



İÇİNDEKİLER



• Dr. Güler Manisalı Darman – CGS Center Başkanı (Sayfa 2)

⇒ “KOBİ’lerimizin Yönetim Raporlaması Zafiyeti”

• Kitap Tanıtımı (Sayfa 4)

⇒ Maliyet Yönetimi ve Yönetim Muhasebesi — Prof. Dr. H. Kamil Büyükmirza



• Sermaye Piyasasından Haberler (Sayfa 5-6)

- ⇒ Alfa Telecom, Turkcell hisseleri için 2.8 milyar dolar önerdi.
- ⇒ Moody’s Yüzlerce Bankanın Kredi Notunu İzlemeye Aldı.
- ⇒ Borsa İstanbul ile Hong Kong Borsa ve Takas Şirketi (HKEx)/Londra Metal Borsası (LME) Ortaklık Konusunda Anlaştı.
- ⇒ VİOP, Rekorlarla Geçirdiği Şubat Ayını Yeni Rekorlarla Tamamladı
- ⇒ Borsa İstanbul VİOP’ta Çelik Hurdasına Dayalı Vadeli İşlem Sözleşmeleri İşleme Açılıyor.

• CGS Center’dan Haberler (Sayfa 7)

- ⇒ “Geleceğim ve Kariyer Riski Yönetimi” konferansı Gerçekleştirildi.
- ⇒ CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman "Yüksek Ökçeli Liderler Geliyor" Kişisel Gelişim ve Liderlik Programına Konuşmacı olarak katıldı.
- ⇒ CGS Center, ELTAŞ A.Ş.’ye “Eğiticinin Eğitimi” eğitimi verdi.



BUNU BİLİYOR MUSUNUZ?



“Kırık Camlar Teorisi”

“Kırık Camlar Teorisi”, (Broken Windows Theory) ilk olarak, James Q. Wilson ve George Kelling adlı iki Amerikalı teorisyen tarafından 1982 yılının Mart ayında, The Atlantik Monthly adlı yayın organında yayınladıkları bir makalede ortaya atılmıştır. Yazarlar, teoriyi şu örnekle açıklamaktadırlar:

Devamı 3. Sayfada.



KOBİ'lerimizin Yönetim Raporlaması Zafiyeti

Hemen hemen herkes kabul eder ki, bütün şirket sahipleri, kendi şirketlerini avucunun içi gibi iyi bilir. Patronun ayak izi, şirketin

bütün süreçlerinde, bölümlerinde görülür hissedilir. Öyle ya, şirket daha küçük bir işletme iken muhasebe-finance da, üretim de şirket sahibinin elinden geçmiştir. Satıcı da patrandur, üreten de, hesabı tutan da.

Ancak, işletme büyümeye başladığında, patron her konuya yetişemez olur, denir ya; gün 24 saat, hafta yedi gündür. Bir kişi, hangi birine yetişsin ve yetsin. Ayrıca bu konuların her biri, ayrı bir teknik uzmanlık ister. Muhasebe, muhasebecinin işi, üretim üreticinin satış ise satışçımızın işidir.

Ancak bu kez de yeni bir sıkıntı baş gösterir. Bütün bu işleri eskiden tek başına yapmaya alışık olan patron, bir türlü, elemanlarının bu işleri doğru yapıp yapmadığından emin olamaz. Çoğu kez şirket içinden değişik kanallardan, gidişat ile ilgili bilgi almaya çalışır, yetki devrine ise asla yanaşmaz. Kendilerine güvenilmediğini düşünen çalışanlar, hele hele yetkileri de yoksa, sorumluluk üstlenmeye yanaşmazlar. Günün sonunda iş döner dolaşır, yük tekrar patronun omuzlarına biner.

İşletme aslında büyümüştür ama bizim yükümüz kısır döngüye dönmüştür.

KOBİ'lerimiz biraz yukarıya doğru baksalar, aslında bu eşiği atlayan şirketlerin ne kadar rahat ettiklerini göreceklerdir. Kurumsallaşmış şirketlerde bilgi, doğru ve zamanında üretilir. Düşünsenize satışlarımız, alacaklarımız, borçlarımız, tahsilatlarımız, ödemelerimiz, stoklarımız, maliyetlerimiz, üretim kalitemiz ve terminimiz hakkında zamanında, doğru bilgi bize gelse hayatımız ne kadar kolay olurdu. Satın almamızı doğru dürüst yapabiliydik, tekliflerimizi sağlıklı verebilirdik.

Peki bütün bu kararlarımızı sağlıklı olarak verebilmemiz için ne gerekli? Bunun için yönetim raporlamamızın yerinde ve işliyor olması lazımdır.

Bir defasında, büyük şirketlerimizden birinde, üst düzey bir yönetici, hatta kendisi ikinci kuşak idi, sistemlerinin her ay 100 den fazla rapor ürettiğini söylemişti. Hala, acaba, bir şeyleri kaçırıyor muyuz diye de arayış içinde idi. Belki bizim için bu kadar çok sayıda rapora gerek yoktur; ancak gerçeği en azından gerçeği gösteren bir gelir tablosu, bilanço ve nakit akış tablosuna muhakkak ihtiyaç vardır. Alacaklarımız, borçlarımız, tahsilatlarımız, ödemelerimiz ve içinde bulunduğumuz piyasalar ile risk analizi gereklidir.

Halka açık olsak da, olmasak da iç kontrol/iç denetim önemlidir. Örneğin operasyonel verimliliğimizi ve maliyetlerimizi doğru düzgün ölçebiliyor muyuz? Üretimimiz çevreye duyarlı mı? Yarın bir gün, birdenbire umulmadık cezalarla karşı karşıya mı kalırız?

Şirketimizde koyduğumuz kurallar uygulanıyor mu? Yoksa ilerleyen yıllarda kuralızsızlık mı kural olmuş? İnsan kaynakları yapılanmamız nereye gidiyor? Bu ve bunlar gibi bir sürü sorunun cevabı finansal olan veya olmayan çok sayıda raporlarda yatmaktadır.

Yazımızın başında belirttik, biz artık, küçük değil, büyüyen bir işletmeyiz, şirketimizi yönetebilmek için bu raporlara gereksinimiz vardır. Bu raporların zamanında ve doğru olarak çıkarılması zaman kaybı ve bürokrasi yaratmak değildir. Tam tersine gemimizin rotasını çizebilmemiz için, şirketimizin "olmaz ise olmazları" arasındadır. Bir de, bu raporları biz kendimiz değil, profesyonel ekibimiz hazırlamalıdır. Onlar hazırlamalı ki, biz kontrol edebilelim.

Öyle ya, biz hazırlarsak, bizi kim kontrol edecek?

“Kırık Camlar Teorisi”

“**Kırık Camlar Teorisi**”, (Broken Windows Theory) ilk olarak, James Q. Wilson ve George Kelling adlı iki Amerikalı teorisyen tarafından 1982 yılının

Mart ayında, The Atlantic Monthly adlı yayın organında yayınladıkları bir makalede ortaya atılmıştır. Yazarlar, teoriyi şu örnekle açıklamaktadırlar:

“Bir kaç camı kırık dökük bir bina düşünün. Eğer camlar zamanında tamir edilmezse, kimi insanlar başka camları da kırmakta bir sakınca görmeyecektir. Bu şekilde devam ettiği görüldüğünde, binaya daha büyük zararlar vereceklerdir. Sonunda bina ve binanın bulunduğu o sokaktaki diğer binalar, bir viraneye dönüşerek, yaşanamaz hale gelecektir.”

James Q. Wilson ve George Kelling adlı teorisyenler, Kırık Camlar Teorisini ABD’li suç psikologu Philip Zimbardo’nun 1969’da yaptığı bir deneyden ilham alarak geliştirmişlerdi. Zimbardo, suç oranının yüksek olduğu, yoksul Bronx ve daha yüksek yaşam standardına sahip Palo Alto bölgelerine birer 1959 model Oldsmobile bıraktı. Araçların plakası yoktu, kaputları aralıktı. Ve olup bitenleri gizli kamerayla izlediler. Bronx’taki otomobil üç gün içinde baştan aşağıya yağmalandı. Diğerine ise, bir hafta boyunca hiç kimse dokunmadı. Ardından Zimbardo ile iki öğrencisi, sağlam kalan diğer otomobilin yanına giderek, çekiçe kelebek camını kırdı. Daha ilk darbe indirilmişti ki, çevredeki insanlar (zengin beyazlar) da olaya dahil

oldu. Birkaç dakika sonra, o otomobil de kullanılmaz hale gelmişti. **“Demek ki” diyordu Zimbardo, “ilk camın kırılmasına ya da çevreyi kirleten ilk duvar yazısına izin vermemek gerek. Aksi halde kötü gidişatı engelleyemeyiz.”**

Teori, önemsiz gibi görünen bir eksikliğin zamanında müdahale edilmediği takdirde, bir domino ya da kelebek etkisi ile birbirini tetikleyerek

daha büyük yıkım ve felaketlere yol açabileceği hususunu vurgulamaktadır Bu teoriye dayanarak, en küçük sorunları ve kural ihlallerini bile büyük bir titizlikle göz önüne alan New York’un ünlü Belediye Başkanı Guiliani, suç psikologlarının desteğinde oluşturduğu güvenlik ekibi ile birlikte, yaklaşık 20 yıllık bir süre içinde New York gibi dev bir metropolde suç oranının sıfıra yakın bir seviyeye inmesini sağlamış bulunuyor. **“Suçlarla mücadeleyle nasıl başardın?”** sorusuna ünlü başkan Guiliani şu ilginç cevabı vermiştir: **“Metruk bir bina düşünün. Binanın camlarından biri bile kırık olsa, o camı hemen tamir**

ettirmezseniz, çok kısa sürede, oradan geçen herkes bir taş atıp, binanın tüm camlarını kırar. Ben ilk cam kırıldığında hemen tamir ettirdim. Bir elektrik direğinin dibine, ya da bir binanın köşesine, birisi bir torba çöp bıraksın. O çöpü hemen oradan kaldırmazsanız, her geçen, çöpünü oraya bırakır ve çok kısa bir sürede dağlar gibi çöp birikir. Ben ilk konan çöp torbasını kaldırttım.”



Örneklerde de görüldüğü gibi, Bir sokağın suç bölgesine dönüşme süreci önce tek bir pencere camının kırılmasıyla başlıyor. Çevreden tepki gelmez ve cam hemen tamir edilmezse, oradan geçenler o bölgede düzeni sağlayan bir otorite olmadığını düşünüyor, diğer camları da kırıyor. Ardından daha büyük suçlar geliyor; bir süre sonra o sokak, polisin giremediği bir mahalleye dönüşüyor. Bu gerçeği kavrayan New York polisi, önce küçük suçların peşine düşmüş... Metroya bilet almadan binenleri, apartman girişlerini tuvalet olarak kullananları, kamu malına zarar verenleri, hatta içki şişelerini yola atanları bile yakalayıp



haklarında işlem yapmış.

Kırık Camlar Teorisi, iş yaşamımızda da bir çok büyük soruna çözüm oluşturabilir. **“Kırık Camlar, Başarısız İşler”** kitabının yazarı Michael Levine, iş dünyasında kırık camları, **“Güzel bir mağazanın boyası çıkmış duvarı, ya da bir müşteri hizmetleri telefon görüşmesinde yirmi dakika boyunca tekrarlayan bir müzikle bekletildikten sonra hattın kesilmesidir”** diye özetliyor. Düşük ahlaki ve insani vasıfları olan bir kişi bile, binlerce çalışanı olan bir kuruma inanılmaz zararlar verebiliyor... Kurumun marka değeri ve imajı o kişinin şahsında değerlendirilebiliyor

<http://www.tpdf.org/kirik-camlar-teorisi-ve-yansimalari.html>

Kitap Tanıtımı

Prof .Dr. H. Kamil Büyükmirza'nın Maliyet Yönetimi ve Yönetim Muhasebesi kitabının 20. baskısı çıktı.

Ülkemizin önemli muhasebe bilim dalı



profesörlerinden ve çok sayıda değerli ismin yetişmesine büyük katkıda bulunmuş olan Kamil Büyükmirza hocanın kitabı, sadece bir ders kitabı değil, aynı zamanda bütün şirketlerin bir başucu kitabıdır.

Günümüzde, KOBİ'ler dahil bütün

şirketlerimizin en büyük derdi maliyetlerini doğru hesaplayabilmeleridir. Gerçek üretim maliyetlerini bilmeyen ve yönetim muhasebesini oturtamayan işletmeler, doğru fiyatlandırma yapamazlar, sağlıklı satış ve pazarlama stratejisi uygulayamazlar. Günün sonunda gelir-gider dengesi zarar görür ve nakit sıkıntısına düşerler.

Prof. Dr. Kamil Büyükmirza Hocamızın kitabı bu doğrultuda;

BİRİNCİ KISIM GİRİŞ

1. YÖNETİM MUHASEBESİNE GİRİŞ
2. MALİYET VE UNSURLARI

İKİNCİ KISIM MALİYET SİSTEMİ

3. MALİYET MUHASEBESİ VE KAYIT DÜZENİ

4. GİDERLERİN SAPTANMASI VE İZLENMESİ
5. GİDERLERİN GİDER YERLERİNE DAĞITIMI
6. GİDERLERİN MAMULLERE YÜKLENMESİ – 1
7. GİDERLERİN MAMULLERE YÜKLENMESİ – 2

ÜÇÜNCÜ KISIM MALİYET ANALİZLERİ

8. MALİYET-HACİM İLİŞKİLERİ
9. MALİYET-HACİM İLİŞKİLERİNİN SAPTANMASI
10. MALİYET – HACİM – KÂR ANALİZLERİ – 1
11. MALİYET-HACİM-KÂR ANALİZLERİ – 2
12. TAM MALİYET, NORMAL MALİYET VE DEĞİŞKEN MALİYET YÖNTEMLERİ
13. YÖNETİM KARARLARINDA GEÇERLİ MALİYET ANALİZLERİ

DÖRDÜNCÜ KISIM PLANLAMA VE KONTROL SİSTEMLERİ

14. STANDART MALİYETLER VE SAPMA ANALİZLERİ
15. İŞLETME BÜTÇELERİ
16. STOK PLANLAMASI VE KONTROLÜ

BEŞİNCİ KISIM TAMAMLAYICI EK BİLGİLER

17. MUHASEBE SİSTEMİNE TOPLU BAKIŞ

ALTINCI KISIM YANITLAR, SÖZLÜK VE DİZİN

başlıklardan oluşmaktadır.

Piyasalardan Haberler

Alfa Telecom, Turkcell hisseleri için 2.8 milyar dolar önerdi

Rus ortak Alfa Telecom, Turkcell'in Çukurova Grubu'nun elinde olan ve Ziraat Bankası'nda rehinli yüzde 13.76'lık hisselerine 2.8 milyar dolar teklif etti. Yapılan Teklif Turkcell'in piyasa değerini ikiye katladı.

Turkcell eğer teklif kabul ederse Ziraat Bankası'nda rehinli olan hisseler Çukurova'dan Alfa Telekom'a geçecek. Bu durumda Turkcell Holding'in ve Turkcell'in hakim ortağı Alfa Telekom Olacak.



<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/28478801.asp>

Moody's Yüzlerce Bankanın Kredi Notunu İzlemeye Aldı

Bankaların kredi derecelendirmelerinde uyguladığı metotları değiştiren kredi derecelendirme şirketi Moody's, küresel ölçekte yüzlerce bankanın kredi notunu izlemeye aldığını açıkladı.

Moody'sden yapılan açıklamaya göre şirket 84'ü artırım ve 63'ü indirim hedefli olmak üzere toplam 147 bankanın kredi notunu izlemeye aldı.

Şirket, 314'ü yukarı yönlü, 96'sı aşağı yönlü ve 11'inin yönü belirsiz olmak üzere toplam 421

bankanın da uzun vadeli mevduat kredilerini izlemeye aldı. Moody's ayrıca, 214 tanesi not artırım, 212'si not indirim ve 25 tanesinin yönü belirsiz olmak üzere toplam 451 bankanın teminatsız alacaklarının ve ihracatçıların notlarını da izlemeye aldı. Moody's aynı zamanda, yeni metodolojisinin kuralları çerçevesinde, 124 bankanın uzun vadeli mevduat notları ile 147 bankanın teminatsız alacaklarının ve ihracatçıların notlarını da teyit etti.



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

Borsa İstanbul ile Hong Kong Borsa ve Takas Şirketi (HKEx) / Londra Metal Borsası (LME) Ortaklık Konusunda Anlaştı

Borsa İstanbul ve Londra Metal Borsası (The London Metal Exchange – LME) iki anlaşmaya imza atıyor. Anlaşma kapsamında Borsa İstanbul, Londra Metal Borsası'nın takas kuruluşu LCH.Clearnet'teki payını alacak ve Borsa İstanbul, LME ve LME'nin ana şirketi Hong Kong Borsa ve Takas

Şirketi (Hong Kong Exchanges and Clearing - HKEx) piyasa verilerinin dağıtımını

konusunda ortak olacak. Yine anlaşmalar çerçevesinde Londra Metal Borsası, kütük çelik takas verileri için Borsa İstanbul'a lisans verecek. İki borsa, çelik piyasasına yönelik yeni ürün ve hizmetler geliştirme çalışmalarını birlikte yürütecek.



<http://www.borsaistanbul.com/duyurular/>

Borsa İstanbul ViOP'ta Çelik Hurdasına Dayalı Vadeli İşlem Sözleşmeleri İşleme Açılıyor

Çelik hurdasına dayalı vadeli işlem sözleşmeleri 2 Nisan 2015 tarihinde Borsa İstanbul ViOP'ta işlem görmeye başlıyor. Böylece Borsa İstanbul A.Ş. Vadeli İşlem ve Opsiyon Piyasası (ViOP), emtia üzerine türev sözleşmelerine bir yenisini daha eklemiş oluyor.

The Steel Index'in Türkiye ithal çelik hurdası fiyat endeksini dayanak olarak alan vadeli işlem sözleşmeleri vade sonunda bu

endeksin aylık ortalama fiyatı referans alınarak

Takasbank merkezi karşı taraf güvencesi altında nakdi uzlaşısı ile sonlanacak. Amerikan doları üzerinden işlem görecektir. Sözleşmelerin büyüklüğü 10 ton olup, vade ayları içinde bulunulan ay dahil en yakın 2 ay ve en yakın 2 döngü ayı olarak belirlenmiştir.



<http://www.borsaistanbul.com/duyurular/>

ViOP, Rekorlarla Geçirdiği Şubat Ayını Yeni Rekorlarla Tamamladı

Borsa İstanbul Vadeli İşlem ve Opsiyon Piyasası'nda (ViOP), Dolar-TL Vadeli İşlem Sözleşmelerinde 27 Şubat 2015 tarihinde günlük işlem hacmi tarihinde ilk defa 1 milyar TL'yi geçerek yeni bir rekor daha kırıldı. Borsa İstanbul ViOP'ta Şubat ayında, aylık Döviz Vadeli İşlem Sözleşmeleri işlem hacmi rekoru ve aylık toplam işlem hacmi rekorları da kırılmıştı.

Borsa İstanbul A.Ş. Vadeli İşlem ve Opsiyon Piyasası (ViOP), geniş finansal ürün yelpazesıyla yatırımcıların ve şirketlerin her türlü risklerinin yönetilmesinde merkezi karşı taraf güvencesi ve

artan likiditesi ile bölgesinin tercih edilen platform olma yolunda ilerlerken, geçtiğimiz Şubat ayını rekorlarla tamamladı.



2015 yılı ikinci üç aylık dönemi için BIST Pay Endeksleri kapsamında yer alacak paylarda değişiklik yapılmıştır.

BIST Pay Endeksleri Temel Kurallarının 8.2. maddesine istinaden, Borsa Genel Müdürlüğü'nce BIST 100, BIST 50,

BIST 30 ve BIST 10 Banka endekslerinde 2015 yılı ikinci üç aylık dönemi (01/04/2015 - 30/06/2015) için aşağıda yer alan değişikliklerin yapılmasına karar verilmiştir.

BIST 100 ENDEKSİ

Alınacak Paylar	Çıkarılacak Paylar	Yedek Paylar
1. AVİVASA EMEKLİLİK HAYAT	1. LOGO YAZILIM	1. BİMEKS
2. GLOBAL YAT. HOLDİNG	2. İTTİFAK HOLDİNG	2. DEVA HOLDİNG
3. ODAŞ ELEKTRİK	3. NET HOLDİNG	3. KORDSA GLOBAL
4. ADEL KALEMCİLİK	4. İZMİR DEMİR ÇELİK	4. EGE GÜBRE
5. ERBOSAN	5. TESCO KİPA	5. BOLU ÇİMENTO

BIST 50 ENDEKSİ

Alınacak Paylar	Çıkarılacak Paylar	Yedek Paylar
1. ECZACIBAŞI İLAÇ	1. İHLAS HOLDİNG	1. İŞ GMYO
2. KARSAN OTOMOTİV	2. GOOD-YEAR	2. ALARKO HOLDİNG
3. AVİVASA EMEKLİLİK HAYAT	3. SAF GMYO	3. TÜRK TRAKTÖR

BIST 30 ENDEKSİ

Alınacak Paylar	Çıkarılacak Paylar	Yedek Paylar
1. OTOKAR	1. TRAKYA CAM	1. VESTEL
		2. COCA COLA İÇECEK

<http://www.borsaistanbul.com/duyurular>

CGS Center'dan Haberler

“Geleceğim ve Kariyer Riski Yönetimi” konferansı Gerçekleştirildi.



Ufuk Üniversitesi Kariyer Yönlendirme Birimi Kar-Yön'ün düzenlediği, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman ve Stratejik Planlama ve İnsan Kaynakları Koordinatörü Aytuğba Baraz'ın katıldığı “Geleceğim ve Kariyer Riski Yönetimi” konferansı 25 Mart 2015 tarihinde Ufuk Üniversitesi İncek Konferans Salonunda gerçekleştirilmiştir.



CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman "Yüksek Ökçeli Liderler Geliyor" Kişisel Gelişim ve Liderlik Programına Konuşmacı olarak katıldı.

Adana Seyhan Rotary Kulübü ve Adana Tepebağ Rotary Kulüpleri işbirliği ile düzenlenen 'Yüksek Ökçeli Liderler Geliyor' Kişisel Gelişim ve Liderlik Programına CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman Konuşmacı olarak katıldı.



CGS Center ELTAŞ A.Ş. 'ye “Eğitcinin Eğitimi” eğitimi verdi.



CGS Center tarafından, Eltaş A.Ş.'de kurulan “**Eltaş Akademi**” çalışmaları çerçevesinde Stratejik Planlama ve İnsan Kaynakları Koordinatörü Aytuğba Baraz, Eltaş Akademi eğitimcilerine, “**Eğitcinin Eğitimi**” eğitimini verdi.

AİLEM VE ŞİRKETİM

CGS Center'ın her ay yayınlanan ücretsiz bültenidir.

Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayınlatalım.

Teşekkür ederiz.

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

1429.Cadde İdeal Apt. No: 13/3 06530
Cukurambar, Ankara

Tel: (312) 220 22 20

Faks: (312) 220 35 34

E-posta: info@cgscenter.org