BASMACI: Kentkart kuruluşundan bugüne geçen 12 yılda, Türkiye'de 14, dünya genelinde ise 6 şehirde kesintisiz hizmet verebilen sistemlerin entegrasyonunu başarı ile kurgulamış, uygulamış ve işletmektedir. Mükemmel üretim anlayışını, müşterilerinin tüm özel ve farklı ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde adeta tailor-made şekilde yapılandıran Kentkart, güncel pazarlama ilkelelerini global düzeyde uygulamaktadır. Bu sayede kısa sürede ulusal ve uluslararası platformlar da tanınan uzman kuruluşlardan biri haline gelmiştir. Dünya genelinde tüm etkinliklere gerek fikir üretici, gerekse katılımcı olarak; global rakiplerimizin arasında olmak, farkımızı öne çıkarmak, çözümlerimizi sergilemek ve en önemlisi sağlam temellere dayanan, uzun soluklu ilişkiler kurmak temel büyüme stratejimizdir.



Kentkart Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Mazhar Basmacı görüşlerini CGS Center ile paylaştı

CGS Center: Büyüme stratejinizi göz önüne aldığınızda yurt genelinde büyümek ve yaygın hale gelmek ile yurtdışında büyümek arasında ne gibi farklar görüyorsunuz, ve her iki kulvarda büyüebilmek için ne gibi bir yol izlediniz? Bu konuda Türk şirketlerine tavsiyeleriniz nelerdir?

Dr. Mazhar BASMACI: Öncelikle yurtdışında bilinirliğimizi artırmak, uluslararası projelerde referanslarımız ile yer alabilmek için düzenli olarak global etkinliklere katılıyoruz ve tüm düzenleyici örgütlerin aktif üyesiyiz.

GLOKAL yani global düşünen ve lokal uygulama yapabilen bir yönetim, işletme ve pazarlama anlayışımız var.

Bunu uluslararası pazarlama ilkelerini desteklerken, rakiplerimizde izlemeyi ihmal etmiyoruz. AR-GE ekibimiz, üretim ekibimiz ile eş zamanlı olarak cihazlarımızı ve sistem bileşenlerimizi global piyasaya entegre ediyor. Yeni bir pazara girdiğimizde sıfır hata anlayışımız ile kendimizi lokal beklentilere çok hızlı adapte edebiliyoruz. Bu hem ulusal hemde uluslararası düzeyde en önemli farkımız. Sistemimiz müşterilerimizin tüm ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yapılandırılabilir. Son zamanlarda ortaya çıkan popüler tanımla GLOKAL yani global düşünen ve lokal uygulama yapabilen bir yönetim, işletme ve pazarlama anlayışımız var. Bunuda başarı ile uygulayabiliyoruz.

CGS Center: Bildiğiniz üzere şirketlerin daha sonraki nesillerde varlığını sürdürebilmesi için 'Kurumsallaşma' şarttır. Siz Kentkart olarak 'Kurumsallaşma' ya da bir aile işletmesi olarak 'Kurumsal Yönetim'e geçiş konularında ne gibi çalışmalar yaptınız? Bu yolda karşılaştığınız güçlükler nelerdi, nasıl üstesinden geldiniz?

Dr. Mazhar BASMACI: Kurumsal kimliğimiz bizim kendimizi en temel ifade ediş biçimimizdir. Bu bağlamda oluşturduğumuz yatay yönetim anlayışı, her

çalışanın bu kimlik sınırları içinde idare ve yönetim becerisini serbest olarak uygulamasına yardımcı olur. Böylelikle oluşan kurumsal düzen Kentkart ailesinin her bireyinin sınırlarını aşmasını destekler. Üst yönetim olarak bizler idari kararları bireyle-

re birleştirirken, stratejik hedefler belirleyip bunların efektif bir şekilde gerçekleşmesi için üzerimize düşeni eksiksiz şekilde yerine getirmeye çalışırız. Bunu gerçekleştirmek son derece zor ve bir o kadar maliyetli bir iş-tir. Fakat bu anlayışı koşulsuz desteklerseniz kısa sürede oluşacak ekibiniz yaratacağı etkinlik ile başarılı sonuçlar alacaktır.

CGS Center: Bir çok Türk şirketi gelecek nesillerin işe adaptasyonu ve zamanı geldiğinde şirketi onlara devredebilmek için çalışmalar yapmaktadır. Sizin bu konudaki planlarınız nelerdir?

Dr. Mazhar BASMACI: Gelecek nesile en büyük desteğimiz sağladığımız eğitim olanaklarıdır. Bunun yanında zamanı geldiğinde tecrübe kazanmaları için gerekli sorumlulukları onlara veriyoruz. Bu sayede ileride iş adaptasyonu ve görev alma sürelerini en kısaya indirmeye çalışıyoruz.



CGS Center olarak, Dr. Mazhar Basmacı'ya değerli görüşlerini bizimle paylaştığı için teşekkür ederiz.



Marka adı yaratmak kolay mı?



Marka, bir işletmenin mal ve hizmetlerinin bir başka işletmenin mal ve hizmetlerinden ayırt edilmesini sağlayan sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi ve ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen ve baskı yoluyla yayımlanabilen, çoğaltılabilen işaretlerdir.

Tıpkı insan, hayvan, kent gibi ürünler de yaşarlar. Bu nedenle de insanlar, ürettikleri şeylere de ad koyarlar ve bu adın onu anlatması gerekir. Ürünlere konan marka adları hem ürünü üreten hem de onu tüketerek yeni şeyler üreten tüketiciler için ayrıcalık kazanır.

Burada marka ve marka adını ayırmak gerekiyor. Marka, bir dünya görüşünü yansıtır. Marka adı ise o dünya görüşüyle birlikte ürünün adıdır. Tüketiciler, markanın dünyasında yaşarlar ve markayı adıyla çağırırlar.

Marka, bir şirketin ürününü tanımlar. Böylece, o ürün diğerleriyle karıştırılmaz. Aynı zamanda, marka bir ürün için tarz ve imaj yaratmak için de kullanılabilir, bu sebeple marka ayırtedilebilir olmalıdır.

Firmalar, ürünlerini oluştururken, marka adını da genelde baştan koymuş olurlar. Marka adı yaratmanın onlarca yolu var. Örneğin, çoğu zaman markanın sahibi olan aile veya kişi adları; o ürünün yaratıcısı veya tasarımcısının adı; ürünün üretildiği coğrafik bölgenin adı; ürünü üreten firmanın adı; ürünü üreten firmanın adının kısaltılmışı; ürünün yapıldığı malzemeden türetilme adlar; popüler olması için tarihi bir kişilik; mitolojik kahramanlar; kolay anlaşılır ve akılda kalır anlamsız da olsa bir kaç harften oluşan; ürünü üretenler birden fazla ise onların adlarının belli hecelerinin bir araya getirilmesi gibi...

Marka adının bir amacı da ürünün ve markanın benzerlerinden ayrılmasını, akılda kalmasını ve tutulmasını sağlamaktır. Bu nedenle kullandığımız bir çok ürünün marka adı anlamsızdır ama çarpıcıdır.

Şimdi de isterseniz, o çok kullandığımız marka adlarının asıl anlamlarının ne olduğuna bakalım.

Aslında nereden doğmuşlar ve neymişler... Dünya markalar liginde önde gelen markalardan biri olan **ADIDAS**, spor malzemeleri alanında tartışılmaz bir üstünlüğe sahip. Adı markanın yaratıcısından geliyor. **ADI** (ADOLF) **DASSLER**. İlk hecelerin bir araya getirilmesi sonucu oluşturulmuş. ADI DASSler...

Artık bizim için klasikleşen bir otomobil mar-



kası **FIAT**. İlk bakışta bir anlamı yokmuş gibi görünse de o da bir bölgesel adlandırmadan doğan firmanın kısaltılması.

Fabbrica Italiana Automobili Torino. Bilgisayar devlerinden **APPLE**'in adı ise

belki de en çok anlam yüklenenlerden biri. İki genç girişimcinin yarattığı Apple'ın ilk bilgisayarına konulan ad, Adem ile Havva öyküsüne dayanıyor. Havva'nın Adem'i kandırmak için kullandığı elma logo ve ad seçilmiş. Elmanın ısırılmış olması da **APPLE**'in pazardan elde ettiği payı simgeliyor.



Sabancı Grubu'nun tek "**SA**" olmayan firması ve markası **AKBANK**. Neden böyle diye düşünürdüm eskiden. Öğrenince merakımı giderdim. Kayserili olan Sabancı ailesi, iş dünyasındaki başarılarının büyük bir kısmını

Adana'daki yatırımlarından elde etmişler. Bir finans kurumu kuracakları zaman da hem **Kayseri**'yi hem de **Adana**'yı bir arada anmak istedikleri için bankanın adı, **Adana-Kayseri Bankası** olmuş. Kısaltılınca da **AKBANK**.

1955'lerden sonra, bir Türk tekstilci, dünyadaki eğilimin farkına vararak Türkiye'de yeni bir marka ile yeni bir ürün sundu pazara. Bu kişinin adı **Aytaç Kot**'tu. Aytaç Bey'in **Muhteşem Kot** firmasında ürettiği ilk yerli jean pantolonların adı da soyadından geliyordu. **KOT** Pantolonları... Bugün bu marka olmasa da o markanın adı artık bir ürün grubu olarak anılıyor...

Marka, Bir şirketin ürününü tanımlar. Böylece o ürün diğerleriyle karıştırılmaz.



Aytuğba Baraz
CGS Center
Eğitim ve Yayın Koordinatörü



Kaynak: Bülent Fidan
reklamgunlugu.wordpress.com
Türk Patent Enstitüsü Kitapçığı

Sermaye Piyasası Kurulu'ndan Haberler

SPK'dan sığ hisse kararı



C grubu hisseler sığ hisse olarak tanımlanmaktadır. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) Hisse Senetleri Piyasası'nda işlem gören dolaşımdaki pay oranı kavramı ve kullanım alanları tekrar belirlenmiştir. Buna göre; fiili dolaşımdaki pay oranı, İMKB hisse senetleri piyasalarında payları işlem göre şirketlerin halka açıklık oranlarını göstermektedir.

Ayrıca, kamu tüzel kişisinin mülkiyetindeki, şirket kurucuları ve yakın aile mensuplarının sahip oldukları, şirket sermayesinin yüzde 5 ve daha fazlasına sahip olan kişilerin elinde bulundurduğu paylar ile şirket yönetim kurulu üyelerinin, üst düzey yöneticilerin ve yakın aile mensuplarının sahip oldukları, şirketlerin

Varantlar İMKB'de işlem görmeye başladı

Varantlar, belirli bir miktarda dayanak varlığı ya da göstergeyi, önceden belirlenmiş bir fiyat üzerinden, vadeye kadar ya da vade tarihinde alma veya satma hakkı veren finansal araçlardır. Bu menkul kıymet vade tarihinde ya kaydi uzlaşma ya da nakdi uzlaşma şeklinde yerine getirilebilmektedir. Opsiyonlar gibi varantlarda da varantı satın alan kişi, anlaşmaya konu olan varlığı alma ya da satma hakkına sahip olmaktadır.

Varantın kimler tarafından çıkarılabileceği, kaydedilmesi ve alım satımla ilgili temel esaslar Sermaye Piyasası Kurulu tarafından düzenlenmiştir. Bu düzenleme Seri: III No: 37 sayılı Aracı Kuruluş Varantlarının Kurul Kaydına Alınması ve Alım Satım İşlemlerine İlişkin tebliğ'de yer almaktadır. Ayrıca, tebliğ'de varantların İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem görüleceği de belirtilmiştir.

sandık ve vakıflarının mülkiyetindeki, teminat olarak verilen, hukuken kısıtlı ve alım satıma konu edilemeyen, yasaklı veya hacizli paylar fiili dolaşım pay oranının dışında tutulmaktadır. SPK'nın yaptığı düzenlemede ayrıca İMKB'de işlem gören şirketlerin payları üç değişik listeye ayrılmıştır. Halka açık piyasa değeri 10 milyon TL'nin ve dolaşımdaki pay sayısı 10 milyon adet altındaki şirketler ve halka açık piyasa değeri 45 milyon TL ve fiili dolaşımdaki pay oranı yüzde 5'in altındaki şirketlerin payları B grubu listeye girmektedir. Ayrıca, borsa fiyatı birim pay değerinin 1,5 katı ve üzerinde olan yatırım ortaklıklarının payları da B grubunda değerlendirilecektir. C grubunda ise, halka açık piyasa değeri için alt ve üst sınır belirlenmeksizin Gözaltı Pazarı'nda işlem gören hisseler ve borsa fiyatı birim pay değerinin 2 katı ve üzeri yatırım ortaklıklarının hisseleri bulunmaktadır. B ve C grubu dışındaki şirketlerin oluşturduğu grup da A grubu olarak tanımlanmaktadır.

Vadeli İşlemler ve Opsiyon Borsası

ABD'ye yelken açtı

Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası, ABD türev piyasaları düzenleyicisi olan Commodity Futures Trading Commission (CFTC) No -Action Letter belgesini almayı başardı. Bu belge sayesinde, hem Amerikalı bireysel yatırımcılar hem de yatırım fonlarının VOB-İMKB 30 sözleşmesinde işlem yapabilme imkanı olacaktır.

İlk Sukuk ihracı gerçekleşti

Kuveyt Türk, Malezya ve Körfez Bölgesi'nde talep gören sukuku Türkiye'de ilk ihraç eden banka oldu. Bu işlem sırasında, LMH (Liquidity Management House) ve Citibank ortak lider düzenleyici oldu. Sukuk, 24 Ağustos 2013 vadeli olarak ihraç edildi ve ihraç tutarının 1,5 katı oranında bir talep geldi. Kuveyt Türk Yönetim Kurulu başkanı Al-Omar son 10 yılda 120 milyar dolarlık sukuk ihracının gerçekleştiğini ve ihraç konusunun uzunca bir süredir Türkiye'nin gündeminde olduğuna vurgu yapmıştır. Çıkarılan tahvil Londra borsasında işlem görecektir.

Kaynak:

www.spk.gov.tr
www.imkb.gov.tr



Melike Yılmaz, CGS Center,
Araştırmalar ve İş Geliştirme Koordinatörü

“CGS Center Bergama’daydı

Bergama Ticaret Odası’nın daveti üzerine, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi tarafından 18 Eylül’de oda mensupları için “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma” eğitimi düzenlendi. 60 kişinin katıldığı eğitimde, Dr. Manisalı atılımcılara aile şirketlerinde kurumsallaşma konusunda yol gösterici bilgiler vermiştir. Dr. Manisalı, aile şirketlerinde duygusal ilişkilerin hakim olduğunu ifade ederek, şirketlerin sürdürülebilir olmaları ve büyüye-bilmeleri için, hem ailenin hem de şirketin mutlaka kurumsallaşması gerektiğini belirtmiştir.



CGS CENTER HAKKINDA

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CGS Center), uluslararası alanda deneyimli, vizyon sahibi, akademi ve iş dünyasından değerli uzmanlardan oluşan bir kuruluştur. Kurumsal yönetim, kurumsallaşma, kurumsal sosyal sorumluluk konularında şirket ve kuruluşlara özel danışmanlık, yayın ve eğitim hizmetleri veren Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, aynı zamanda ülke ve şirketler hakkında stratejik araştırmalar yapmaktadır. Alternatif finansman modelleri ve satın almalar, şirket evlilikleri, özsermaye ve/veya borçla finansman, risk sermayesi temini konuları, Merkezin, çözüm ortakları kanalı ile yürüttüğü diğer faaliyet sahaları arasındadır.

Aynı zamanda Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, ülkemizde çoğunluğu KOBİ olan aile şirketlerinin kurumsallaşmasında;

- ◆ Doğru büyüme stratejilerinin belirlenmesinde,
- ◆ Aile ile şirket ilişkilerinin düzenlenmesinde,
- ◆ Aile anayasasının hazırlanmasında,
- ◆ Aile üyelerinin yönetime hazırlanması ve kazandırılmasında,
- ◆ Doğru finansman kaynaklarına ulaşmada gerekli altyapının hazırlanmasında,
- ◆ Profesyonel yöneticilerin oluşturacağı vekil maliyetinin önlenmesinde,
- ◆ Profesyonel yöneticiler ile aile arasında asimetrik bilgi nedeni ile oluşacak yetki ve çıkar çatışmalarının önlenmesinde gerekli hizmeti ve desteği verir.



Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayınlatalım.

Teşekkür ederiz.

AİLEM VE ŞİRKETİM
CGS CENTER’in her ay yayınlanan ücretsiz bültenidir.

CGS Center’ın Verdiği Eğitimler

- ◆ Finansal Planlama ve Yönetim Teknikleri Eğitimi
- ◆ Finansal Planlama ve Risk Yönetimi Eğitimi
- ◆ Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma-Örnek Vakalar Eğitimi
- ◆ Türk Ticaret Kanunu Tasarısının Sermaye Şirketlerine Getirdiği Yenilikler Eğitimi
- ◆ Kriz Ortamında Finansal Riskin Yönetimi Eğitimi
- ◆ Temel Mali Tablolar Analizi Eğitimi
- ◆ Hukukçu Olmayan Yöneticiler İçin Hukuk Dünyası Workshop Eğitimi
- ◆ Profesyonel Yönetim Kurulu Eğitimi
- ◆ Satış Güvenliği- Hukuksal ve Finansal Açısından Korunma Eğitimi

Eğitimlerimizin detayları ve yayınlarımız için web sitemizi ziyaret edebilirsiniz.

www.cgscenter.org

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

1459.Cadde 1465.Sokak
No: 5/3 06520Cukurambar,
Ankara

Tel: (312) 220 22 20
Faks: (312) 220 35 34
E-posta: info@cgscenter.org



“Düşmanı ve kendinizi iyi biliyorsanız, yüzlerce savaşa bile girseniz sonuçtan emin olabilirsiniz. Kendinizi bilip, düşmanı bilmiyorsanız, kazanacağınız her zafere karşın yenilgiyle de tanışabilirsiniz. Ne kendinizi ne de düşmanı bilmiyorsanız, sizin için gireceğiniz her savaşta yenilgi kaçınılmazdır.”

SUN TZU

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi yayınıdır.

Genel Yayın Yönetmeni

Dr. Güler Manisalı Darman

Yazı İşleri Sorumlusu & Editör

Aytuğba BARAZ

aytugba.baraz@cgscenter.org

info@cgscenter.org

Yayın Kurulu

Prof. Dr. Can Şimga Mugan
Doç. Dr. Güray Küçükkoçaoğlu
Doç. Dr. Korkut Özkorkut
Dr. Çağrı Bağatur



Kültür turizminin önemli merkezlerinden Bergama’da bir aile işletmesi: Efsane Otel

Kurumsallaşma yolunda çabalar

Uygarlık tarihinin en eski yerleşimlerinden biri olarak öne çıkan Bergama’da ya da antik söylemiyle Pergamon’da hizmet veren ve bir aile işletmesi olan Efsane Hotel’in ikinci kuşak yöneticisi Arif Anıl Ayvaz görüşlerini CGS Center ile paylaştı. **Sayfa 2-3**

Bir tecrübe bir görüş; EBSO eski Başkanı Tamer Taşkın- Aile şirketlerinde kurumsallaşma

Yabancı sermayenin ülkemize olan ilgisi son dönemde belirgin bir artış gösterse de, uzun zamandır gerek şirket evlilikleri gerekse lisanslar yoluyla yapılmış ve sürdürülmekte olan başarılı ortaklıklar mevcuttur. **Sayfa 4**

Sermaye piyasalarından haberler

Sermaye piyasalarından haber başlıkları; ABC düzenlemesi, brüt takas uygulaması, İMKB 100 ve İMKB 50’de Değişiklik, Fiyat adımları küçüldü. **Sayfa 5**

CGS Center’dan haberler

xviii. Türkiye Muhasebe Kongresi 23-24 Eylül 2010 tarihinde Ankara’da, İstanbul Finans Zirvesi (IFS 2010) 28-30 Eylül tarihleri arasında İstanbul’da gerçekleştirildi. CGS Center IFS 2010 Zirvesi’nin sponsorları arasındaydı. **Sayfa 6**

CGS Center Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası’nı (EBRD) işadamlarıyla tanıştırıyor

Sorumlu yönetim çerçevesinde çevreye duyarlı yenilenebilir enerji ve enerji tasarrufu konusunda CGS Center atağı

Orta Avrupa’dan Orta Asya’ya kadar, başta ticaret, finans, altyapı yatırımları ve enerji olmak üzere özel sektör projelerini finanse eden Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD), 2000-2009 yılları arasında 3000’den fazla projeye yaklaşık 165 milyar dolardan fazla fon sağlamıştır. **Sayfa 7**

BUNU BİLİYOR MUSUNUZ?



Eşel Mobil Sistemi

Eşel mobil sistemin diğer bir adı da “Ücret Endekslemesi” dir. Eşel mobil sistem, enflasyondan korunmak amacıyla geliştirilmiştir. Sistem, ekonomideki fiyat artışlarıyla doğru orantılı bir şekilde çalışanların ücret veya maaşlarına otomatik olarak zam yapılmasını öngörür.

Kültür turizminin önemli merkezlerinden Bergama'da bir aile işletmesi: Efsane Hotel Kurumsallaşma yolunda çabalar



Uygarlık Tarihi'nin en eski yerleşimlerinden biri olarak öne çıkan Bergama'da ya da antik söylemiyle Pergamon'da hizmet veren ve bir aile işletmesi olan Efsane Hotel'in ikinci kuşak yöneticisi Arif Anıl Ayvaz görüşlerini CGS Center ile paylaştı.

CGS Center: Uygarlık tarihinin en eski yerleşimlerinden biri olması dolayısıyla Bergama Kültür turizminde öne çıkan bir ilçemizdir. Bu bağlamda siz turizm sektöründe faaliyet gösteren bir firma olarak Bergama'nın yeterince tanıtımının yapıldığını düşünüyor musunuz?

Arif Anıl Ayvaz: Bergama'nın tanıtımının yeterince yapıldığını düşünmüyorum ama bu sadece Bergama'nın problemi değil. Aynı zamanda Türkiye'de yurtdışında yeterli derecede tanıtılmıyor. Evet Bergama'mız kültür turizmiyle öne çıkmaktadır ancak Bergama'yı sadece kültür turizmiyle sınırlandırmak ege'nin incisi Bergama'ya haksızlık olur. Bergama öyle bir coğrafya üzerinde kuruludur ki alternatif turizm çeşitlerini de içinde barındırmaktadır. Markalaşmış Kleopatra güzellik ılcası ve Allioni ile termal turizmde, Türkiye'de çam fıstığında yıllık üretiminin büyük çoğunluğunun gerçekleştiği Kozak yaylası ile Eko turizmde altyapı ve potansiyel sahibi olan Bergama'mızı kültür turizmin yanı sıra diğer turizm çeşitlerinde de tanıtımının yapılması gerekmektedir. Dolayısıyla diğer öğeleri toplayarak bir tanıtım programı düzenlenip ve bu programın istikrarlı bir şekilde sürdürülebilmesi ile Bergamanın daha etkin bir şekilde tanıtılacağını düşünüyorum.

CGS Center: Bergama'da faaliyet gösteren bir aile şirketisiniz. Türkiye'de aile şirketi olmanın avantajları nelerdir? Diğer taraftan aile ve şirket açısından ne gibi zorluklarla karşılaşıyorsunuz?

Arif Anıl Ayvaz: Türk aile yapısı ve kültüründe olduğu gibi aile şirketlerinde güven duygusu ve da-

yanışma daha gelişmiştir. Birlikte çalıştığınız kişiler babanız ve kardeşiniz olduğu için bunun sadece çıkar ilişkisi olmadığını bilmek güven veriyor. Bunun yanında aile bireylerinin şirketin nasıl kurulduğunu bildiği için sahiplenme duygusu daha yoğun oluyor. Aile şirketlerinde küçük yaşlardan itibaren iş ile ilgili bilgilere yabancı olmayan aile bireylerinin işe adaptasyon ve uyum süreci hızlı geliyor.

Karşılaştığımız en büyük zorluk işteki bir problemin aile içine taşınması ve işten dolayı aile içinde bir tartışmanın olması ya da aile içindeki bir problemin işe yansması. Aile şirketlerinin en büyük probleminin bu olduğunu düşünüyorum. Bir aile anayasası oluşturarak kurumsallaşma sürecinde bu sıkıntıları aşacağımızı düşünüyorum.

CGS Center: Siz Efsane Hotel olarak turizm sektöründe faaliyet gösteren bir firmasınız. Bu sektörde hizmet ön plandadır ve müşteri memnuniyetini sağlamak göreceli olarak diğer sektörlere oranla daha zordur.

Her şeyin planlı, programlı ve kurallara uygun olarak yapılması gereklidir. İşletmenin iç ve dış paydaşlarının beklentilerini nasıl karşılıyorsunuz? Bu bağlamda şirketinizin büyümesinde ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında ne gibi bir strateji izlemeyi planlıyorsunuz?

Arif Anıl Ayvaz: Etik değerlere ve ticari ahlaka bağlı olan bir aile şirketi olarak vizyonumuzu oluşturan en temel yapıtaşı, kalitede süreklilik ve mutlak müşteri memnuniyetidir. Bu bilinçle misyonumuz Efsane Hotel ve Butik Anıl Hotel olarak çağımızın getirdiği yeniliklere süratle

adapte olarak, teknolojiyi ve gelişmeleri takip ederek sürekli yatırımlarla misafirlerimizin daha rahat konaklayabilmesi için kendimizi yenilemektir. Onları dinliyor ve değişen ihtiyaçları ve beklentileri en etkin şekilde karşılamaya özen gösteriyor, yatırımlarımızı da bu doğrultuda planlıyoruz. Turizmde başarı ekip işidir. Bundan dolayı personelimizde bu bilinçte ve eğitimde olmasına önem veriyoruz.



Kültür turizminin önemli merkezlerinden Bergama’da bir aile işletmesi: Efsane Hotel Kurumsallaşma yolunda çabalar

Aile şirketimizi geliştirip, sürdürülebilirliğinin sağlanması için kurumsallaşmak istiyoruz. Bu yüzden alışkanlıklarımızı ve düşünce sistemimizi değiştirmemiz gerekli. CGS Center’ın eğitimleriyle aklımızda “nasıl yapabiliriz?” sorusuna örnek bir model oluştu.

Başlangıç olarak aile fertlerinin görev ve sorumluluklarının belirlenmesi ve bu sorumluluklarını yerine getirebilmesi için gereken ortam ve koşulların sağlanması gerekmektedir. Ayrıca işin doğru yapılması için bireyler arasında yeterli bir iletişimin olması çok önemli. Biz işimizde buna önem veriyoruz ve bunu sağlamaya çalışıyoruz. Raporlamaya daha fazla önem vererek şirket hakkında daha sağlıklı bilgilerle uzun vadeli daha etkin bir yönetim stratejisi ve hedef belirlemeyi düşünüyoruz. Ana hedefimiz bu bölgede sektörümüzün önde gelen turistik tesislerinden biri olmak ve bu birikimi kurumsal anlamda geliştirmektir. Hedeflerimize ulaşabilmek için icraata odaklanarak kurumsallaşma sürecini profesyonel destek olarak sabırla izlememiz gerekiyor.

Bu doğrultuda misyonumuz %100 müşteri memnuniyetini hedef alarak yatırımlar yapmak ve mevcut değerlerimizi en etkin şekilde tanıtmaktır. Geçen sene Efsane Hotel’i yeniledik. Önümüzdeki senelerde Butik Anıl Hotel’i yenilemeyi düşünüyoruz. Bu yıl da sanal ortamda şirketimizi yurtiçi ve yurtdışında daha çok kitleye ulaşıp tanıtmak için 5 yıldır faaliyette olan websitelerimizi profesyonel destek olarak geliştirdik.



CGS Center: Aile şirketleri üstün yönlerini kurumsallaşma çerçevesinde birleştirerek sürekliliklerini sağlayabilmektedir. Siz de iki kız kardeşinizle birlikte ikinci kuşak aile şirketi yöneticileri olarak, babanızdan devraldığınız sorumluluklar kapsamında kurumsallaşmadan algınız ve beklentiniz nedir?

Arif Anıl Ayvaz: Tabiki babamın canla başla çalışıp oluşturduğu bu işi bende kardeşlerimle birlikte devamlılığını 'arttırarak' sürdürülebilmek istiyorum. Bununla birlikte ailemin hayat standartını da düşürmeden işimi geliştirip gelecek nesillere aktarmak benim için çok önemli. Kurumsallaşarak aile içi ve şirket içi ilişkileri düzenlemeyi, profesyonel yönetim anlayışını kavrayıp sağlıklı büyüme stratejileri belirleyebilmeyi ve aile şirketimizi gelecek nesillere aktarabilmeyi hedefliyorum. Böylece gelecekle ilgili beklentilerimi karşılayabileceğimi düşünüyorum.



CGS Center olarak Sayın Arif Anıl Ayvaz’a görüşlerini bizimle paylaştığı için teşekkür ediyoruz.



Bir tecrübe bir görüş; EBSO eski Başkanı Tamer Taşkın-Aile şirketlerinde kurumsallaşma



Yabancı sermayenin ülkeye olan ilgisi son dönemde belirgin bir artış gösterse de, uzun zamandır gerek şirket evlilikleri gerekse lisanslar yoluyla yapılmış ve sürdürülmekte olan başarılı ortaklıklar mevcuttur.

Yabancı sermayenin ülkemizdeki ortaklarını değerlendirdi-

ğimizde;

-Küçük ve orta ölçekli olarak tanımlanabilecek firmalarımız ile olan daha çok “patronlar ile ortaklık” diyebileceğimiz yapılar,

-Çok uluslu büyük firma ile kurulmuş, yönetim kurulları ile çalışan, kural ve ilkeler temelinde, patronların insiyatifinin ön planda olmadığı ortaklık yapıları

Bu her iki yapının da temelini atılabilmesinde anahtar kelimenin “GÜVEN” olduğunu düşünüyorum. Yabancı sermaye, bir ülkeye yatırım yapacağı zaman öncelikle ortağıyla güvenmek ister. Çünkü ülke ekonomisinde değişkenlikler olabilir, bu değişkenliklerin taşıdığı risklerin, beraber olunan ortağa duyulan güven ile aşılması daha kolaydır. Çoğu yabancı sermayedar özellikle gelişmekte olan ülkelere yaptıkları yatırımlarda ülkelerin taşıdıkları riskleri ortakları ile engellemeye önem veriyor, “güvendiğim ortağımla zorlukları kolay aşarım” diye bakıyorlar.

Taviz vermedikleri birinci kriteri olan ortağa güvenin yanı sıra; yabancı firmanın taviz vermesizin firmasında uygulayacağı önemli konular var. Bunlar; iş sağlığı ve iş güvenliği, kesinlikle kayıt içi çalışma, çevre duyarlılığı diyebileceğimiz çevre sorumluluğu.

Yabancı sermayeli şirketler dünyada on yıllardır süregelen finansal piyasalarla bir uyum içerisinde çalışmaktalar, dolayısıyla bu piyasaların talep ettiği doğru finansal raporlamayı ülkemize getiriyorlar. Tüm bunlar finansal raporlamada şeffaflığı ve disiplini getirmekle birlikte etkili yönetim, verimlilik için gerekli alt yapıyı oluşturmaktadır.

Küçük ölçekli kobilere bile kurumsallaşmanın gerektirdiği etkili yönetim konuları işletilmekte firmanın karar verme mekanizması daha doğru analizlerle hareket edebilmektedir.

Çokuluslu şirketlerin bir diğer tercihi ise eleman sirkülasyonunun düşük olması, özellikle bu konuya dikkat ediyor ve eleman değişiminin olmamasına önem veriyorlar.

Bizim iki yabancı ortaklı şirketimizde de bu yukarıda açıkladığım genel öncelikleri görüyorum.

Ancak bunun ötesinde bizim Türkler olarak Alman’larla daha kolay anlaştığımızı söylemek yanlış olmaz. Almanlar, Türkiye’yi ve Türkleri daha yakından bildikleri için Türk bakış açısını tanıyorlar. İngilizler ise bizleri daha az tanıdıklarından onlarla iş yaparken daha uzun süreli görüşmek ve bir sonuca varabilmek için daha fazla mesai harcamak zorunda kalıyoruz. (Mutlulukla söylemeliyim ki patronlar ve çalışanlar olarak iş dünyasındaki seviyemizi değerlendirdiğimizde 40 – 50 yıllık iş hayatı geçmişine sahip bir ülkenin iş insanları olarak sahip olduğumuz bilgi, tecrübe ve yeteneklerimizle uluslararası alanda başarılıyız.

Sayın Tamer Taşkın, Kıta Avrupa’sı yönetim kültürüne sahip Alman iş dünyası ile, Anglo-Sakson kültürüne sahip İngiliz şirketlerini değerlendirirken aşağıdaki tespitlerini belirtmiştir.

Almanlar

- Disiplinlidir
- Kurallara önem verir
- Toplantılara ve randevulara gelir ve gelinmesini ister
- İletişimlerinde direktir

İngilizler

- İletişimde Almanlara göre daha indirekt ama Türklere göre daha direktir
- İngilizlerle konuşurken İngilizce’de bazı kelimelerin aslında başka anlamlara geldiğini bilmek çok önemlidir
- Zamanları önemlidir
- Yazılı olmasa da bilhassa etik kurallara Almanlardan daha sıkı, elastiklikleri daha az ve disiplinliler
- Mesafeli görünürler ancak sizi tanıdıktan sonra çok samimi olabilmektedirler.

Tamer TAŞKIN

EBSO Yönetim Kurulu Başkanı ve PETRO-FER Yönetim Kurulu Başkanı

Sermaye piyasalarından haberler

ABC Düzenlemesi

SPK'nın yaptığı düzenleme ile 1 Ekim 2010 tarihinde yürürlüğe girecek olan ABC düzenlemesi hisse senetlerini üç ayrı kategoriye ayırarak bugüne kadar haklarında işlem yasağı getirilen tüm tüzel ve gerçek kişilerin işlem yasaklarını veya lisans yasaklarını kaldırmaktadır.

A grubu hisse senetleri; krediye konu olabilen, sürekli olarak müzayede ile işlem gören ve yatırımcıları bilgilendirmede olağan uygulamaya sahip hisseleri bünyesinde bulundurmaktadır. Bu grup içerisinde ilan edilen hisse senetleri, toplamda 271 adettir.

B hisse senedi ise, halka açık piyasa değeri 10 milyon liranın ve dolaşımdaki pay sayısı 10 milyon adedin altında olan şirketlerin, halka açık piyasa değeri 45 milyon lira ve fiili dolaşımdaki pay oranı yüzde 5'in altında olan şirketlerin, borsa fiyatı birim pay değerinin 1,5 katı ve üzeri olan menkul kıymet yatırım ortaklıklarının payları yer alacaktır. Bu gruba giren hisse senetleri İMKB ve SPK'nın ilan ettiğine göre 45 adettir. B grubu hisse senetlerine yatırım yapmak isteyen yatırımcılar işlem bildirim formu doldurmak zorunda kalacaklardır. Bu form, yatırımcıların hisse senetleri ile ilgili ilk yatırımlarında önce ilgili hisse senedi ile kurallardan haberdar olduklarını belirtmektedir.

C grubunda yer alan hisse senetleri de 24 adettir. Bu grupta ise, halka açık piyasa değeri için alt ve üst sınırı olmayan Gözaltı Pazarı'nda işlem gören şirketlerin, fiili dolaşımdaki pay sayısı 250 binin altında yer alanların borsa fiyatı birim pay değerinin 2 katı ve üzeri olan menkul kıymet yatırım ortaklıklarının payları bulunmaktadır. C grubuna yönelik işlem yapmak isteyen yatırımcıları, B grubuna yönelik işlem yapmak isteyen yatırımcılar gibi işlem kuralları bildirim formunu doldurmak zorundadır. Aynı zamanda, bu formda tek fiyat sistemi ile ilgilide yatırımcılara bilgi de verilecektir.

B ve C grubuna giren şirketlerin hisse senetleri kredili işleme konu olamayacaktır ve aynı zamanda açığa satışa da konu olamayacaklardır.

Bunlara ek olarak, SPK'nın yaptığı düzenleme yeni halka arz edilecek hisse senetlerini de kapsamaktadır. Diğer bir ifade ile, yeni halka açılan şirketlerin hisse senetleri üç aylık bir dönem boyunca ABC düzenlemesi dışında tutulacaklardır.

Brüt Takas Uygulaması

SPK ve İMKB'de yürütülen gözetim faaliyetlerinde, değişik hisse senetlerinde takasta netleştirme kaldırılmasına geçilmiştir. Takasta netleştirmenin kaldırılması uygulaması diğer bir ifade ile brüt takas uygulamasıdır. Bu bağlamda; Galatasaray Sportif Sınai ve Yatırımlar A.Ş. (GSRAY), Lafarge Aslan Çimento A.Ş. (ASLAN), Rhea Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş. (VKFRS), Link Bilgisayar Sistemleri Yazılımı ve Donanımı Sanayi ve Ticaret A.Ş. (LINK), Derimod Konfeksiyon Ayakkabı Deri Sanayi ve Ticaret A.Ş. (DERIM), Latek Lojistik Ticaret A.Ş. (LATEK) hisselerine ait brüt takas uygulamasına son verilmiştir.

Bu düzenleme ile asıl amaç, hisse netleri piyasasında üçüncü kişilerin yanlış anlayabileceği ve piyasaya net katkı sağlamayan alım veya satım işlemleri ile olağandışı fiyat-miktar hareketlerinin önüne geçilmesidir.

İMKB 100 ve İMKB 50'de Değişiklik

İMKB 100 endeksinde ve İMKB 50 endeksinde hisse senetleriyle ilgili olarak değişiklik yapılmıştır. İMKB 100 endeksinde yer alan Tat Konserve, Anadolu Hayat Emeklilik, Coca Cola İçecek ve Goldaş Kuyumculuk 1 Ekim itibarıyla endeksten çıkarılacaktır. Bu hisse senetleri yerine Kent Gıda, Kereviş Gıda, Marshall ve Beşiktaş Futbol Yatırımları girmiştir.

İMKB 50 endeksinden çıkarılacak olan hisse senetleri ise Ford Otosan ve Selçuk Ecza Deposu olmuştur. Bu hisse senetlerinin yerini Karsan Otomotiv ve Gübre Fabrik almıştır.

Fiyat Adımları Küçüldü

İMKB Yönetim Kurulu'nca, hisse senetleri piyasasında uygulanan fiyat adımları yeni bir kararla küçültülmüştür. Fiyat adımlarının küçültülmesi iki kademeli olarak gerçekleştirilecektir. Birinci adım Kasım ayının 1'de başlayacaktır ve 1 kuruşun üzerinde olan fiyat adımları yarı yarıya küçültülecektir.

Baz Fiyat Aralığı (TL)		Fiyat Adımı (TL)
0,01	5,00	0,01
5,02	10,00	0,02
10,05	25,00	0,05
25,10	50,00	0,10
50,25	100,00	0,25
100,25	250,00	0,50
251,00	500,00	1,00
502,50	1.000,00	2,50
1.005,00	üzeri	5,00



Melike Yılmaz, CGS Center,
Araştırmalar ve İş Geliştirme Koordinatörü

Kaynak:
www.spk.gov.tr
www.imkb.gov.tr
www.kuveytturk.com

CGS Center'dan haberler



TURMOB tarafından 23-24 Eylül 2010 tarihinde XVIII. Türkiye Muhasebe Kongresi düzenlenmiştir. CGS Center kongrenin sponsorları arasında yer almış, ve kongrenin 'Etkin Kurumsal Yönetim ve İflasın Ertelenmesi' başlıklı oturumunda Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CGS Center) Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman, Kurumsal Yönetimde Şeffaflık ve Hesapverebilirlik konulu bir bildiri sunmuştur.



İSTANBUL FİNANS ZİRVESİ

- PANEL 1:** Kriz Sonrasında Küresel Finans Sektöründe Düzenleme ve Reform İhtiyaçları
- PANEL 2:** Merkez Bankacılığı: Kriz Sonrası Ekonomik ve Finansal İstikrar
- PANEL 3:** Finans Merkezleri : Deneyim ve Düellolar
- PANEL 4:** Enerji, Yerel Yönetimler, Altyapı ve Proje Finansmanı
- PANEL 5:** İslami Finans: Eksiklikleri Giderilebilir Mi?
- PANEL 6:** Kriz Sonrası Sermaye Piyasaları ve Türev Araçları
- PANEL 7:** Kurumsal ve Bireysel Yatırımcılar ve Varlık Yönetimi
- PANEL 8:** Ticaret Finansmanı ve İhracat Kredi Sigortası
- PANEL 9:** Doğrudan Yatırımlar, Özel Sermaye Yatırımları, Birleşme-Devralma Finansmanı

PANEL 5: İSLAMİ FİNANS: EKSİKLİKLERİ GİDERİLEBİLİR Mİ?			
Konuşmacı to be determined			Moderatör
H.E. Dr. Ahmad Mohammed Ali Al-Macani	İslam Kalkınma Bankası Yönetim Kurulu Başkanı		Konuşmacı
Amel Bulovic	Bank Brno International, CEO, Bosna Hersek		Konuşmacı
Mohammed Hedi Nejeli	Oryx Capital, CEO, Birleşik Arap Emirlikleri		Konuşmacı
Rafe Haneef	HSBC Amanat, Yönetici Direktör, Malezya		Konuşmacı
Yunus Nacar	Türkiye Finans Kurum Bankası, CEO, Türkiye		Konuşmacı
Samed Sikalay	Türkiye Finans Kurum Bankası, CEO, Türkiye		Konuşmacı
Konuşmacı to be determined			Konuşmacı
20:00	GALA YEMEĞİ		



İstanbul Finans Zirvesi (IFS 2010) 28-30 Eylül 2010 tarihleri arasında İstanbul'da gerçekleştirildi. Zirvede Doğu Asya'dan Kuzey Amerika'ya kadar finans dünyasının önde gelen isimleri biraraya geldi.



CGS Center da zirvenin sponsorları arasındaydı. CGS Center'ın Başkanı ve aynı zamanda İstanbul Finans Zirvesi'nin danışma kurulunda yer alan Dr. Güler Manisalı Darman 'İslami Finans Eksiklikleri giderilebilir mi?' konulu 5. panelin

CGS Center Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası'nı (EBRD) İşadamlarıyla Tanıştırıyor

Sorumlu yönetim çerçevesinde çevreye duyarlı yenilenebilir enerji ve enerji tasarrufu konusunda CGS Center atağı

Orta Avrupa'dan Orta Asya'ya kadar, başta ticaret, finans, altyapı yatırımları ve enerji olmak üzere özel sektör projelerini finanse eden Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD), 2000-2009 yılları arasında 3000'den fazla projeye yaklaşık 165 milyar dolardan fazla fon sağlamıştır. 5 milyon dolardan, 230 milyon dolara kadar olan özel sektör projelerinin doğrudan finansmanını sağlayan EBRD, genelde proje tutarının en az %35'ne fon sağlamaktadır.

Türkiye'de faaliyetlerinde özellikle enerji projelerine ağırlık veren EBRD, EBRD –TURSEFF(Sürdürülebilir Enerji Finansmanı) programı çerçevesinde, yenilenebilir enerji ve enerji verimliliği ile ilgili projeleri ve karbon salınımını azaltmaya yönelik projeleri finanse ederek teşvik etmektedir.

CTF (Temiz Teknoloji Fonu) ve EU (Avrupa Birliği) tarafından desteklenen Türkiye Sürdürülebilir Enerji Finansmanı kredisi TURSEFF, konutlara ve özel sektöre yönelik olup, katılımcı bankalar (Akbank, Denizbank, Garanti Bankası, Vakıfbank) aracılığı ile dağıtılacak US\$ 200 milyon'luk kredi olanağı projesidir.

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, doğru ve sorumlu yönetim anlayışı çerçevesinde, EBRD-TURSEFF ile işbirliği içinde Türkiye'nin çeşitli merkezlerinde toplantılar düzenlemekte veya katılmaktadır. Bu bağlamda; Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi İzmir Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesinde, İzmir Bergama'da ve Adana Ticaret Odası bünyesinde EBRD-TURSEFF toplantısı düzenlemiştir.

CGS CENTER HAKKINDA

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CGS Center), uluslararası alanda deneyimli, vizyon sahibi, akademi ve iş dünyasından değerli uzmanlardan oluşan bir kuruluştur. Kurumsal yönetim, kurumsallaşma, kurumsal sosyal sorumluluk konularında şirket ve kuruluşlara özel danışmanlık, yayın ve eğitim hizmetleri veren Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, aynı zamanda ülke ve şirketler hakkında stratejik araştırmalar yapmaktadır. Alternatif finansman modelleri ve satın almalar, şirket evlilikleri, özsermaye ve/veya borçla finansman, risk sermayesi temini konuları, Merkezin, çözüm ortakları kanalı ile yürüttüğü diğer faaliyet sahaları arasındadır.

Aynı zamanda Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, ülkemizde çoğunluğu KOBİ olan aile şirketlerinin kurumsallaşmasında;

- ◆ Doğru büyüme stratejilerinin belirlenmesinde,
- ◆ Aile ile şirket ilişkilerinin düzenlenmesinde,
- ◆ Aile anayasasının hazırlanmasında,
- ◆ Aile üyelerinin yönetime hazırlanması ve kazandırılmasında,
- ◆ Doğru finansman kaynaklarına ulaşmada gerekli altyapının hazırlanmasında,
- ◆ Profesyonel yöneticilerin oluşturacağı vekil maliyetinin önlenmesinde,
- ◆ Profesyonel yöneticiler ile aile arasında asimetrik bilgi nedeni ile oluşacak yetki ve çıkar çatışmalarının önlenmesinde gerekli hizmeti ve desteği verir.



Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayınlatalım.

Teşekkür ederiz.

AİLEM VE ŞİRKETİM
CGS CENTER'in her ay yayınlanan ücretsiz bültenidir.

CGS Center'ın Verdiği Eğitimler

- ◆ Finansal Planlama ve Yönetim Teknikleri Eğitimi
- ◆ Finansal Planlama ve Risk Yönetimi Eğitimi
- ◆ Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma-Örnek Vakalar Eğitimi
- ◆ Türk Ticaret Kanunu Tasarısının Sermaye Şirketlerine Getirdiği Yenilikler Eğitimi
- ◆ Kriz Ortamında Finansal Riskin Yönetimi Eğitimi
- ◆ Temel Mali Tablolar Analizi Eğitimi
- ◆ Hukukçu Olmayan Yöneticiler İçin Hukuk Dünyası Workshop Eğitimi
- ◆ Profesyonel Yönetim Kurulu Eğitimi
- ◆ Satış Güvenliği- Hukuksal ve Finansal Açıdan Korunma Eğitimi

Eğitimlerimizin detayları ve yayınlarımız için web sitemizi ziyaret edebilirsiniz.

www.cgscenter.org

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

1459.Cadde 1465.Sokak
No: 5/3 06520Cukurambar,
Ankara

Tel: (312) 220 22 20
Faks: (312) 220 35 34
E-posta: info@cgscenter.org



“Psikolojik har-
bin en zayıf
noktası eğitilmiş
insanlardır”

SUN TZU

**Kurumsal Yönetim ve
Sürdürülebilirlik Merkezi
yayıdır.**

Genel Yayın Yönetmeni

Dr. Güler Manisalı Darman

**Yazı İşleri Sorumlusu &
Editör**

Aytuğba BARAZ

aytugba.baraz@cgscenter.org

info@cgscenter.org

Yayın Kurulu

Prof. Dr. Can Şimga Mugan
Doç. Dr. Güray Küçükocaoğlu
Doç. Dr. Korkut Özkorkut
Dr. Çağrı Bağatur



Şirketler neden eğitim almalı?

Teknoloji bilgiden doğmaktadır, bilgi de eğitimden.

Eğitimin bu kadar önemli olduğu günümüzde şirketlerin eğitime bakış açısını inceleyecek olursak, çoğunun eğitime pek de önem vermediğini görürüz.

Sayfa 2-3

Bir tecrübe bir görüş; TOBB Yönetim kurulu üyesi Nejat Koçer– Kurumsallaşmayla fark atmak

Yabancı sermayenin ülkemize olan ilgisi son dönemde belirgin bir artış gösterse de, uzun zamandır gerek şirket evlilikleri gerekse lisanslar yoluyla yapılmış ve sürdürülmekte olan başarılı ortaklıklar mevcuttur. **Sayfa 4**

Sermaye piyasalarından haberler

Sermaye piyasalarından haber başlıkları; İMKB hisse senetleri piyasalarında yeni düzenlemeler, Yabancı sermaye piyasası ve depo sertifikalarının kurul kaydına alınması ve satışı **Sayfa 5**

CGS Center'dan haberler

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, doğru ve sorumlu yönetim anlayışı çerçevesinde, EBRD-TURSEFF ile işbirliği içinde Türkiye'nin çeşitli merkezlerinde toplantılar düzenlemekte veya katılmaktadır. Bu bağlamda; Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi İzmir Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesi'nde, Bergama Ticaret Odası'nda, Adana Ticaret Odası'nda düzenlediği toplantılara, ek olarak OSİAD bünyesinde de EBRD-TURSEFF toplantısını yapmıştır. **Sayfa 6**

İzmir'de Bergama Ticaret Odası üyelerine yönelik “Profesyonel Yönetim Kurulu Programı” yapıldı

Bergama Ticaret Odası üyelerine yönelik düzenlenen “Profesyonel Yönetim Kurulu Programı”, 22-23 Ekim'de İzmir'de gerçekleştirildi. **Sayfa 7**

BUNU BİLİYOR MUSUNUZ?

TRIZ: Yaratıcı Problem Çözme Teorisi

TRIZ Rusça “yaratıcı problem çözme teorisi” anlamına gelen kelimelerin baş harflerinden oluşmaktadır. Bu teori ile çok fazla çalışmadan oluşan çeşitli icatları ve teknoloji literatürünü kullanarak yaratıcılık sürecini anlama amaçlanmıştır. Yaklaşık 40 yıldır TRIZ ile 1,5 milyonun üzerinde patent incelemesi elde edilmiş düzenlemeler ve prensipler tanımlanmış ve sunulmuştur.



Şirketler neden eğitim almalı?

Eskiden hammadde önemli bir kıstasken, gelişen teknolojiyle artık bunun yerini bilgi aldı. Örneğin şimdi bir cep telefonunu elinize aldığınızda ilk olarak hammaddesinden çok içindeki teknoloji daha değerlidir.

Teknoloji bilgiden doğmaktadır, bilgi de eğitimden.

Eğitimin bu kadar önemli olduğu günümüzde şirketlerin eğitime bakış açısını inceleyecek olursak, çoğunun eğitime pek de önem vermediğini görürüz. Fakat aslında her biri 'eğitim şart', 'eğitim çok faydalıdır' gibi lafları sürekli dile getirirler. Çünkü eğitimin sonucunu hemen almak çoğu zaman zordur ve süreç ister, ayrıca somut çıktıları yoktur, ancak bilgi yönünden zenginleştirir.

KOBİ'ler bazen 3 kişilik, bazen 100 kişilik bir şirkettir. Fakat, kaç kişilik bir ekip olursa olsun, patronun sorumluluğu büyüktür. Patron, şirketi kurarken, 2 kişiyi yönetebilir, ancak yarın bu sayı artar ve 100 kişi olur. Bu iki durum arasındaki fark nedir? Şirket küçüken, patron ekibiyle yakın temas halindedir. Bu temas, çalışanların patronlarının karakterini, tecrübelerini, iş yapma şeklini çok daha iyi anlamasını sağlar. Bu bir avantajdır. Çünkü bu sayede ciddi anlamda patronun eğitiminden geçmiş olurlar. Ancak çalışan sayısı arttıkça, birebir çalışma da ortadan kalkar. Peki, bu durumda eğitim nasıl mümkün olacak? Bilgi birikimi herkese ulaşmayacağına göre, patronun kendisine en yakın bulunduğu eğitimciyle, ihtiyaç duyulan bilgiyi aktarmasıyla mümkün olabilir.

Öncelikle eğitimde aslında olması gereken, bir iş deneyiminin çalışanlara aktarılmasıdır. Buradaki temel nokta; Patron ne kadar deneyimli olursa olsun, pozisyonu gereği, anlattıkları çalışanları tarafından "emir" gibi dinlenebilir. Fakat bir eğitimci, deneyimi eğitim olarak aktardığında, çalışanlar patronun daha önce anlattıklarının da ne kadar doğru olduğunu

nu düşüneceklerdir."

İkinci önemli husus, şirketlerde çalışanların motivasyonunu arttırmak için, öncelikle kişinin kendisini tanıması ve gelişmek için istek duyması gerekiyor, şirketin bu bilinci yaratması gerekiyor. İnsanların yalnızca ekonomik koşullarla motive edilmesi de mümkün değildir. Herkesin değer gördüğünü, sevildiğini, önemsendiğini hissetmeye ihtiyacı vardır. Eğitimlerin, çalışanlar üzerinde "önemsendiğini hissetme" etkisi de vardır. İlişkiler güçlenir, patron ve çalışanlar da birbirini daha yakından tanıma ve kaynaşma imkanı bulur. Tabii bu noktada, eğitimcinin maharetlerinin çok önemi var. Dolayısıyla, bugünün koşullarında, çalışanları ekonomik açıdan motive etmemizin zorluğu da düşünülecek olursa, eğitimle çok önemli faydalar yaratılabileceği açıktır. Bu sayede çalışanlar, kendilerine önem verildiğini görecektir ve karşılığını verebilmek için işlerine daha fazla sarılacaklardır.

Eğitimler, çalışanların verimliliğini ve motivasyonunu arttırarak ekip ruhunu ortaya çıkaran, çalışanların kariyer hedeflerine yardımcı olan, kurumlara özgü eğitim faaliyetleri planlanmakta ve uygulanmaktadır. Konusunun uzmanı olan ve uygulamanın içinden gelen profesyonel eğitim danışmanları; görsel, yaratıcı yönetmen ve danışmanlar aracılığıyla yapılan ön araştırmalar, ilgili kurum için kritik noktaların belirlenmesine ve çözüm unsurlarının oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Amaç, en uygun içerikle beraber; bilgilendiren, heyecanlandıran, yaratıcı, kışkırtıcı, uyarıcı ve kalıcı söylemlerle de eğitimi, alıcı ile buluşturmak ve bunu görsel ve işitsel (film) anlamda daha farklı bir yöntemle izleyicilere yerleştirmektir



Şirketler neden eğitim almalı?

İşletmelerde eğitim ihtiyacı ne zaman ortaya çıkar? Bu ihtiyaç birçok farklı durumda ortaya çıkar. Bu durumlar şunlardır.

- İşletmenin çoğunluk hisselerinin başka kişi yada kişilere geçmesi.
- Şirketlerin birleşmesi.
- Organizasyonun büyümesi yada küçülmesi.
- İşletmede yeniden yapılanmanın başlaması.
- Kadro değişiklikleri ve yeni personel alımı.
- İşletmenin yeni pazarlara girmesi.
- Yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkması.
- Çalışma ortamındaki değişiklikler.
- Personele yeni görevler verilmesi.
- Yeni yönetim tekniklerinin uygulanmaya başlanması.
- Teknoloji değişikliğine gidilmesi.
- Özel projeler.
- İş gücü devrinin artması.

2008 Türkiye İnsan Kaynakları (İK) Araştırması' da, Türkiye'de aynı sektörlerdeki firmalardan toplam 514 İK profesyoneline aynı soruların yöneltilmesiyle gerçekleşmiş bulunuyor. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre Türkiye'deki şirketlerin % 52,9'u eğitime bütçe ayırıyor. Orta Avrupa'da ise bu oran %87,2'ye ulaşıyor.

Ancak araştırma, Türk firmalarının personel eğitimlerine önem verdiği önemin (% 20,61) Orta Avrupalı şirketlerdekinin (%38,45) yarısı kadar olduğunu da gösteriyor.

Eğitime önem veren Türk firmalarının önceliğini ise profesyonel gelişim eğitimleri (%42,3) oluşturuyor. Onu sırasıyla iletişim (%28,8), yönetici (%28,4), satış (% 27), müşteri hizmetleri (%22), takım oluşturma (% 20,1), dil geliştirme (%10) ve bilgi teknolojileri gelişimi (%6,9) eğitimleri izliyor.

Türkiye'de "öğrenen şirket" sayısının çok fazla olmadığı ortaya çıkıyor. Başlıca sektörlerdeki bir yıl içinde bir çalışanın alabildiği ortalama eğitim süresinin düşüklüğü de bu tespiti doğruluyor. Kişi başına yıllık eğitim süresi dayanıklı tüketim ve inşaat sektöründe 14 saate kalırken, teknoloji sektö-

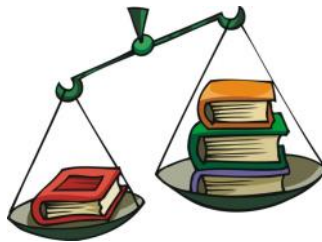
ründe 37, finans sektöründe ise 42 saati buluyor. Medya sektöründe ise bu süre yılda 10 saati aşmıyor. Oysa bir "öğrenen şirket"te kişi başına yıllık eğitim süresinin en az 89 saat olması gerekiyor.

Günümüz işletmeleri daha dinamik ve değişken bir ortamda ayakta kalmaya ve gelişmeye çalışmaktalar. Değişim hızının arttığı bir dönemde, yaşamı devam ettirebilme ve gelişme, işletmenin çevreye adapte olabilecek veya onu yönlendirebilecek becerileri geliştirmesine bağlıdır. Bunun için işletmenin öğrenen bir varlığa dönüşmesi gerekmektedir. Öğrenen

örgüte dönüşmenin ilk adımı üst yönetimin kendi beceri ve bilgisindeki eksikleri fark etmesidir. İkinci adım ise bunları giderici yönde davranarak diğer çalışanlara örnek olmasıdır. Başarmayı, gelişmeyi, öğrenmeyi ve paylaşmayı arzulayan bireylerin işletmeye alınması ise öğrenen örgütün oluşturulmasında üçüncü önemli konudur. Öğrenen örgüt kavramı var olan örgütler araştırılarak, onlar arasında en iyi

işleyen örgüt biçimi olarak ortaya konmuş bir olgu değildir. Öğrenen örgüt kavramı bir taraftan idealist bir yaklaşımken diğer taraftan da pratiktir. Bu yaklaşım var olan örgüt biçimlerinin günümüz koşullarına cevap veremediğini ve üretkenlik için yeni bir örgüt biçiminin yaratılması gerektiğini ileri sürmektedir.

Öğrenen örgüt, örgütün her bireyinin öğrenmeye teşvik edildiği, bilgi ve beceriyi edinmesi için mekanizmaların oluşturulduğu ve edindiği bilgi ve beceriyi üretkenlik yönünde kullanarak örgütün devamlılığına katkıda bulunacağı bir sistemi ifade etmektedir.



Kaynakça:

www.potkal.com
www.mevzuatdergisi.com
www.gennaretion.com

Bir tecrübe bir görüş; TOBB Yönetim Kurulu Üyesi Nejat Koçer “Kurumsallaşmayla fark atmak”



Adı hep konuşulan ama çoğu zaman lafta kalan bir süreci Türkiye olarak maalesef tamamlamadık.

Bu sürecin kısa adı kurumsallaşma.

Aslında bir anlamda belki hiç bitmeyecek bir maraton kurumsallaşma.

Ve bu maratonda koşmaya başlamak yetmiyor.

Önemli olan bu uzun soluklu maratonda koşuyu bitirmek.

Ama biz maalesef bırakın koşuyu bitirmeyi, koşuya dahi başlamadık henüz.

Peki, niye önemli bu kavram bizim için?

Ne işimize yarayacak, bizi alıp nereye götürecektir dersanız hemen bakalım isterseniz o zaman.

Kurumsallaşma kavramı şirketlerde yönetim, hizmet ve üretim kalitesini artıran, şirketleri şeffaflaştıran, rekabet gücünü artırıp direnç sağlayan bir unsur.

Ve olmazsa olmaz bir durum aslında.

İçinde bilinmezliği azaltan, şirketlerin kendine olan güvenini artıran ve nitekim önemli bir motivasyon aracı.

Bundan yıllar önce yönetim danışmanlığı şirketleri, özellikle de aile şirketleri için çok acımasız bir teoriyle çıktılar karşımıza hep.

“Aile şirketleri uzun vadeli yaşayamaz, ölüme mahkumdur...” diye.

Sebebi ise aile şirketlerinin profesyonel bir anlayışıyla yönetilemeyeceği idi.

Koyulan kurallara kimsenin uymayacağı ve duy-

olan bir ülkede bu sözleri duyunca önce ürperiyor, sonrada korku duyuyorsunuz.

Öyle ya, ne olursa olsun “Yaşama şansınız yok” diyorlar size...

Oysa bugün aynı yönetim danışmanları aynı konuda başka bir bakış getiriyorlar önümüze artık.

Ve bu yeni bakışta; “Aile şirketleri kurumsallaştığı takdirde daha iyi bir modeldir ve yaşam süreci daha uzun olur” diyorlar şimdi.

Bu da şunu gösteriyor:

İnsanlar ve dolayısıyla yönettikleri kurumlar olaylara profesyonel bakmayı ve kurallar içerisinde olmayı seçtikleri takdirde, yönetimleri kaliteli hale geliyor.

Eğer yönetiminiz kaliteli ise, ürettiğiniz her şey daha kaliteli olmaya başlıyor ve sonunda siz kurumsallaşmanın nimetlerini görmeye başlıyorsunuz.

İşte çağımızın olmazsa olmazı olan kurumsallaşmanın insan ve kurumlar üzerindeki etkisi.

Eğer kurumsal bir bakışınız oluşmuş ise, ardından hemen “toplam kalite”yi seçiyor, “verimliliği” esas alıyor, “yenilikçi” bir akıma kapılıveriyorsunuz bir anda.

Ve farklı bir yolculuk başlıyor yönetim anlayışınızda.

Çünkü kurumsallaşmanın getirdiği yegane şey; farklı düşünebilmek ve fark atmak oluyor.



guların işe hakim olacağı öngörülüyordu.

Şirketlerinin büyük çoğunluğu aile şirketi

Nejat Koçer

TOBB Yönetim Kurulu Üyesi,
Gaziantep Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı

Kaynakça:

Dr. Güler Manisalı Darman, (ICC) Küresel Ekonomilerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Türkiye

Sermaye piyasalarından haberler

İMKB hisse senetleri piyasalarında yeni düzenlemeler

Gerçekleşen işlemler sorgusunda 8 Ekim'den itibaren artık alıcı ve satıcı taraflar gösterilmeyecektir. Alım Satım sisteminde meydana gelen işlemler sorgusunda yer alan işleme taraf üye kodları ve aynı zamanda emir sorgusunda yer alan karşı üye kodları seans süresinde gösterilmeyecektir. Veri yayın kuruluşuna gönderilen işlemler, alıcı ve satıcının bilgisi dahilinde olmadan gönderilecektir.

Varant pazarında, kotasyon emirleri hariç tamamen serbest olan emir iptali, 8 Ekim'den itibaren işlem gören tüm menkul kıymetlerde uygulanacaktır. Alım satım sisteminde bekleyen normal ve özel emirler tek tek iptal olabileceği gibi emir bazında iptal edilmesi mümkün olacaktır. Bu sayede, emrin tamamen iptalinin yanı sıra miktar azatımı da yapılabilecektir. Ancak açılış seansı emir toplama sürecinde uygulanan mevcut emir iptal ve değiştirme kurallarında bir değişiklik yapılmamıştır. Kurumsal ürünler pazarında ve varant pazarında piyasa yapıcı olarak işlem gören menkul kıymetlerde kotasyon emirlerinin koşulsuz iptali mümkün olmayacaktır. Bunun yerine, minimum kotasyon miktarına kadar azaltım yapılabilecektir. Alım Satım sisteminde emirlerin tamamen iptal edilmesi, emir miktarının azaltılması ücrete tabidir. Bu durumda; iptal edilen emrin tamamının TL hacminde milyonda 2,5 oranında ücret alınacaktır.

Hisse senetleri piyasalarında bulunan gözaltı pazarının işlem süresi 1 Ekim tarihinden itibaren uzatılmıştır. Bu pazar kapsamında bulunan şirketlerin tek fiyat yöntemi ile işlem göreceği gözönüne alınarak, tek fiyat yöntemi ile emir toplama aşamasının bitiş saati ve seans bitiş saati değiştirilmiştir.

Gözaltı Pazarı İşlem Saatleri

Açılış Seansı - Emir Toplama	14:00 – 14:15
Açılış Seansı - Fiyat Belirleme	14:15 – 14:20
Tek Fiyat Seansı - Emir Toplama	14:20 – 17:25
Tek Fiyat Seansı - Fiyat Belirleme	17:25 – 17:30

Yabancı sermaye piyasası ve depo sertifikalarının Kurul kaydına alınması ve satışı

Yabancı sermaye piyasası araçlarının ve depo sertifikalarının kurul kaydına alınması ve satışına ilişkin tebliğ 23 Ekim tarihinde 27738 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Tebliğ'nin yayınlanmasının en büyük amacı Türkiye'nin sermaye piyasalarının küresel piyasalara entegrasyonunun hızlanması, küresel piyasalarda güvenilirliği yüksek şirketlerin Türkiye'de yabancı sermaye piyasası araçlarını ihraç etmesi, sermaye piyasasında araçların artması ve piyasa derinliğinin artırılmasıdır. Tebliğ ile aşağıdaki yeniliklere yer verilmiştir.

1. Yabancı hisse senetleri Türkiye'de halka arz edilebilecektir.
2. Depo sertifikası ile halka arzda varolan; yabancı ortağın kuruluşundan itibaren en az 2 yıl geçmesi, uluslararası muhasebe standartlarına göre hazırlanmış ve denetlenmiş son yıl mali tablolarına göre kar elde etmiş olması ve daha önce ihraç etmiş olduğu hisse senetlerinin başvuru tarihinden en az 1 yıl önce borsaya kote edilmiş ve bu süre içerisinde en az 100 gün işlem görmüş olması şartları kaldırılmıştır.
3. Herhangi bir borsada kote edilmemiş sermaye piyasası araçları, kotasyon başvurusunun yatırımcının korunması veya benzer bir gerekçeyle reddedilmemiş olması şartıyla Türkiye'de halka arz edilebilecektir.
4. Yabancı sermaye piyasası araçlarının satışında yabancı ortaklıklar tarafından temsilci atanması zorunlu hale getirilmiştir.
5. Aracı kuruluşların kayda alınma başvurusundan önce Kurul'a ön başvuruda bulunabilme süreci kaldırılmıştır.
6. Depocu ve saklamacı kuruluş tanımlamaları yapılmış olup, depocu kuruluşun temsilci niteliklerine haiz olması durumunda depocu kuruluşun temsilci olabilmesine olanak sağlanmıştır.
7. Yabancı ortaklıklara ait finansal raporların, kabul edilen muhasebe standartlarına veya uluslararası genel kabul görmüş muhasebe standartlarına uygun olarak hazırlanması zorunluluğu getirilmiştir.
8. Yabancı ortaklıkların finansal tablolarının bağımsız denetim yükümlülüğü, bağımsız denetim kuruluşları veya bu kuruluşların üyesi olduğu uluslararası bağımsız denetim kuruluşları tarafından uluslararası genel kabul görmüş bağımsız denetim standartlarına uygun olarak yapılacaktır.



Melike Yılmaz, CGS Center,
Araştırmalar ve İş Geliştirme Koordinatörü

Kaynak:
www.spk.gov.tr
www.imkb.gov.tr
www.kuveytturk.com

CGS Center'dan haberler

CGS Center Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası'nı (EBRD) işadamlarıyla tanıştırmaya devam ediyor. Sorumlu yönetim çerçevesinde çevreye duyarlı yenilenebilir enerji ve enerji tasarrufu konusunda EBRD'yi İzmir Kemalpaşa Organize Sanayi, Bergama Ticaret Odası ve Adana Ticaret Odası'na ek olarak OSTİM Sanayici ve İşadamları Derneği (OSİAD) ile tanıştırdı.

Orta Avrupa'dan Orta Asya'ya kadar, başta ticaret, finans, altyapı yatırımları ve enerji olmak üzere özel sektör projelerini finanse eden Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD), 2000-2009 yılları arasında 3000'den fazla projeye yaklaşık 165 milyar dolardan fazla fon sağlamıştır. 5 milyon dolardan, 230 milyon dolara kadar olan özel sektör projelerinin doğrudan finansmanını sağlayan EBRD, genelde proje tutarının en az %35'ne fon sağlamaktadır.

Türkiye'de faaliyetlerinde özellikle enerji projelerine ağırlık veren EBRD, EBRD –TURSEFF (Sürdürülebilir Enerji Finansmanı) programı çerçevesinde, yenilenebilir enerji ve enerji verimliliği ile ilgili projeleri ve karbon salınımını azaltmaya yönelik projeleri finanse ederek teşvik etmektedir.

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, doğru ve sorumlu yönetim anlayışı çerçevesinde, EBRD-TURSEFF ile işbirliği içinde Türkiye'nin çeşitli merkezlerinde toplantılar düzenlemekte veya katılmaktadır. Bu bağlamda; Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi İzmir Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesi'nde, Bergama Ticaret Odası'nda, Adana Ticaret Odası'nda toplantılar düzenlenmiştir. Bu toplantılara ek olarak OSİAD bünyesinde de EBRD-TURSEFF toplantısı yapılmıştır.



CGS Center Bergama'da



CGS Center Adana Ticaret Odası'nda



CGS Center OSİAD'da

İzmir’de Bergama Ticaret Odası üyelerine yönelik “Profesyonel Yönetim Kurulu Programı” yapıldı.

Bergama Ticaret Odası üyelerine yönelik düzenlenen “Profesyonel Yönetim Kurulu Programı”, 22-23 Ekim’de İzmir’de gerçekleştirildi.



CGS CENTER HAKKINDA

Ku-

kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CGS Center), uluslararası alanda deneyimli, vizyon sahibi, akademi ve iş dünyasından değerli uzmanlardan oluşan bir kuruluştur. Kurumsal yönetim, kurumsallaşma, kurumsal sosyal sorumluluk konularında şirket ve kuruluşlara özel danışmanlık, yayın ve eğitim hizmetleri veren Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, aynı zamanda ülke ve şirketler hakkında stratejik araştırmalar yapmaktadır. Alternatif finansman modelleri ve satın almalar, şirket evlilikleri, özsermaye ve/veya borçla finansman, risk sermayesi temini konuları, Merkezin, çözüm ortakları kanalı ile yürüttüğü diğer faaliyet sahaları arasındadır.

Aynı zamanda Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, ülkemizde çoğunluğu KOBİ olan aile şirketlerinin kurumsallaşmasında;

- ◆ Doğru büyüme stratejilerinin belirlenmesinde,
- ◆ Aile ile şirket ilişkilerinin düzenlenmesinde,
- ◆ Aile anayasasının hazırlanmasında,
- ◆ Aile üyelerinin yönetime hazırlanması ve kazandırılmasında,
- ◆ Doğru finansman kaynaklarına ulaşımında gerekli altyapının hazırlanmasında,
- ◆ Profesyonel yöneticilerin oluşturacağı vekil maliyetinin önlenmesinde,
- ◆ Profesyonel yöneticiler ile aile arasında asimetrik bilgi nedeni ile oluşacak yetki ve çıkar çatışmalarının önlenmesinde gerekli hizmeti ve desteği verir.



Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayınlatalım.

Teşekkür ederiz.

AİLEM VE ŞİRKETİM
CGS CENTER’ın her ay yayınlanan ücretsiz bültenidir.

CGS Center’ın Verdiği Eğitimler

- ◆ Finansal Planlama ve Yönetim Teknikleri Eğitimi
- ◆ Finansal Planlama ve Risk Yönetimi Eğitimi
- ◆ Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma-Örnek Vakalar Eğitimi
- ◆ Türk Ticaret Kanunu Tasarısının Sermaye Şirketlerine Getirdiği Yenilikler Eğitimi
- ◆ Kriz Ortamında Finansal Riskin Yönetimi Eğitimi
- ◆ Temel Mali Tablolar Analizi Eğitimi
- ◆ Hukukçu Olmayan Yöneticiler İçin Hukuk Dünyası Workshop Eğitimi
- ◆ Profesyonel Yönetim Kurulu Eğitimi
- ◆ Satış Güvenliği- Hukuksal ve Finansal Açından Korunma Eğitimi

Eğitimlerimizin detayları ve yayınlarımız için web sitemizi ziyaret edebilirsiniz.

www.cgscenter.org

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

1459.Cadde 1465.Sokak
No: 5/3 06520Cukurambar,
Ankara

Tel: (312) 220 22 20
Faks: (312) 220 35 34
E-posta: info@cgscenter.org



“Doğa ve eğitim birbirine yakındır. Çünkü eğitim insanı dönüştürür, bu dönüşümle insanda ikinci bir doğa yaratır.”
Democritus

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi yayınıdır.

Genel Yayın Yönetmeni

Dr. Güler Manisalı Darman

Yazı İşleri Sorumlusu & Editör

Aytuğba BARAZ

aytugba.baraz@cgscenter.org

info@cgscenter.org

Yayın Kurulu

Prof. Dr. Can Şimga Mugan

Doç. Dr. Güray Küçükkoçaoğlu

Doç. Dr. Korkut Özkorkut

Dr. Çağrı Bağatur



CGS Center Kurucu Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman İnci Holding yayını olan “İnci’den” in sorularını cevaplandırdı

Şirketin gidişatı ile ilgili doğru, zamanında ve ihtiyaç duyulan finansal raporları hazırlayabilen bir şirket şeffaf ve hesap verebilen bir şirkettir. **Sayfa 2**

Marka ve patent vekili Hayriye DAVARCI

“Bırakın çocuklarımız oyuncaklarını kırarak keşfetsin”

Her insan doğuştan yaratıcı zekaya sahiptir. Yaratıcı zekanın kullanımının teşvik edilmesi geleceğimize yapılacak en önemli yatırımlardandır. **Sayfa 3-4**

Patent ve marka istatistiklerine genel bir bakış

1995 ile 2009 yılları arasındaki patent ve marka başvurularının istatistiki verileri

Sayfa 4

Sermaye piyasalarından haberler

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ’ler) İçin Türkiye Finansal Raporlama Standardı (TFRS)’ı 1 Kasım 2010 tarihinde Resmi Gazete de yayımlanarak yürürlüğe konmuştur.

İMKB 25. yılını kutluyor.

Sayfa 5

CGS Center’den haberler

CGS Center tarafından düzenlenen “İşletmelerde Bütçeleme ve Bütçeleme Teknikleri Eğitimi” Ankara Divan Otel’de gerçekleştirildi.

İzmir Ege İhracatçı Birlikleri’nde Dr. Güler Manisalı Darman “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Büyümenin Finansmanı” başlıklı eğitimi gerçekleştirdi.

Sayfa 6

BUNU BİLİYOR MUSUNUZ?



Samurai Bonds

Japonya’da yatırım yapmak isteyen yabancılar tarafından geliştirilmiş ve Japon Yeni üzerinden yapılan menkul kıymet ihracıdır. Bu menkul kıymetler genellikle 5 yıl ve üzeri vadede gerçekleştirilmektedir. İlk ihraç 1970 yılında Asya Kalkınma Bankası tarafından yapılmıştır.

CGS Center Kurucu Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman İnci Holding yayını olan “İnci’den” in sorularını cevaplandırdı



Kurumsallaşmanın olmazsa olmazları nelerdir?

İşletme mantık ve kuralların hakim olduğu bir sosyal kurumdur, dolayısıyla kurumsallaşma, şirketlerde bütün süreçlerin hazırlanıp, departmanlara ve kişilere bu çerçevede görevlerinin verilmesi demektir. Şirket organizasyonunun oluşturulması önemlidir. Kurumsallaşmış şirketler belli bir iş akış sistematığı ile yönetilir. İş tarifleri ve görev tanımları belirlenmiştir. Kişiler yetki ve sorumluluklarını bilirler. Örneğin, kimlerin hangi görevlere nasıl geçeceği ve kimin kime vekalet edeceği bellidir. Yönetimde süreklilik esastır. Bütün bu uygulamalar kurumsallaşmayı getirir. Şirketin gidişatı ile ilgili doğru, zamanında ve ihtiyaç duyulan finansal raporları hazırlayabilen bir şirket şeffaf ve hesapverebilen bir şirkettir. Ayrıca ister halka açık bir şirket, ister se halka açık olmayan bir aile şirketi olsun, şirketi ortakları adına yönetenler, üst yönetim ve yönetim kurulu; aldıkları kararlar hakkında, ortaklarına bilgi veriyorlar ve gerektiğinde onay alıyorsa bu şirket aynı şekilde hesapverebilir bir şekilde yönetiliyor demektir. Şirket üst yönetimi, sorumluluklarının bilincinde olmalıdır. Şirketin hukukun üstünlüğü gözetilerek ve kanunlara uyularak yönetilmesi önemlidir. Şirket hem küçük hem de büyük ortaklarına ve ilişki içinde olduğu diğer bütün menfaat sahiplerine adil davranmak durumundadır. Dolayısıyla özetlersek, kurumsallaşmanın olmazları şeffaflık, hesapverebilirlik, sorumlu ve adil yönetimdir. Bir şirketin bu kavramlar çerçevesinde yönetilebilmesi içinde, günlük işleyişi için gerekli bütün süreçlerinin oturmuş ve düzgün işliyor olması gereklidir.

Kurumsallaşmış ve kurumsallaşmamış şirketler arasındaki en temel fark nedir?

Kurumsallaşmış şirketlerde herşeyden önce kayıt dışı olmaz. Alınan kararlar uygulanır, sürekli karar alınıp vazgeçilmez, detaylara takılıp, önemli konular atlanmaz, finansmana önem verilir, muhasebe sadece vergi amaçlı tutulmaz. Uzun soluklu stratejik planlar yapılır, iş planları vardır. Şirket içinde doğru bilginin üretilmesi ve koordinasyon esastır. Şirketin bir iş kültürü vardır. Faaliyetler izlenir ve kontrol edilir. İç kontrol ve iç denetim uygulamaları oturmuştur. Risk yönetimi yapılır.

Aile şirketleri için kurumsallaşma bir zorunluluk mudur?

Aile şirketlerinde kurumsallaşma dediğimiz zaman, biz hem ailenin hem de şirketin kurumsallaşmasının önemli olduğunu düşünüyoruz. Aile açısından baktığımız zaman, öncelikle bir aile işletmesinde liderlik ve kariyer planlaması ile ilgili konuların önemli olduğunu görüyoruz. Bu konu ailenin birarada kalması ve devamlılığında büyük rol oynayan bir unsurdur. Aile işine, ailenin amaçlarına, ailenin geleceği ile ilgili yapılan planlara bağlılık çok önemlidir. Aile işletmeleri çocuklar ve torunlar için ayakta

kalır. Bunun için de iletişim, ailenin; hem aileye ilişkin hem de işletmeye ilişkin kararlarında şeffaf olması, hesapverebilir davranması ilke olarak benimsenmelidir. Bazen zor olsa da aile-işletme ilişkisindeki sorunları tartışmak için biraraya gelinmesi, herkesin kazanabileceği çözümler üretebilmesi, ailenin iyi bir süreç yönetimi yapabilmesini gösterir.

Şirket açısından bakıldığında, aileler seçici bir aile istihdamı uygulamaya, liyakata özen göstermeye, yetkin aile üyelerini işe çekmeye çalışmalıdırlar. Ayrıca, aile işletmesinde bir emeklilik yaşının prensip olarak kabul edilmesi de önemlidir. Aile işletmesinde yer alacak genç neslin eğitimi, bilinçli ve planlı olarak yetiştirilmesi gereklidir. Aile ne kadar kalabalık olursa olsun, hiçbir aile işletmesi, sadece aile üyeleri ile yönetilemez. Muhakkak dışarıdan istihdam edilecek profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulacaktır. Bu nedenle şirketin günlük işleyişi ile ilgili kuralların yetki ve sorumlulukların, gerekli bütün süreçlerin oturmuş olması ve bunlara her zaman uyulması olmazsa olmazlar arasındadır. Aksi takdirde, iyi profesyonel yöneticileri şirkete çekmek veya şirket içinde tutmak pek kolay olmayacaktır.

Kurumsallaşmada sürdürülebilirliğin devam etmesi için nasıl bir yol izlenmelidir?

Şirketler yaşayan organizmalardır. Ülkemizde ve uluslararası alanda devamlı değişikliklerle ve gelişmelerle karşı karşıya kalınmaktadır. Bu değişikliklere ayak uydurmak ve ayakta kalabilmek için şirketlerin de kendilerini sürekli geliştirmeleri gereklidir. Bu bağlamda yönetim sistemleri de devamlı değişen ve gelişen hedeflerdir. Örneğin, artık çağımızda emir komuta zincirinin olmadığı, kısaca ne kontrol altında olduğunuz ne de kontrol edebildiğiniz durumlarda yönetebilmeyi öğrenmeniz gerekmektedir. Şirketler, ittifaklar, ortak girişimler veya anlaşmalarla büyümektedir. Kaynaklar ve pazarlar sizin kontrolünüz altında olmayabilir. Günümüz dünyası bilgi dünyasıdır. Empati önem kazanmaktadır. Bu değişimler çerçevesinde ister aile şirketi olsun isterse olmasın, bütün şirketlerin içinde bulunduğu sektöre, büyüklüğüne uygun bir kurumsallaşma yapısını oturtmaları çok önemlidir. Ayrıca kurumsallaşma statik değil dinamik bir olgudur. Büyümek ve sürdürülebilir olmak istiyorsanız, güçlü bir yönetim kuruluna sahip olmanız gereklidir. Şirketlerin küresel, yönetim kurullarının yerel olması günümüzde pek mümkün gözükmemektedir.

Kaynak: “İnci’den” , Kasım 2010, s.22.

Marka ve patent vekili Hayriye DAVARCI

“Bırakın Çocuklarımız Oyuncaklarını Kırarak Keşfetsin”

Genellikle ebeveynlerimiz “benim oğlum ve/veya kızım oyuncasını hiç kırmaz diyerek övünürler... Veya çocuk oyuncası ile oynamak istediği zaman “kırmadan-bozmadan oyna” diyerek uyarırlar...

Halbuki çocuklarımız oyuncaklarını bir şeyi merak ettikleri için kurcalayıp bozarlar; ya da döküp kırarlar...

Çocuklarımızın meraklarını tatmin etmek için oyuncaklarını kırıp bozmaları kötü bir şey değildir. Böylece onların önüne oyuncaklarını keşfetmek fırsatı ve onları tamir etmeye çalışmak gibi beyinlerini çalıştırmaya yönelten imkan çıkmaktadır. Onların bu çabaları; kişisel gelişimleri için oyuncakları ile oynamaların dan daha faydalı olacaktır.

Bilinmeyi aramayı engellemek konusunda, halk arasında kullanılan bir söz de ... “**ŞİMDİ İCAT ÇIKARMANIN SIRASI DEĞİL**” şeklindedir. Yeni bir fikir ya da durum beyan edildiği zaman bu yeniliğe karşı çıkmak için kullanılır; yani alışılmışın, bilinenin dışında bir şey yapılması doğru değil anlamında... Bu cümlelerin teşvik edici bir ifadeye yerini bırakması gerekir. “**AH! OLAĞANÜSTÜ, AFERİN!**” diyerek yapanın cesaretlendirilmesi; hatta ödüllendirilmesi daha yapıcı olur.

Günümüz dünyasında biliyoruz ki; AR-GE yatırımları ile know-how (bilgi birikimi) edinen ülkeler; bu şekilde dünya ekonomisindeki en büyük payı almaktadırlar. Bu nedenle çocuklarımızın aile içinde ya da eğitim kurumlarında ilk eğitimi alırken merak etmenin hiç bir şekilde kötü bir şey olmadığı duygusuna kapılmalıdırlar. Dahası, ilerleyen eğitim dönemlerinde mühendislik fakültelerinde okuyan her öğrenciden proje geliştirmesi ve buluş yapması istenmelidir. Gençlerimizin beynini bu yönde geliştirmeleri

ve buluş yapma konusunda kafa yormaları sağlanmalı ve düşünce-hayal bazında da olsa bir buluş kültürü yaratılmalıdır.

Her insan doğuştan yaratıcı zekaya sahiptir. Yaratıcı zekanın kullanımının teşvik edilmesi geleceğimize yapılacak en önemli yatırımlardan biridir.

Dünyada tekniğin bilinen durumunu aşan yeni bir şey keşfedildiği zaman, yapılabilecek BULUŞ denilmektedir. Buluşlar; buluş sahibi kişi adına

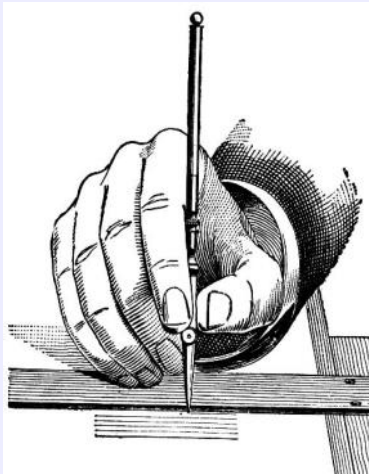
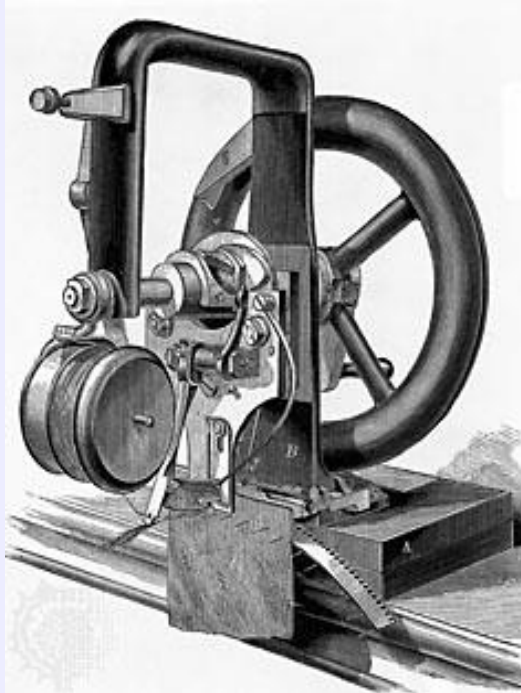
PATENT adı altında bir belge ile 20 yıl korunmaktadır.

Buluşa konu ürünün üretimini genelde buluşu yapan kişi ya da kurum yapmamaktadır. Buluşuna konu ürünün; üretimini yapacak kişi veya kurumlara; LİSANS ANTLAŞMASI yoluyla izin vererek, lisans ücreti (Royalty) almaktadır.

Günümüzde dünya ekonomisinden en çok gelir payı alan ve çevresini kirliletmeyen, doğal kaynaklarını asgari seviyede tüketen, vatandaşlarına refah sağlayan ülkeler BULUŞ yapan ülkelerdir.

Yukarıda sıralamaya çalıştığım konular, insana, onun eğitilmesine yapılacak uzun soluklu ama bu günden başlayacak olan YATIRIMLAR gerektirmektedir.

Bugün dünya ekonomisinden aldığımız gelir payımızı artırmak için ne yapabiliriz? Bu sorunun temel yanıtı, kısa vade için “MARKA-MARKALAR YARATARAK” şeklinde olacaktır...



Marka ve patent vekili Hayriye DAVARCI

“Bırakın çocuklarımız oyuncaklarını kırarak keşfetsin”

AB sürecinde olan ülkemizdeki mal ve hizmet üreticileri, artık standartlaşmanın ve “MARKA YARATMA”nın önemini biliyorlar. Aynı zamanda dünya ekonomisine de entegre olmuş durumdadır. Onların ülke veya dünya çapında yaratacakları markalardan, markaya konu ürün veya hizmet satışından elde edecekleri kazançlar, MARKALARINI LİSANS YOLU ile kullandırmaları halinde çok daha

bereketli olacaktır.

Türkiye ya da dünya çapında tanınmış bir marka olmanın değeri, işletmenin sahip olduğu değerden çok daha fazla olabilmektedir.

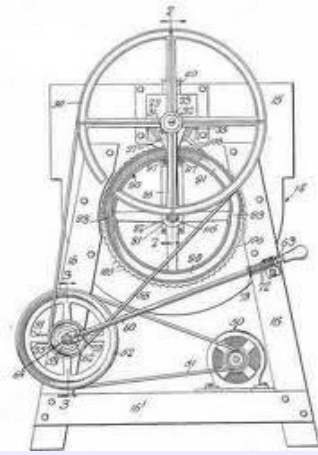
Ünlü bir marka; tek bir ürün ve/veya ürünler için, tek bir hizmet ve/veya hizmetler için belli bir süreliğine

tek bir kişi ve/veya kişilere lisans anlaşması yaparak belli bir bedelle kolaylıkla devredilebilir. Franchising sözleşmesi yapılarak artı gelirler sağlanabilir.

Artık günümüzde lisans anlaşması yoluyla bir çok ürün veya hizmetin üretim ve satışı gerçekleştirilmektedir. Lisans anlaşması bedellerinin transferi ve muhasebeleştirilmesi konuları, Serbest Muhasebeci, Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirlerin de gündemine girmiş bulunmaktadır.

Bol buluşlu; bol markalı ürünlere sahip Türkiye dileğiyle...

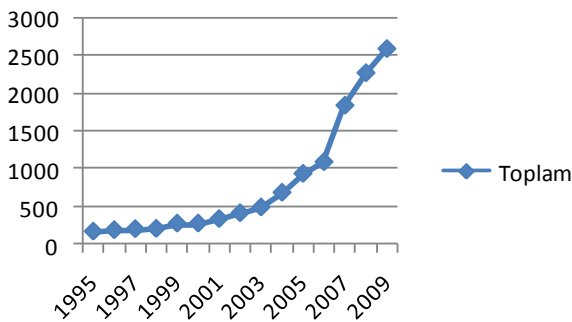
Hayrice Davarcı
SMMM



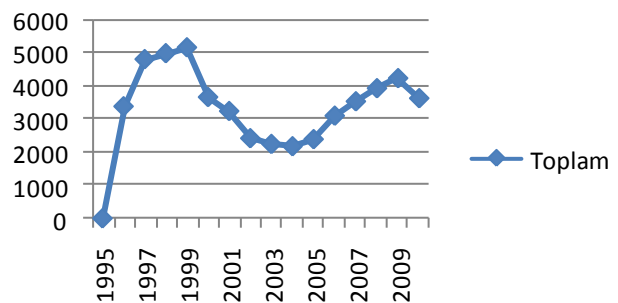
Patent ve marka istatistiklerine genel bir bakış

1995 ile 2009 yılları arasında toplamda 15 yıllık süre zarfı içerisinde Türkiye’de Türk Patent Enstitüsüne yapılan hem patent hem de marka başvurularının grafikleri aşağıda verilmiştir. Grafiklerden de görüleceği üzere, genel olarak patent başvurularının artış trendinde olduğu görülmektedir. Ancak; marka başvurularının ise, 1999 yılında zirveyi gördüğü ve sonrasında 2005 yılına kadar bir düşüş trendinde olduğu gözlenmektedir. 2005 ile 2009 yılları arasında ise marka başvurularının yine yükselmeye başladığını söylemek çokta yanlış olmayacaktır.

Türkiye'deki Toplam Patent Başvuruları



Türkiye'deki Toplam Marka Başvuruları



Sermaye piyasalarından haberler

KOBİ'ler için Türkiye Finansal Raporlama Standardı yürürlüğe konmuştur.

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler) için Türkiye Finansal Raporlama Standardı (TFRS)'i 1 Kasım 2010 tarihinde Resmi Gazete de yayımlanarak yürürlüğe konmuştur.

Türkiye'de 2006 yılından bu yana banka ve sigorta şirketleriyle birlikte halka açık şirketler uluslararası Finansal Raporlama Standardı (IFRS) ile uyumlu TFRS'yi uygulamaktadırlar. TFRS'nin dışında tutulan büyük sermaye şirketleri, büyük ölçekli şahıs işletmeleri, orta ölçekli işletmeler, küçük ölçekli işletmeler ve mikro ölçekli işletmeler diğer bir ifade ile kamuya hesap verme yükümlülüğü olmayan işletmeler de artık KOBİ'ler için IFRS'i uygulayacaklardır. Kapsam dışında kalan ise vergi mevzuatına göre işletme defteri tutan ve basit usule tabi olan esnaftır.

Ancak mikro işletmelerin, KOBİ'ler için olan IFRS'i uygulamakta zorlanacağı konusunda tartışmalar hala devam etmektedir.

Standard 35 bölümden oluşmaktadır. Buna göre;

1. Bölüm: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
2. Bölüm: Kavramlar ve Genel İlkeler
3. Bölüm: Finansal Tabloların Sunuluşu
4. Bölüm: Finansal Durum Tablosu
5. Bölüm: Kapsamlı Gelir Tablosu ve Gelir Tablosu
6. Bölüm: Özkaynak Değişim Tablosu ile Gelir ve Dağıtılmış Karlar Tablosu
7. Bölüm: Nakit Akış Tablosu
8. Bölüm: Finansal Tablo Dipnotları
9. Bölüm: Konsolide ve Bireysel Finansal Tablolar
10. Bölüm: Muhasebe Politikaları, Tahminler ve Hatalar
11. Bölüm: Temel Finansal Araçlar
12. Bölüm: Diğer Finansal Araçlar
13. Bölüm: Stoklar
14. Bölüm: İştiraklerdeki Yatırımlar
15. Bölüm: İş Ortaklıklarındaki Paylar
16. Bölüm: Yatırım Amamçlı Gayrimenkuller
17. Bölüm: Maddi Duran Varlıklar
18. Bölüm: Şerefiye Dışındaki Maddi Olmayan Duran Varlıklar
19. Bölüm: İşletme Birleşmeleri ve Şerefiye
20. Bölüm: Kiralamalar
21. Bölüm: Karşılıklar, Koşullu Borçlar ve Koşullu Varlıklar
22. Bölüm: Borçlar ve Özkaynak
23. Bölüm: Hasılat

24. Bölüm: Devlet Teşvikleri
25. Bölüm: Borçlanma Maliyetleri
26. Bölüm: Hisse Bazlı Ödemeler
27. Bölüm: Varlıklarda Değer Düşüklüğü
28. Bölüm: Çalışanlara Sağlanan Faydalar
29. Bölüm: Gelir Vergileri
30. Bölüm: Yabancı Para Çevrim İşlemleri
31. Bölüm: Yüksek Enflasyon
32. Bölüm: Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar
33. Bölüm: İlişkili Taraf Açıklamaları
34. Bölüm: Özellikli Faaliyetler
35. Bölüm: Kobi TFRS'ye Geçiş

Görüleceği üzere, Kobi'ler için TFRS aslında tam set IFRS'lerin basitleştirilmiş halidir.

KOBİ TFRS uygulamaya 2012 yılı başından itibaren geçilecek ve uygulanan Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği ve Eki, Tekdüzen Hesap Planı bu standartlara göre revize edilecektir.

Sağlayacağı faydalar ise şu şekilde sıralanabilir:

- Dünya'da kabul edilen muhasebe ve finansal raporlama standartları ülkemiz uygulamalarına da yansımış olacaktır.
- Finansal tablolar herkes için daha anlaşılır, şeffaf, karşılaştırılabilir ve güvenilir bir hal alacaktır
- Muhasebenin vergi temelli olması yerine ticari temelli hale getirmeye başlanacaktır.
- Kredi kuruluşlarına uygun finansal tablolar üretilmeye başlanacaktır.
- Daha şeffaf ve hesapverebilir finansal tabloların oluşturulması yabancı yatırımcıları cezbetmeye başlayacaktır.

- Halka açık şirketlerin muhasebe defterlerinden çıkarılan finansal tablolar ile TFRS'ye göre düzenlenen finansal tablolar arasında oluşan fark; KOBİ'ler için de geçerliydi. Ancak yeni uygulama ile bu fark ortadan kalkacaktır.

İMKB 25. yılını kutluyor

İMKB, 26 Aralık 1985'te kurulmuş, 3 Ocak 1986 tarihinde faaliyete geçmiştir. İMKB'de tüm piyasalarda faaliyet gösteren aracı kuruluşların toplamı 145'dir. Ulusal Pazar'da 241 şirket işlem görmektedir. 2. Ulusal Pazar'da ise 30 şirket işlem görmektedir. Bunun yanı sıra Yeni Ekonomi Pazarı'nda 2, Gözetli Pazar'ında 11 şirket bulunmaktadır. Kurumsal Ürünler Pazarı'nda da 65 şirket mevcuttur.

Toplam İMKB'ye kote olan şirket sayısı ise 364'tür.



Melike Yılmaz, CGS Center,
Araştırmalar ve İş Geliştirme Koordinatörü

Kaynak:
www.spk.gov.tr
www.imkb.gov.tr
www.tmsk.org.tr

CGS Center'dan haberler

CGS Center tarafından düzenlenen "İşletmelerde Bütçeleme ve Bütçeleme Teknikleri Eğitimi" 1 Aralık 2010'da, Ankara Divan Otel'de gerçekleştirildi.

" Bu eğitim ancak bu kadar kısa sürede bu kadar özet olarak, bu kadar güzel anlatılabildi. Bizler için faydalı olduğu düşüncesindeyim" - Mehmet MÜLAYİM (Lüks Kadife Tic. ve San. A.Ş.)



İzmir Ege İhracatçı Birlikleri'nin daveti üzerine Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi Başkanı Dr.Güler Manisalı Darman "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Büyümenin Finansmanı" başlıklı eğitimi gerçekleştirdi. 67 kişinin katıldığı eğitimde; Dr. Manisalı katılımcılara aile şirketlerinde kurumsallaşma konusunda yol gösterici bilgiler vermiştir. Dr.Manisalı, aile şirketlerinde duygusal ilişkilerin hakim olduğunu ifade ederek, şirketlerin sürdürülebilir olmaları ve büyüebilmeleri için, hem ailenin hem de şirketin mutlaka kurumsallaşması gerektiğini belirtmiştir.



"Bu konuda katıldığım en detaylı, en ezberbozan, en etkili eğitim diyebilirim. Güler Hanım'a teşekkürler."

Seda Sarıgözoğlu YARDIM- SARIGÖZOĞLU A.Ş.



Hizmetlerimiz



Küreselleşen 21. yüzyılda, şirketler, rekabetçi avantaj kazanmak operasyonel ve finansal verimliliği arttırmak, semaye maliyetini azaltmak, şirket değerini ve firma reputasyonunu arttırmak, piyasalara güven sağlamak için iyi bir kurumsal yönetim yapısına sahip olmanın en önemli konu olduğunu anlamışlardır. Doğru ve iyi yönetimin temel unsurları şeffaflık, hesapverebilirlik, adillik ve sorumluluktur. Şeffaf olan ve hesapverebilen şirketler ucuz sermaye kaynağına ulaşır, güçlü bir sermaye yapısına sahip olabilirler.

Dr. Güler Manisalı Darman
Başkan
Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayınlalım.

Teşekkür ederiz.

AİLEM VE ŞİRKETİM
CGS CENTER'ın her ay yayınlanan ücretsiz bültenidir.

CGS Center'ın Verdiği Eğitimler

- ◆ Finansal Planlama ve Yönetim Teknikleri Eğitimi
- ◆ Finansal Planlama ve Risk Yönetimi Eğitimi
- ◆ Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma-Örnek Vakalar Eğitimi
- ◆ Türk Ticaret Kanunu Tasarısının Sermaye Şirketlerine Getirdiği Yenilikler Eğitimi
- ◆ Kriz Ortamında Finansal Riskin Yönetimi Eğitimi
- ◆ Temel Mali Tablolar Analizi Eğitimi
- ◆ Hukukçu Olmayan Yöneticiler İçin Hukuk Dünyası Workshop Eğitimi
- ◆ Profesyonel Yönetim Kurulu Eğitimi
- ◆ Satış Güvenliği- Hukuksal ve Finansal Açından Korunma Eğitimi

Eğitimlerimizin detayları ve yayınlarımız için web sitemizi ziyaret edebilirsiniz.

www.cgscenter.org

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

1459.Cadde 1465.Sokak
No: 5/3 06520 Cukurambar,
Ankara

Tel: (312) 220 22 20
Faks: (312) 220 35 34
E-posta: info@cgscenter.org

2010'un ardından

"Yeteri kadar ne-
deniniz varsa
herşeyi yapabilir-
siniz"

Jim Rohn

**Kurumsal Yönetim ve
Sürdürülebilirlik Merkezi
yayıdır.**

Genel Yayın Yönetmeni

Dr. Güler Manisalı Darman

**Yazı İşleri Sorumlusu &
Editör**

Aytuğba BARAZ

aytugba.baraz@cgscenter.org

info@cgscenter.org

Yayın Kurulu

Prof. Dr. Can Şimga Mugan

Doç. Dr. Güray Küçükkocaoğlu

Doç. Dr. Korkut Özkorkut

Dr. Çağrı Bağatur



2010'un Ardından

Her sene olduğu gibi 2010 yılı da, Türkiye'de ve bütün dünyada ekonomi-
den siyasete, kültür ve sanata kadar bir çok olaya ve etkinliğe şahit oldu.
Avrupa'da önce İzlanda, ardından da Yunanistan ve İrlanda ciddi krizler ya-
şadı. Ülkemizde de bolca siyasi, ekonomik tartışmalar yaşandı. Ancak her
inişin bir çıkışı vardır, her zorluk bir çözümü getirir. Türkiye'de de tüm zor-
luklara rağmen, ekonomi büyüyor, enflasyon düşüyor ve hayat devam edi-
yor.

Ekonomimizin temel direği olan KOBİ'ler de ciddi bir uyanışta. Sürdürülebi-
lirlik mücadelesini sadece ekonomik önlemlerle kazanamayacaklarını anla-
mış durumdalar. Yapılarına çeki düzen verme, yani "kurumsallaşma" çaba-
ları hızla artmış durumda. Ancak nereden başlayacakları ve eski alışkanlık-
larından nasıl vazgeçecekleri hala ciddi bir sorun olarak önlerinde duruyor.
Burada bir sevindirici gelişme, son dört –beş yılda iyi üniversitelerden mez-
zun, ikinci veya üçüncü kuşak, aile işletmelerine gelmeye başladı. Azıcık
dertliler, ancak sabırlı olmaları gerektiğinin farkındalar. Amerika'yı yeniden
keşfetmeye gerek olmadığını, iyi yönetilen şirketleri örnek almaları gerekti-
ğinin bilincindeler.

2011 bize yeni Türk Ticaret Kanunu ve beraberinde uluslararası finansal
raporlama standartlarını getiriyor. Gerçek denetimin ve kurumsal risk yön-
etiminin ne olduğunu anlayacağız. Yolumuz uzun ve çetin; çözümler yorucu
ancak imkansız değil.

Dr. Güler Manisalı Darman

CGS Center'dan haberler

CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman'ın dördüncü kitabı
"Kurumsal Yönetimde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik" TÜRMOB tarafından
yayınlandı.

CGS Center tarafından düzenlenen "Uluslararası Finansal Raporlama Stan-
dartları ve Getirdiği Yenilikler Eğitimi" 24 Aralık 2010'da, Ankara Divan
Otel'de gerçekleştirildi.

Sayfa 6

BUNU BİLİYOR MUSUNUZ?



Nipotizm nedir?

Şirkette yetenek ve performansın yerine kan bağıının ön plana
çıkmasına "nipotizm" adı verilir. Aile şirketlerinde, yetenek ve
deneyimlerine bakılmaksızın çocuklar işe alınıp hızla yükseltile-
bilmekte ve performans değerlendirilmeden ömür boyu iş ola-
nağı verilebilmektedir. Hatta bazen şirket içinde sadece onlara
özgü konumlar yaratılabilmektedir. Bu örneklerin arttığı durum-
larda, şirket ailenin oyun bahçesi görünümüne bürünebilmekte-
dir.

Bankacılık sektörü Basel III'ü tartışıyor

Merkez Bankalar ve banka denetçilerinin Pazar günü İsviçre'nin Basel kentinde yaptıkları toplantıda global banka sektörü ile ilgili yeni kurallarda uygulanması konusunda anlaşmaya vardıkları ancak bu kuralların banka kârlarını azaltacağı ve zayıf bankaları zor duruma da düşürebileceği açıklandı. New York Times kaynaklı habere göre 27 ülkenin finans otoritelerinden oluşan panelde AB Merkez Bankası Başkanı Jean Claude Trichet ve ABD Merkez Bankası Başkanı Ben S. Bernanke de yer aldı.

Bu yılın sonuna doğru G-20'ler tarafından kabul edildiği takdirde "Basel III" olarak adlandırılan yeni kurallara göre bankalar rezerv olarak tuttukları düşük riskli varlıklarını piyasa şoklarına karşı bir tampon vazifesi görmesi amacıyla kullanabilecekler. Amerikan Bankacıları bu kurallara itiraz ederken, destekleyen gruplar da bu kuralın 2008'de yaşanan krize benzer durumları engelleyeceğini öne sürüyor.

Mali analistler, denetçilerin bankaların mevcut kurallar çerçevesinde %2'ye kadar inebilen rezerv zorunluluklarının %8 olarak uygulanırken, buna ek olarak da toplam varlıkların %3'ü oranında tek rezerv de tutmaları gerektiğini belirttiler. Analistler yeni kurallara Amerikan bankalarının uyumlarının daha kolay olacağını belirtirken, Avrupa bankalarının bazılarının kârları dağıtmayarak ya da yeni hisse satarak para temin etmeleri gerektiğini ifade ettiler. Sermaye arttırmak zorunda kalacak olan bankalar arasında Fransa'dan Société Générale, İngiltere'den Lloyds, Almanya'dan Deutsche Bank, Barclays, Crédit Agricole, Royal Bank of Scotland gibi kurumlar bulunuyor.



Bankalar Basel III ...larına 1 Ocak 2019'a kadar uyum sağlayacak

Dün bu sütunlarda yer alan ancak detayları üzerinde tam olarak anlaşılmasını bulunan Basel III kuralları biraz daha netlik kazandı. Maliye bakanları aralarında anlaşarak bankaların 1 Ocak 2019'a kadar yeni kurallara uymak zorunda olacaklarını belirttiler. İlk aşamada bankaların 1 Ocak 2015'e kadar %7 sermaye oranına ulaşmaları hedeflenecek. Ayrıca %2 oranında bir tampon sermaye vazifesi görecektir. Üzerinde de anlaşma sağlandı. Ancak bazı Alman ve İspanyol bankalarının bu oranı yakalamamaları kolay olmayacağı ve %4.5 gibi bir orana ancak erişebilecekleri belirtiliyor. Avrupa Merkez Bankası ve Basel Bankalar Denetleme Komitesi Başkanı Jean Claude Trichet (resimde) yeni kuralları "Global sermaye standartlarının güçlendirilmesi" olarak değerlendirirken, %4.5 oranının rahatlıkla sağlayacak bir tampon oluşturmayacağını da belirtti.



AB Merkez Bankası Başkanı Jean Claude Trichet

Henüz tam olarak detaylarının kesinleşmediği görülen aşamaya göre konu ile ilgili çalışmalar devam edecek ve büyük bir olasılıkla Kasım ayında Kore'nin Seul şehrinde yapılacak olan G-20'ler toplantısına onaylanmak üzere sunulacak.



Networking iş ilişkilerini geliştirmede tercih ediliyor

HABER MERKEZİ - Türkiye'de de son yıllarda önem giderek artan networking'i temsil eden simge aslında örümcek ağı... Bu benzetme de ağız üzerindeki herhangi bir noktaya ulaşmak için alternatif yollar olduğunu simgeliyor. Araştırmalara göre ürün ya da sunduğunuz hizmeti alabilecek müşteriye size güvenen ve sizi iyi tanıyan referansını aracılığıyla ulaştığınızda, başarı ihtimaliniz yüzde 63 artıyor. Referansla iş bulanların sayısı hızla artarken 'networking' giderek önem kazanıyor.

1980'li yıllarda ABD'de gündem olan 'networking' kavramı, dilimizde iş ve sosyal ağ olarak kullanılıyor. Son zamanlarda bilişim ve teknolojinin hızla gelişmesiyle sosyal ağlara sahip olmak ve kullanmak daha da kolaylaştı. Bugüne kadar geliştirdiği networking araştırma, eğitim ve uygulamalarıyla 10 bine yakın profesyonel ve girişimciyle paylaşımında bulunan Ertuğrul Belen, Business Networking Akademisi'yle özellikle iş ilişkilerini geliştirmeyi ve kişilerin stratejilerini tasarlamayı hedefliyor.

Platform, aynı zamanda 'networking araştırma, eğitim ve uygulama' alanında Türkiye'nin ilk stratejik business networking platformu olma özelliği taşıyor. Amaç bilinç çevre edinmek. Peki, böyle bir platforma neden ihtiyaç duydunuz? Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) istatistiklerine göre aile ve arkadaşları kapsayan yakın çevre aracılığıyla arayanların oranı yüzde 30'dan fazla. Business Networking Akademisi Kurucusu Ertuğrul Belen, bu verilerin genç yaşlarda bilinçli çevre edinmenin ve buna göre geleceği planlamanın önemini gösterdiğini, akademinin de bu vizyonla ortaya çıktığını söylüyor. Tüm ticaretin neredeyse yüzde 65'inin referanslara dayandığını ve referanssız satışların yüzde 80'inin beşinci toplantı ve görüşmeden sonra işe dönüştüğünü anlatan Belen, bu programla ağların nasıl daha etkin kullanıldığı yolunda tüyolar alındığına dikkat çekiyor.

Her aktivitenin hedefi farklı Platformda networking eğitimleri, bilgi merkezi ve aktivite modülleri yer alıyor. Belen bu modülleri şöyle açıklıyor: "Araştırma ve yazılar insanları da farkındalık yaratıyor. Aktiviteler, bireyin mevcut ve yeni bağlarını daha yakından farklı bir bakış açısıyla tanımasını sağlıyor ayrıca yeni biriyle tanışmaya karşı olan önyargıları azaltıyor." Belen'e göre akademideki eğitim modülünün önemi büyük.

Eğitimlerin kişilerin hayatındaki hedef ve vizyonları paralelinde iş ve sosyal ağ stratejisi oluşturmalarına katkı sağladığını anlatan Business Networking Akademisi Kurucusu Ertuğrul Belen, programı bitirenlerin yeni tanıştıkları her kесе 200 kişiyi tanıyan bir referans kanalı olarak bakmaları

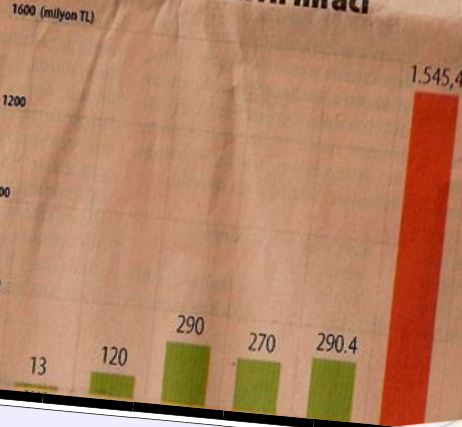


Şirketler tahvil satışına yöneldi

Kısa süre öncesine kadar unutulmaya yüz tutan özel sektörün tahvil ihracı bu yıl 1.5 milyar lirayı aşacak.

Tahvil ihraç edenler arasında Keskinoglu Tavukçuluk, Merinos Halı, Bimeks ve Akfen gibi kuruluşlar da bulunuyor.

Özel sektörün tahvil ihracı



Boyner'in 40 milyonluk tahvil ihracı bugün

Boyner Magazacılık 19 Ağustos tarihinde İMKB Nitelikli Yatırımcıya İhraç Pazarı'nda bugün 40 milyon lira tutarında tahvil ihracı gerçekleştirecek. 91 günde bir kupon ödemesi olacak Boyner tahvilinin minimum alım tutan 50 bin lira, satış süresi ise 1 gün olarak belirlendi. Tahvil ihracında yıllık bileşik faiz oranı yüzde 11,28 olarak tesnüt edildi.

Ortam uygun, büyüme süreci Neredeyse unutulmaya yüz tutan özel sektör tahvillerinde yeniden yaşanan canlanmanın nedeni olarak, devlet tahvillerindeki faizlerin gerileyerek tek haneye düşmesi ve Merkez Bankası'nın piyasalarda iyimserliği artıran açıklamaları gösteriliyor. Piyasa çevrelerine göre ortam uygun ve büyüme süreci. Bu yıl tahvil ihracına yönelen şirketler arasında, bazı bankalar ve Koç Tüketici Finansmanı gibi kuruluşların yanı sıra, Keskinoglu Tavukçuluk, Merinos Halı, Bimeks, Akfen Holding gibi şirketler de bulunuyor.

Şimdiye kadar 6 ihraç yapıldı şirketlerin tahvil ve bono ihracatı hızla artıyor. Bu yıl 6 şirket tahvil ihracatı gerçekleştirdi. Boyner Magazacılık'ın bugün yapacağı ihraçla birlikte bu sayı 7'ye yükselecek. Özel sektörün bu yıl gerçekleştirdiği tahvil ve bono ihracatı şimdiden 370 milyon lira düzeyini aştı. Bu yıl içinde yapılması planlanan 12 yeni tahvil ihracı daha var. Bu ihraçlarla birlikte 2010 yılında özel sektörün tahvil ihracı toplam 1.5 milyar liraya ulaşacak. 2008 yılında 270 milyon, 2009 yılında ise 290 milyon liralık tahvil ihracı yapılmıştı.

Jülide YİĞİTTÜRK GÜRDAMAR'ın haberi ► Haber sayfa 7'de



İMKB en fazla kazandıran 11. borsa

İSTANBUL-Ticaret Bürosu

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB), yüzde 3,81 artış ile, 2010 yılının ilk yarısında yatırımcısına kazanç sağlayan 13 borsa arasında 11. sırada yer aldı. Dünya Borsalar Federasyonu (WFE) verilerine göre, yılın ilk 6 ayında Kolombo borsası yüzde 36,24 ile en fazla yükselen borsa olurken, onu yüzde 29,85 ile Tahran, yüzde 14,32 ile Kopenhag, yüzde 13,33 ile San-

tiago, yüzde 12,91 ile İzlanda takip etti. Yılın ilk yarısında 56 borsa arasında yatırımcısına kazanç sağlayan borsaların sayısı 13'te kalırken, 43 borsa düşüş kaydetti.

En fazla kayıp yaşanan borsalara bakıldığında yüzde 40,47 ile Bermuda ilk sırada yer aldı. İkinci sırada yüzde 34,69 ile Atina borsası dikkati çekerken, onu yüzde 33,20 ile Güney Kıbrıs ve yüzde 26,82 ile Şanghay borsaları

izledi. 2010 yılı haziran ayı sonu itibarıyla 54.839,46 se-



viyesinde bulunan İMKB Ulusal 100 Endeksi ise, 2009 sonundaki 52.825,02 puanlık seviyesine göre yüzde

3,81 artış kaydetti. Bu oranla İMKB, yılın ilk yarısında en fazla kazandıran 11. borsa oldu.

AYLIK PERFORMANS

Dünya borsalarının haziran sonu endeks değerleri, mayıs ayı sonu ile karşılaştırıldığında, verilerine ulaşılan 58 borsa arasında 18'i değer kazanırken, 40'ının değer yitirdiği görüldü. İMKB Ulusal 100 En-

deksi, bir aylık dönemde yüzde 0,8 artışla yatırımcısına en çok kazandıran borsalar arasında 16. sırayı aldı. Son bir ayda en fazla değer kazanan borsa yüzde 8,9 ile yine Kolombo olurken, onu yüzde 6,3 ile Tayland ve yüzde 4,6 ile Hindistan takip etti. En fazla değer kaybedenler sıralamasında yüzde 10,4 ile Güney Kıbrıs ilk sırayı alırken, ikinci sırada yüzde 9,5 ile Bermuda, üçüncü sırada ise yüzde 8,5 ile Shenzen yer aldı.

2010'da dünya'da en çok konuşulan konulardan biri de Yunanistan'ın yaşadığı borç kriziydi. Ancak bu krizin ardından Avrupa Birliği üyesi diğer ülkeler de tek tek krize girmeye başladılar.

İspanya'da bütçe açığının ve işsizlik oranının artması ve bir türlü hareketlenmeyen bir ekonomi yüzünden halk kriz ile yüzyüze geldi. İngiltere'de alınan kararlar ise, kamu harcamalarında kesintiye gidilmesi ve beş yıllık bir plan ile tasarruf elde edilmesi tasarlandı. Ancak; bu tasarruf sonrasında binlerce kamu görevlisi işsiz kalacaktır.



Projelere KOSGEB'ten hibe desteği

SİVAS (A.A)

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanı (KOSGEB) Mustafa Kaplan, "Artık istiyoruz ki işletmeler kendi hedeflerine yönelik bir proje altında hareket etsinler, bizler de yüzde 50-60 oranında hibe vereceğiz" dedi.

Kaplan, Sivas Ticaret ve Sanayi Odasında düzenlenen "KOBİ'ler İçin Yeni Dönem, KOSGEB'den Yeni Destekler" konulu toplantıda, KOSGEB'in yeni destek paketini anlattı. KOSGEB'in artık sadece imalatçı KOBİ'lere destek vermediğini, hizmet ve ticaret yapan işletmelere de destek vereceğini, bu konuma kavuştuğunu belirten Kaplan, bunun çok önemli bir çalışma olduğunu söyledi.

KOSGEB'in standart bir destekleme modelinden kurtulmuş, artık müşteri odaklı bir yaklaşımla işletmelere özel hizmet desteği vereceklerini anlatan Kaplan, KOBİ'lere proje bazlı destekleme modeli getirdiklerini belirtti.



■ Mustafa KAPLAN Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanı (KOSGEB)

KOBİ Proje Destek Programı adı altında KOBİ'lere ihtiyaç ve girişim programlarına göre destek vereceklerini kaydeden Kaplan, proje bazlı destekleme programıyla KOBİ'lere ihtiyaçlarına göre 150 bin liraya kadar hibe niteliğinde destek vereceklerini söyledi. Ar-Ge-inovasyon yapan işletmelerle, iş birliği, güç birliği yapan işletmelere, ayrıcalıklı bir destekleme paketi sunacaklarını ifade eden Kaplan, şunları kaydetti:

"KOSGEB olarak 6 tane programı işletmelere çeşitli şekilde sunmanın yolunu arıyoruz. Ar-Ge-inovasyon yapan işletmeler, iş birliği, güç birliği yapan işletmeler daha nitelikli bir şekilde desteklenecek."

İşletmeye özel en önemli hususlardan bir tanesi de işletmelerimizin kurumsallaşmasına, işletmelerimizin daha iyi yönetilmesine, marka olmasına, ihracatına ve pazarlamasına destek olacak projelere 150 bin liraya kadar KOBİ Proje Destek Programı kapsamında destek olmayı hedefliyoruz.

Artık istiyoruz ki işletmeler kendi hedeflerine yönelik bir proje altında hareket etsinler, bizler de yüzde

50-60 oranında hibe vereceğiz. Bu 150 bin liraya kadar hibe şeklinde, geri ödemesiz şekilde vereceğiz. Önemli bir açılım."

Kaplan, yeni destek paketinde, KOBİ Proje Destek Programı, Ar-Ge, Inovasyon ve Endüstriyel Uygulan Destek Programı, Temel Proje Destek Programı, İşbirliği-Güçbirliği Destek Programı, Girişimcilik Destek Programı ve Genel Destek Programı'nın yer aldığını belirterek, KOBİ'lerin kendi projelerini kendilerinin hazırlamalarını, kendi beceri ve noksanlarını dikkate alarak iyileştirmelerini sağlanacağını söyledi.

KOBİ'ler için 7 gün 24 saat hizmet veren çağrı merkezi oluşturulacağını ifade eden Kaplan, bir hafta içerisinde bu merkezin hizmet vermeye başlayacağını kaydetti. Ticaret Bakanlığı Sanayi Odası Başkanı Osman Yıldırım da, KOBİ'lerin ekonominin bel kemiği olduğunu belirterek, KOSGEB'in Sivas Merkez Müdürlüğü'nün açılması için çalışmalar başlatıldığını

Enerji lisansında 'rüzgar' rüzgarı

STANBUL-Ticaret Bürosu

Deloitte'un raporuna göre, Türkiye'de her yıl ortalama yüzde 27,5 büyüyen lisanslı kapasitede, yıllık ortalama yüzde 218 büyümeye ulaşarak rüzgar enerjisi en hızlı artan, bu süreçte yıllık ortalama lisanslı kapasite artış hızı yüzde 53 ve hidroelektrikte yüzde 13 olarak gerçekleşti.

Deloitte'un yayımladığı Türkiye Elektrik Enerjisi Piyasası, 2010-2011 raporuna göre, elektrik enerjisi sektörü, kamu-özel sektörler arasında hızla ve çarpıcı değişimler yaşıyor.

Kriz öncesinde fiili elektrik kapasite açısından AB ortalamasının altında olan Türkiye elektrik enerjisi sektörü, giderek artan talep karşısında, enerji arzını çeşitlendirmek ve sürekli kılınmak amacıyla yapılan ve özelleştirme sürecine devam ediyor.

Türkiye'deki enerji gücü gelişimi incelendiğinde, 1985-2009 arasında yılda ortalama bin 463 MW ilave kapasitenin devreye girdiği görülürken, yatırımlar nite-liğinden ise 1987-1993 yılları arası "hidroelektrik yatırım dönemi", 1998-2005



yılları arası ise "doğal gaz yatırım dönemi" olarak sınıflandırılabilir.

Rapora göre, 1984-2009 arasında kurulu güç gelişimi çerçevesinde kamu mülkiyet payı düzenli olarak azalırken, 1984'te yüzde 85 olan kamu payının, 2009 yılında yaklaşık yüzde 53'e gerilediği görüldü.

TEİAŞ verilerine de yer verilen raporda, 2009 yılı sonu itibarıyla Türkiye'nin kurulu gücünün 44 bin 559 MW'a ulaştığı, buna karşılık şu anda lisans almış ve devreye girmesi beklenen inşaat halindeki yatırımlarla mevcut kurulu güce, iki farklı senaryo uyarınca, 9 bin 681 MW ile 11 bin 823 MW ara-

sında kapasite eklenmiş olacakları hatırlatıldı. **RÜZGAR VE TERMİK ÜRETİM LİSANSLARINDA ARTIŞ...**

Rapora göre, son üç yılda verilen rüzgar ve termik üretim lisans sayısında ciddi artış oranları gözlemleniyor.

2005 ve 2006 yılında toplam 158 MW rüzgar üretim lisansı verilirken, 2007 yılında 949 MW, 2008 yılında 427 MW ve 2009 yılında ise 71,5 MW'lık yeni rüzgar üretim lisansı sağlandı.

Rüzgar üretiminde son üç yılda verilen toplam üretim lisansı ile lisanslı kapasite yaklaşık 16 kat artarak 2

bin 606 MW'a ulaştı.

Buna karşılık 2005 ve 2006 yılında verilen toplam 3 bin 844 MW termik üretim lisansı, 2007 yılında 3 bin 25 MW ve 2008 yılında ise 6 bin 902 MW olarak gerçekleşti. 2009 yılında ise toplam 4 bin 271 MW'lık yeni termik üretim lisansı ile son üç yılda toplam lisanslı kapasite 4,7 kat artarak 18 bin 42 MW düzeyine geldi.

Hidroelektrikte ise 2005 ve 2006 yılında toplam 3 bin 765 MW, 2007 yılında 4 bin 850 MW ve 2008 yılında ise 2 bin 973 MW'lık üretim lisansı verildi.

2009 yılında verilen toplam 3 bin 52 MW'lık yeni hidroelektrik üretim lisansı

Deloitte raporuna göre, 2005-2009 yılları arasında verilen lisanslardan hareketle, ortalama yıllık su geliri bazında yüksek değerlere sahip Doğu Karadeniz, Çoruh ve Yukarı Fırat havzalarının hidroelektrik santral yatırımları açısından cazip görüldüğü anlaşıldı. Termik santral yatırımlarında ise İzmir, Samsun, Çanakkale, Sinop ve Hatay gibi illerinin yüksek yatırım çektiği görüldü.

ile lisanslı kapasite son üç yılda 3,9 kat artarak 14 bin 640 MW'a ulaştı.

Bu çerçevede her yıl ortalama yüzde 27,5 büyüyen lisanslı kapasitede, yıllık ortalama yüzde 218 büyümeye ulaşarak rüzgar enerjisi en hızlı artan, bu süreçte yıllık ortalama lisanslı kapasite artış hızı yüzde 53 ve hidroelektrikte yüzde 13 olarak gerçekleşti.

Deloitte raporuna göre, 2005-2009 yılları arasında verilen lisanslardan hareketle, ortalama yıllık su geli-

rim hızı gibi faktörler, bu bölgelerde yatırımların tetikledi.

Türkiye'de yenilenebilir kaynaklara dayalı elektrik üretimi ise çevre dostu olma özelliği ile son zamanlarda yoğun ilgi görürken, rüzgar ve küçük hidroelektrik santral yatırımları hızla devam ediyor.

Yaklaşık 8 GW'lık verimli ve 40 GW'lık orta düzey verimli rüzgar potansiyelinin, özellikle son yıllarda değerlendirilmesi ile 1980'lerdeki 17,5 MW'lık rüzgar kurulu gücü, 2010'un ilk yarısı itibarıyla yaklaşık bin MW'ı aştı.

Deloitte uzmanları elektrik üretiminde ulusal ve şirket bazlı kaynak portföyünün çeşitlendirilmesini, arz güvenliği açısından önemli bir risk yönetimi yaklaşımı olarak değerlendiriyor.



Sermaye piyasalarından haberler

SPK'nın "Sığ Hisse" Kararı: Fiili dolaşımdaki pay oranı , İMKB hisse senetleri piyasalarında payları işlem gören şirketlerin halka açıklık oranlarını göstermektedir. Ayrıca; kamu tüzel kişisinin mülkiyetindeki, şirket kurucuları ve yakın aile mensuplarının sahip oldukları, şirket sermayesinin yüzde 5 ve daha fazlasına sahip olan kişilerin elinde bulundurduğu paylar ile şirket yönetim kurulu üyelerinin, üst düzey yöneticilerin ve yakın aile mensuplarının sahip oldukları, şirketlerin sandık ve vakıflarının mülkiyetindeki, teminat olarak verilen, hukuken kısıtlı ve alım satıma konu edilemeyen, yasaklı veya hacizli paylar fiili dolaşım pay oranının dışında tutulmaktadır. SPK'nın yaptığı düzenlemede ayrıca İMKB'de işlem gören şirketlerin paylar üç değişik listeye ayrılmıştır. Bu listelere A, B ve C Grubu adı verilmiştir.

VOB ABD'ye yelken açtı: Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsa'sı, ABD türev piyasaları düzenleyicisi olan Commodity Futures Trading Commission (CFTC) No-Action Letter belgesini almayı başardı.



Varantlar İMKB'de işlem görmeye başladı

Varantın kimler tarafından çıkarılabileceği, kaydedilmesi ve alım-satımla ilgili temel esaslar Sermaye Piyasası Kurulu tarafından düzenlenmiştir. Bu düzenleme Seri: III No: 37 sayılı Aracı Kuruluş Varantlarının Kurul Kaydına Alınması ve Alım Satım İşlemlerine İlişkin Tebliğ de yer almaktadır. Ayrıca, tebliğ de varantların İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında işlem görüleceği de belirtilmiştir.

Seri: III, No: 43 sayılı "Kira Sertifikalarına ve Varlık

Kiralama Şirketlerine İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ" 01/04/2010 tarih ve 27539 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Tebliğ, özel sektör şirketlerinin Kira Sertifikası ihracı yoluyla sermaye piyasalarından fon temin etmelerine imkân vermektedir.

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler) için Türkiye Finansal Raporlama Standardı (TFRS)'ı 1 Kasım 2010 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe konmuştur.

Yabancı Sermaye Piyasası Araçlarının ve Depo Sertifikalarının Kurul Kaydına Alınmasına ve Satışına İlişkin Yeni Tebliği: Yabancı sermaye piyasası araçlarının ve depo sertifikalarının Kurul kaydına alınmasına, halka arz ve satışına ilişkin esaslar SPK'nın Seri:III, No:44 sayılı Yabancı Sermaye Piyasası Araçlarının ve Depo Sertifikalarının Kurul Kaydına Alınmasına ve Satışına İlişkin Esaslar Tebliği (Seri:III, No:44 sayılı Tebliğ) ile yeniden düzenlenmiştir. Anılan Tebliğ 23/10/2010 tarih ve 27738 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

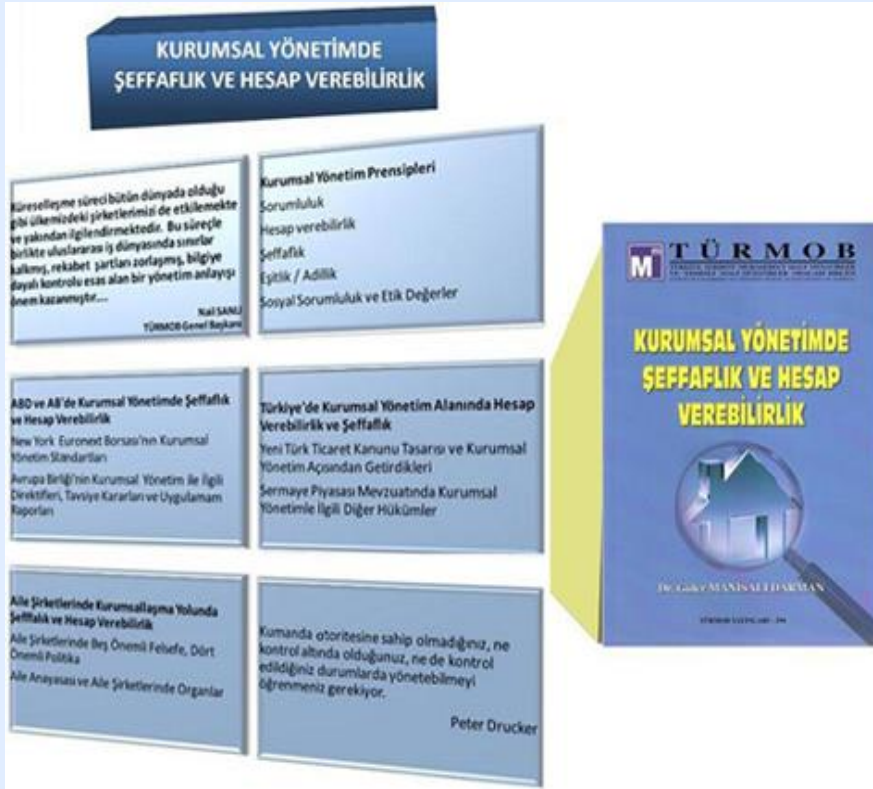
İlk Sukuk İşlemi Gerçekleşti: Kuveyt Türk, Malezya ve Körfez Bölgesi'nde talep gören sukuku Türkiye'de ilk ihraç eden banka oldu. Bu işlem sırasında, LMH (Liquidity Management House) ve Citibank ortak lider düzenleyicidir. Sukuk, 24 Ağustos 2013 vadedi olarak ihraç edildi.



Melike Yılmaz, CGS Center,
Araştırmalar ve İş Geliştirme Koordinatörü

Kaynak:
www.spk.gov.tr
www.imkb.gov.tr
www.kuveytturk.com.tr
www.vob.org.tr

CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman'ın dördüncü kitabı "Kurumsal Yönetimde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik" TÜRMÖB tarafından yayınlandı.



21. yüzyılda şirketler dünyanın en güçlü kuruluşları haline gelmiştir. Faaliyetleri ve nasıl iş yaptıkları dikkatle izlenir olmuştur. Vizyon sahibi şirketler, ilişkide bulundukları bütün paydaşlarına kendilerini ne kadar doğru ve iyi anlatabilirse başarı şanslarının o kadar artacağını bilincindedirler. İlişkilerinde sorumlu ve adil davranmaları, onlara duyulan güveni artırır. Bu konu aile ilişkileri ve şirket yönetiminin iç içe girdiği aile şirketlerinde de çok önemlidir. Dolayısıyla "hesap verebilirlik" ve "şeffaflık" doğru kurumsal yönetimin olmazsa olmaz iki temel kriteri olarak karşımıza çıkmaktadır.....

Dr. Güler Manisalı Darman

CGS Center tarafından düzenlenen "Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ve Getirdiği Yenilikler Eğitimi" 24 Aralık 2010'da, Ankara Divan Otel'de gerçekleştirildi.

UFRS ve yönetim raporlaması nosyonunu yerleştirmek açısından çok faydalı olduğunu düşünüyorum. Gerçekten vizyon açan bir eğitim oldu. Hocamız son derece başarılıydı. **Ali AR- (SeaChange Telekomünikasyon Hizmetleri A.Ş.)**

Faydalı bir Eğitim olduğunu düşünüyorum. Hazırlayanlara çok teşekkür ediyorum. **Ömer İNCEDAL- (OK Kardeşler Treyler San. ve Tic. A.Ş.)**



CGS CENTER HAKKINDA



CGS CENTER sürdürülebilirliğiniz sağlayacak vizyon ve misyonunuzun yazılmasında size yardımcı olur.



CGS CENTER sürdürülebilirliğinizin sağlanması için,

- ◆ **Şirketinizi yapısal stratejik değişikliğe hazırlar.**
- ◆ **Aile anayasanızın yazılmasına yardımcı olur.**

CGS Center'ın Verdiği Eğitimler

- ◆ **Finansal Planlama ve Yönetim Teknikleri Eğitimi**
- ◆ **Finansal Planlama ve Risk Yönetimi Eğitimi**
- ◆ **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma-Örnek Vakalar Eğitimi**
- ◆ **Türk Ticaret Kanunu Tasarısının Sermaye Şirketlerine Getirdiği Yenilikler Eğitimi**
- ◆ **Kriz Ortamında Finansal Riskin Yönetimi Eğitimi**
- ◆ **Temel Mali Tablolar Analizi Eğitimi**
- ◆ **Hukukçu Olmayan Yöneticiler İçin Hukuk Dünyası Workshop Eğitimi**
- ◆ **Profesyonel Yönetim Kurulu Eğitimi**
- ◆ **Satış Güvenliği- Hukuksal ve Finansal Açıdan Korunma Eğitimi**

Eğitimlerimizin detayları ve yayınlarımız için web sitemizi ziyaret edebilirsiniz.

www.cgscenter.org

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

1459.Cadde 1465.Sokak
No: 5/3 06520 Cukurambar,
Ankara

Tel: (312) 220 22 20
Faks: (312) 220 35 34
E-posta: info@cgscenter.org

Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayınlayalım.

Teşekkür ederiz.

AİLEM VE ŞİRKETİM
CGS CENTER'ın her ay yayınlanan ücretsiz bültenidir.

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

**1459.Cadde 1465.Sokak
No: 5/3 06520 Çukurambar, Ankara**

**Tel: (312) 220 22 20
Faks: (312) 220 35 34
E-posta: info@cgscenter.org**