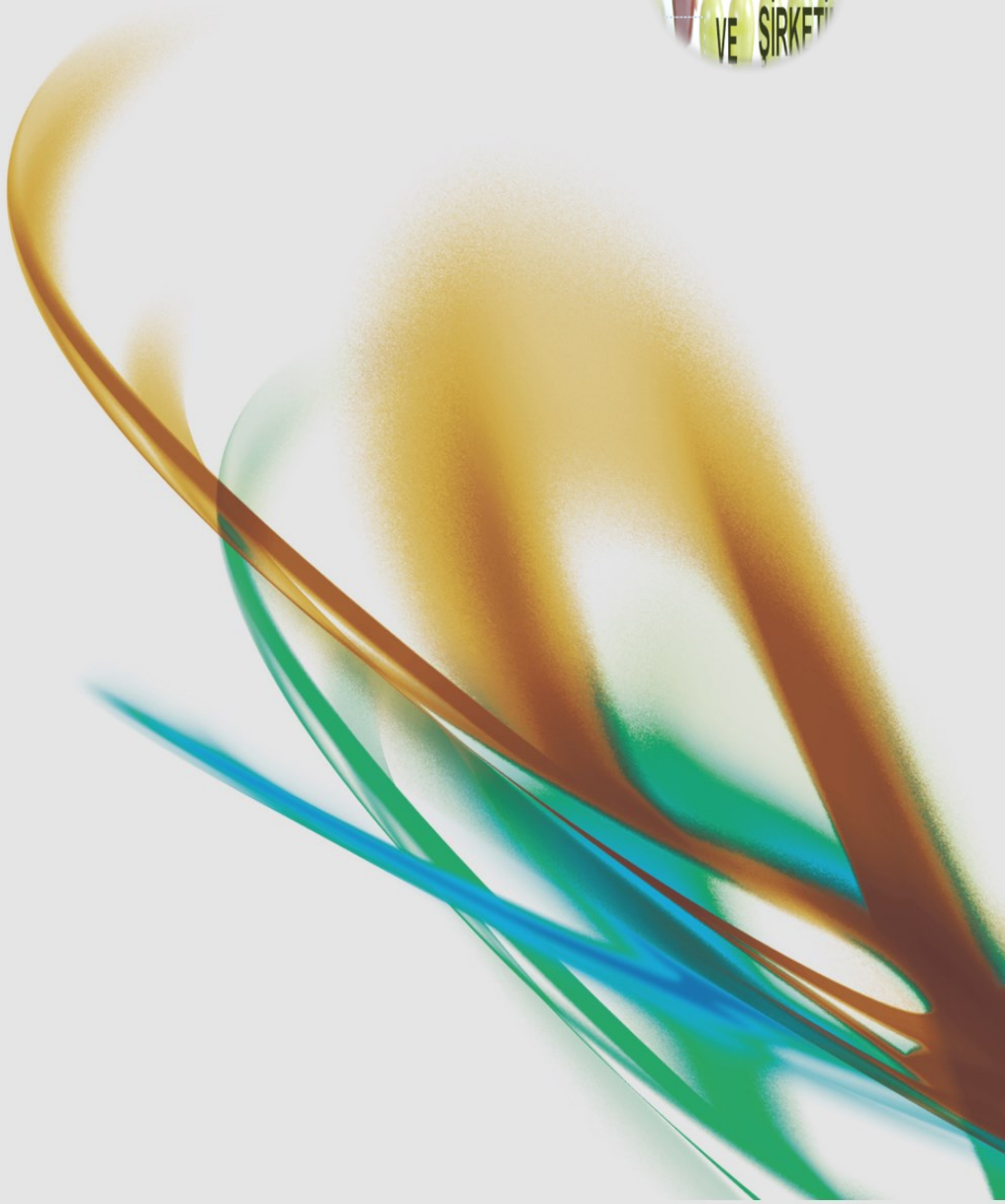


AİLEM VE ŞİRKETİM

2014



CGS®
Center

Kurumsal
Yönetim ve
Sürdürülebilirlik
Merkezi

İÇİNDEKİLER

03 Ailem ve Şirketim Ocak-Şubat Sayısı

10 Ailem ve Şirketim Mart Sayısı

16 Ailem ve Şirketim Nisan Sayısı

22 Ailem ve Şirketim Mayıs Sayısı

27 Ailem ve Şirketim Haziran Sayısı

34 Ailem ve Şirketim Temmuz Sayısı

41 Ailem ve Şirketim Ağustos Sayısı

47 Ailem ve Şirketim Eylül Sayısı

53 Ailem ve Şirketim Ekim Sayısı

59 Ailem ve Şirketim Kasım Sayısı

64 Ailem ve Şirketim Aralık Sayısı



AİLEM



ve

ŞİRKETİM

Ocak- Şubat 2014

Sayı 53

Yeni Türk Ticaret Kanunu'na göre Tacir Olmanın Hükümleri (Sayfa 2)

Türk Ticaret Kanunu'nda (TTK) bir ticari işletmeyi, kısmen bile olsa kendi adına işleten kimseye tacir denir. Burada tacirin, işletmeyi kurup açtığını herhangi bir ilan aracıyla halka bildirmiş olması veya işletmeyi ticaret siciline tescil ettirmiş olması tacir sayılması için yeterli bir unsurdur.

Kurumsal Yönetim Haberleri (Sayfa3)

“VII. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi” Yapıldı. IV. Kurumsal Yönetim Ödülleri Sahiplerini Buldu. Pınar Su, İlk Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notunu Aldı. LOGO Yazılım, Kurumsal Yönetim Notunu Yükseltti!

Piyasalardan Haberler (Sayfa 5)

Bağımsız Denetimin Kapsamı Genişletildi. KAP, Merkezi Kayıt Kuruluşu(MKK)'na Devrediliyor

Kurumsal A.Ş. Olma Yolunda Nakit Akım Tablosunun Önemi (Sayfa 6)

Nakit akım tablosu, nakit akımlarını işletme, yatırım ve finansman faaliyetlerine ilişkin nakit akımları başlıkları altında gösterir; para tahsilatlarının ve harcamalarının, kaynakları ve kullanıldıkları yerleri ile ortaya konmasını sağlar.

Bunları Biliyor musunuz?



Cornell Üniversitesi'nde görevli psikolog Justin Kruger ve psikolog David Dunning'e, 2000 yılında Nobel Ödülü kazandıran Dunning-Kruger etkisi, kişinin cesaretinin aslında bilgisizlikten geldiğini savunur. Türkçe'de tabir ettiğimiz şekliyle, 'cahil cesareti' ile benzer olarak, 'insanlar bir konu hakkında ne kadar az biliyorsa, bu gerçeğin farkına varamamakla beraber, sanki konuyla ilgili her şeyi biliyormuşçasına özgüvene sahip olurlar.' görüşüne dayanır. Kısaca, genel olarak, niteliksiz insanlar ne ölçüde niteliksiz olduklarını fark edemezler ve kendi becerilerine gerçeğinde olduğundan fazla bir değer biçerler. Bunun yanında, etrafındaki diğer insanların da gerçek beceri ve yeteneklerini göremezler. Teorileri özetle, Charles Darwin'in de söylediği üzere, "Cehalet, genellikle bilgi sahibi olmaktan daha çok özgüvene sebep olur" savını destekler niteliktedir.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'na Göre Tacir Olmanın Hükümleri

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda (TTK), bir ticari işletmeyi, kısmen bile olsa kendi adına işleten kimseye tacir denir. Burada tacirin, işletmeyi kurup açtığını herhangi bir ilan aracılığıyla halka bildirmiş olması veya işletmeyi ticaret siciline tescil ettirmiş olması bile; bu tacir sayılması için yeterli bir unsurdur. Diğer bir ifade ile tacir işletmesini faaliyete geçirmemiş olsa durumlardan birini yapmış olması tacir sayılması için yeterlidir.

Bu bağlamda bakıldığında, her türlü borcu yüzünden tacir iflasa tabidir. Uygun bir ticaret unvanı seçmek, ticaret siciline tescil ettirmek ve kanunda belirtilen defterleri tutmakla yükümlüdür. Her türlü faaliyetinde basiretli bir iş adamı gibi hareket etmesi gerekir. Bu yüzden de ticari işletmesiyle ilgili bir iş ve hizmet görmüş olan tacir, uygun bir ücret isteme hakkına sahiptir. Verdiği avans ve yaptığı giderler için, ödeme tarihinden itibaren faize de hak kazanır. Tacir, taahhütlü mektupla, telgrafla veya güvenli elektronik imza kullanarak kayıtlı elektronik posta sistemi ile karşı tarafı temerrüde düşürmeye, sözleşmeyi feshe ve noter aracılığıyla sözleşmeden dönmeye ihbar veya ihtarlar ile yapabilir. Fatura ve teyit mektubu isteyebilir. Ücret ve sözleşme cezasının indirilmesini ise talep edemez.

Tüzel kişiler de birer tacirdir. Şirketler topluluklarında ise, hakim şirket tacir sayılır. Örneğin, kollektif ve komandit şirketler, anonim şirketler, limited şirketler, kooperatifler, amacına ulaşmak için bir ticari işletme işleten dernek ve vakıflar, hepsi birer tacirdir. Bu yüzden de, ticari defterleri tutmak ve defterlerinde, ticari işlemleriyle ticari işletmesinin iktisadi ve mali durumunu, borç ve alacak ilişkilerini ve her hesap dönemi içinde elde edilen neticeleri, açıkça görülebilir bir şekilde ortaya koymak zorundadır. Dönem başı ve dönem sonunda,

varlık ve borçlarının ilişkisini gösteren finansal tabloları, gelir tablosunu hazırlamak zorundadır ve tacir tarafından tarih atılarak imzalanır.

Bu yüzden özellikle sermaye şirketlerinde, şirketi temsil yetkisi çift imza ile kullanılmak üzere yönetim kuruluna aittir. Burada yönetim kurulu, şirketin her tür işleri ve hukuki işlemlerini, şirket adına yapabilir. Temsil yetkisi yönetim kurulunda olmasa bile, sermaye şirketlerinin kendisinin tacir olmasından dolayı, yaptıkları her türlü fiilden şirketin kendisi sorumludur. Yönetim kuruluna bir takım görev ve yetkiler verilmiştir. Örneğin, muhasebe, finans denetimi ve şirket yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması; yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamalarının düzenlenmesi gibi konularda devredilemez görev ve yetkiler atanmıştır. Diğer taraftan bakıldığında, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre de muhasebe ve konsolide hesap sistemi yönetim kurulunun sorumluluğundadır. Dolayısıyla, yönetim kurulu COSO'da belirtilen iç kontrol ve kurumsal risk yönetiminin etkin ve verimli kullanması gerekmektedir. Bu durum, operasyonların düzenli, ekonomik, etkin ve verimli olmasını, yasa ve yönetmeliklere uyulmasını, güvenilir veriler hazırlanıp; uygun raporların sunulmasını kapsamaktadır. Böylelikle, işletmenin genel hedeflerine ulaşmasında en azından makul bir güvence sağlanmış olacaktır.

Türkiye'ye bakıldığında, pek çok şirketin aile şirketi olduğu düşünülürse, hayatta kalması ve sürdürülebilirliğini sağlaması için basiretli bir iş adamı gibi davranması gerekir. Şirket, paydaşlarına karşı adil ve şeffaf olmalıdır. Şirket paydaşları olarak taşeronlar, şirket hissedarları, yöneticiler, çalışanlar, devlet, finansman kuruluşları gibi pek çok kurum/kuruluş sayılabilir. Aile şirketleri sadece, yukarıda sayılan paydaşlara karşı olan görev ve sorumluluklarında değil aynı zamanda aile fertleri arasında da basiretli bir tüccar gibi sorumlu ve eşit davranmalıdır.

Melike Acardağ
Finansal Yönetim Hizmetleri Koordinatörü
CGS Center

TÜRK TİCARET KANUNU



Kurumsal Yönetim Haberleri

“VII. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi” Yapıldı

VII. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi, 15-16 Ocak 2014 tarihinde Sabancı Center’da, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) ve Türkiye Kurumsal Yatırım Derneği’nin (TKYD) ve Borsa İstanbul’un katkılarıyla düzenlenmiştir.

Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Dr. M. İbrahim Turhan, Zirve kapsamında düzenlenen panelde yaptığı konuşmada kurumsal yönetim anlayışının önemine değindi. Kurumsal yönetim ilkelerinin temel taşlarından olan şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sürdürülebilirliğin sağlanması yolunun sermaye piyasalarına açılmaktan geçtiğini söyleyen Dr. M. İbrahim Turhan, Türkiye’de sermaye piyasalarına açılan şirketlerin azlığına dikkat çekti.



IV. Kurumsal Yönetim Ödülleri Sahiplerini Buldu

IV. Kurumsal Yönetim Ödülleri, 15 Ocak 2014 tarihinde yapılan VII. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi’nde sahiplerini buldu. Kurumsal yönetim derecelendirme notu hesaplanırken, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından lisanslanan kuruluşların, BIST Kurumsal Yönetim Endeksi’nde listelenen kuruluşları, kurumsal yönetim açısından değerlendirmesi ve notlandırılması esas alınır. Yapılan törende; Darüşşafaka Cemiyeti, kurumsal yönetim derecelendirme notu alan ilk sivil toplum kuruluşu olarak özel ödüle layık görülürken, diğer kuruluşlar yedi kategoride ödüllendirilmiştir.

En yüksek kurumsal yönetim notunun sahibi Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB)’yi, sırasıyla TAV Havalimanları A.Ş. ve TÜPRAŞ takip etmiştir. Ayrıca TÜPRAŞ, yönetim kurulu kategorisinde en yüksek nota sahip olan kuruluş olarak ödüllendirilmiştir. Notunu en çok arttıran kuruluşlar kategorisinde Garanti Yatırım Ortaklığı A.Ş. ve Yapı ve Kredi Bankası yerini almıştır. Son olarak, Lider Faktöring, halka açık olmayan kuruluşlar arasında en yüksek nota sahip olarak ödüle layık görülmüştür.

Kaynak: <http://borsaistanbul.com/duyurular/2014/01/16/vii-uluslararasi-kurumsal-yonetim-zirvesi-yapildi>

Kurumsal Yönetim Haberleri

Pınar Su, İlk Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notunu Aldı

Türkiye’de, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)’nın belirlemiş olduğu Kurumsal Yönetim İlkeleri’ne uyumlu olarak derecelendirme yapan SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri şirketinin hazırladığı rapor doğrultusunda Pınar Su’nun ilk kurumsal yönetim derecelendirme notu, 9.34 olarak belirlenmiştir.



Yaşar Holding İcra Başkanı Dr. Mehmet Aktaş, Pınar Süt ve Pınar Et’in ardından Pınar Su’nun kurumsal yönetim derecelendirme notu başarısının, Yaşar Topluluğu’nun kurumsal yönetim ilkelerine gösterdiği hassasiyetin bir sonucu olduğunu ve ilk kez bu yıl rapora dahil olması nedeniyle sağladıkları bu başarının ayrı bir önem arz ettiğini vurguladı.

Kaynak: <http://www.aktifhaber.com/pinar-sunun-ilk-kurumsal-yonetim-derecelendirme-notu-verildi-913499h.htm>

LOGO Yazılım, Kurumsal Yönetim Notunu Yükseltti!

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi’nde en üst düzeyde yer alan ve uygulama yazılımları konusunda pazarın lideri olan LOGO Yazılım’ın, Aralık 2013 itibariyle geçen yıl 8.60 olan kurumsal yönetim derecelendirme notu 8.91 olarak güncellendi. Ayrıca, 150 ülkeyi içeren Dünya Kurumsal Yönetim Endeksi’nde (WCGI) en üst grupta en iyi nota sahip ilk grup içinde yerini aldı.



Türkiye’nin halka açılan ilk bilişim şirketi olan LOGO Yazılım, SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri tarafından Sermaye Kurulu’nun belirlediği 4 bölüm içeriğinde (pay sahipleri, kamuoyunu aydınlatma ve şeffaflık, yönetim kurulu,

menfaat sahipleri) değerlendirilmiş olup, kamuoyunu aydınlatma ve şeffaflık alanında en üst sırada konumlanırken, yönetim kurulunun yapı ve işleyişiyle ise en iyi uygulama kategorisine girdi.

Logo Yazılım Yönetim Kurulu Başkanı Tuğrul Tekbulut, kurumsal varlıklarının sürdürülebilmesi açısından kurumsal yönetimin önemini vurgularken, şirket olarak kurumsal yönetim ilkelerini dinamik ve sürekli bir süreç olarak yürütmekteki kararlılıklarına dikkat çekti.

Kaynak: http://bilgicagi.com/Yazilar/16004-logonun_notu_yukseldi.aspx

Piyasalardan Haberler

Bağımsız Denetimin Kapsamı Genişletildi

Bakanlar Kurulu'nun, Bağımsız Denetime Tabi Olacak Şirketlerin Belirlenmesine Dair Kararda Değişiklik Yapılması Hakkında Kararı, 1 Ocak 2014'ten itibaren geçerli olmak üzere Resmi Gazete'de

	Eski Karar	Yeni Karar
Aktif Toplamı	150 milyon TL ve üzeri	75 milyon TL ve üzeri
Yıllık Net Satış Hasılatı	200 milyon TL ve üzeri	150 milyon TL ve üzeri
Çalışan Sayısı	500 çalışan ve üzeri	250 çalışan ve üzeri

yayımlanarak yürürlüğe girdi.

Söz konusu üç ölçütten en az ikisini tek başına veya bağlı ortaklıkları ve iştirakleri ile sağlayan şirketler bağımsız denetime tabi olmaktadır. Bu limitler, Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF) tarafından yönetimi ve denetimi devralınan şirketler için de geçerli olacaktır.

Nitelikli yatırımcılara satılmak üzere pay hariç sermaye piyasası ihraç eden şirketler bağımsız denetime tabi olacaktır. Ayrıca Borsa İstanbul piyasalarında faaliyet göstermelerine izin verilen yetkili müesseseler, kıymetli madenler aracı kurumları, kıymetli maden üretimi veya ticaretiyle iştigal eden anonim şirketler de bağımsız denetime tabi olacaktır. Yeni yapılan bu düzenlemeler ile bağımsız denetimin kapsamı genişletilmiştir.

Kaynak Bağımsız denetimin kapsamı genişletildi. (2014, 15 Mart). Ticaret, s.1.

KAP, Merkezi Kayıt Kuruluşu(MKK)'na Devrediliyor

Bugüne kadar yönetiminden Borsa İstanbul'un sorumlu olduğu, kamuya açıklanmakla yükümlü kılınan bilgilerin elektronik imzalı olarak kamuya duyurulduğu elektronik sistem Kamuyu Aydınlatma Platformu(KAP), 17 Mart 2014 tarihinden itibaren geçerli olmak kaydıyla, Merkezi Kayıt Kuruluşu'na devredildi. KAP'ın mevcut internet sitesi olan www.kap.gov.tr, sitenin bünyesinde bir değişiklik olmadan yayınına devam edecek.

KAP'ın, MKK'ya devredilmesiyle birlikte, Sermaye Piyasası Kanunu kapsamında kendisine şirketler ile yatırımcıların iletişimini sağlayabileceği elektronik platform oluşturma, sermaye piyasasına ilişkin verilerin tek bir noktada toplanmasını sağlamaya yönelik elektronik bir veri bankası kurma görevleri verilmiş olan ve yürüttüğü mevcut görevlerle şirketler ve yatırımcıları buluşturan bir portala sahip olan MKK, sermaye piyasalarına yönelik hizmetlerdeki etkinliğini artıracak.

Kaynak: <http://borsaistanbul.com/duyurular/2014/02/24/kamuyu-aydinlatma-platformu-kap-merkezi-kayit-kurulusuna-devrediliyor>



KURUMSAL A.Ş. OLMA YOLUNDA NAKİT AKIM TABLOSUNUN ÖNEMİ

Nakit akım tablosu, adından da anlaşıldığı üzere işletmenin bir faaliyet dönemi içinde gerçekleşen sadece nakit akışlarını gösteren tablodur. Tablo nakit akımlarını işletme, yatırım ve finansman faaliyetlerine ilişkin nakit akımları başlıkları altında gösterir; para tahsilatlarının ve harcamalarının, kaynakları ve kullanıldıkları yerleri ile ortaya konmasını sağlar.

Peki, nakit akım tablosu neden önemlidir?

1. Bir işletme, faaliyet dönemini kar ile kapatsa bile nakit açısından sıkıntıya girebilir. Çünkü gelir tablosunu oluşturan esaslar tahakkuk esasına göre ele alınır. Kredili satışlar, tahsil edilmemiş gelirler, amortisman giderleri gelir tablosunda yer alan unsurlar arasındadır. Hâlbuki bu hesaplar cari dönem için nakdi bir akım oluşturmaz. Sonuç olarak işletmeler nakit konusunda sorun yaşamamak için nakit akım tablolarını hazırlamalıdır.
2. Nakit akım tablosu gelir tablosunda yer almayan yatırım faaliyetlerine ilişkin bilgiler içerir. Maddi ya da maddi olmayan duran varlıkların satışlarından ya da alışlarından kaynaklanan nakit giriş ve çıkışları yatırım faaliyetlerinin altında gösterilir. Bu hem o dönem için yatırımın finanse edilmesi konusunda bilgi verirken hem de gelecek yatırım planları hakkında sağlıklı kararlar alınmasını sağlar.
3. Gelir tablosu kredilerin sadece faiz gelir ve giderlerini içerir. Kredi ödemelerinin faiz giderleri ile birlikte anapara ödemeleri hakkında bilgi ise nakit akım tablosunda yer alır.
4. İşletmenin likidite durumu ve borç ödeyebilme gücü kredi verenler için en önemli göstergedir. Bu yüzden işletmeler nakit akım tablosu oluşturmali ve nakdi varlıklarının farkında olmalıdır.

Nakit akım tablolarının hazırlanması kolay gibi gözükse de özellikle ülkemizdeki gibi nakit esasından ziyade tahakkuk esasına dayalı muhasebeyi benimseyen ülkelerde pratikte sorunlar oluşturmaktadır.

Nakit Akım Tablosu Hazırlanırken Dikkat Edilecekler:

Nakit akım tablosu hazırlarken gelir tablosundan ve bilançodan yararlanılır. Söz konusu mali tablolardan sadece iki kaleme örnek olarak ele alırsak, aşağıdaki şekilde gösterebiliriz.

Bilanço hesaplarındaki değişimi nakit akım tablosuna yansıtırken; dönen varlıklardaki azalışları nakit girişi, artışları nakit çıkışı olarak girmeliyiz (birikmiş amortismanlar ve verilen çekler ve ödeme emirleri hesapları gibi ters bakiyeli hesaplar hariç). Aşağıdaki Kurumsal A.Ş.'nin bilançosunda yer alan ticari alacaklar ve stoklar hesaplarına bakacak olursak;

Kurumsal A.Ş. Bilanço TL			
	31 Aralık 2012	31 Aralık 2013	Değişim
Dönen Varlıklar			
Ticari Alacaklar	110.000	81.000	-29.000
Stoklar	58.000	83.000	+25.000

Kurumsal A.Ş. Gelir Tablosu TL	
	31 Aralık 2013
Net Satışlar	150.000
Satışların Maliyeti	40.000
Brüt Kar	110.000

2012 yılı sonunda 110.000 TL olan ticari alacaklar, 29.000 TL azalarak 2013 yılının sonunda 81.00 TL düşmüştür. Ticari alacaklardaki 29.000 TL azalış 2013 yılı içerisinde 29.000 TL alacağın tahsil edildiğini, diğer bir ifade ile nakit girişi olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde stoklarda ise bir önceki yıla göre 25.000 TL artış olduğu görülmektedir. Stoklardaki artış ise stok alımı için bir nakit çıkışı olduğu anlamına gelmektedir.

Mevlüt Ferhat Yeşil

Finansal Yönetim Hizmetleri Uzman Yardımcısı

CGS Center

Kurumsal A.Ş. Nakit Akım Tablosu TL	
	Aralık 2013
1. İşletme Faaliyetlerine İlişkin Nakit Kaynakları	
A. Satışlardan Elde Edilen Nakit	179.000
a. Net Satışlar	150.000
b. Ticari Alacaklardaki Azalışlar	29.000
B. Maliyetlerden Kaynaklanan Nakit Çıkışları	(65.000)
a. Satışların Maliyeti	(40.000)
b. Stoklardaki Artışlar	(25.000)

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

Eğitimlerimizin detayları ve
yayınlarımız için web sitemizi ziyaret
edebilirsiniz.

www.cgscenter.org

**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

Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı
gönderin, yayınlayalım.

Teşekkür ederiz.



Transfer Fiyatlandırması Yoluyla Örtülü Kazanç: Aile Şirketleri Açısından Önemi (Sayfa 2-3)

“Kurumlar, ilişkili kişilerle emsallere uygunluk ilkesine aykırı olarak tespit ettikleri bedel veya fiyat üzerinden mal veya hizmet alım ya da satımında bulunursa, kazanç tamamen veya kısmen transfer fiyatlandırması yoluyla örtülü olarak dağıtılmış sayılır.”

Kitap Tanıtımı- Cem Kozlu: ‘Kurumsal Kültür’ (Sayfa 3)

Kurum Kültürü (Sayfa 4)

Kurum kültürü nedir, neleri içerir, etkileşimde olduğu kavramlar ve kurum kültürünün nasıl oluşturulduğuna dair...

Sermaye Piyasalarından Haberler (Sayfa 5)

Halkbank’ın 208 Milyonluk Nominal Hissesi Yabancıya Ayrıldı,

Katılım Modelinin Finansal Etkileri temalı İslami Finans Konferansı Gerçekleştirildi, Sukuk İhracı 100 Milyon Doları Gececek

CGS Center’den Haberler (Sayfa 6)

TAİDER’in Kocaeli’ndeki etkinliğinde Dr. Güler Manisalı Darman önderliğinde yürütülen ‘Ailem ve Şirketim Arasındaki Kritik Dengeyi Yönetmek’ konulu panelde birçok önemli isim deneyimlerini paylaştı.

Bunu Biliyor musunuz? Şirketin hisse devirlerinde red hakları



Borsaya kote edilmemiş nama yazılı paylarla ilgili red sebepleri olarak;

6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanunun 493. Maddesine göre, paylar; miras, mirasın paylaşımı, eşler arasındaki mal rejimi hükümleri veya cebri icra gereği iktisap edilmemişse, şirket, payları edinen kişiye, sadece paylarını gerçek değeri ile devralmayı önerdiği takdirde onay vermeyi reddedebilir. Buradan anlaşılacağı üzere, yeni Türk Ticaret Kanunu, kurucudan sonra, şirketin dağılmasını istemiyor

Transfer Fiyatlandırması Yoluyla Örtülü Kazanç: Aile Şirketleri Açısından Önemi

“Kurumlar, ilişkili kişilerle emsallere uygunluk ilkesine aykırı olarak tespit ettikleri bedel veya fiyat üzerinden mal veya hizmet alım ya da satımında bulunursa, kazanç tamamen veya kısmen transfer fiyatlandırması yoluyla örtülü olarak dağıtılmış sayılır.”

Kurumlar Vergisi Kanunu’nda yer alan bu madde ile transfer fiyatlandırması yoluyla örtülü kazancın tanımı yapılmıştır. Bu maddenin daha iyi anlaşılabilmesi için kanunda geçen “ilişkili kişiler” in kimlerden oluştuğu ve “emsallere uygunluk ilkesi” nin ne olduğu bilinmelidir.

Kurum açısından ilişkili kişileri 6 maddede tanımlanmıştır.

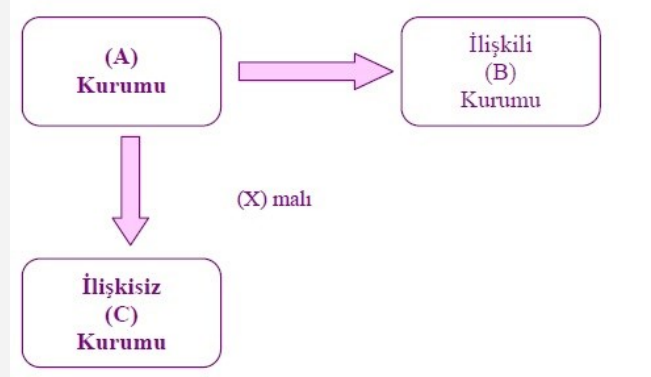
- Kurumların kendi ortakları
- Kurumların veya ortaklarının ilgili bulunduğu gerçek kişi veya kurumlar
- Kurumların veya ortaklarının idaresi, denetimi veya sermayesi bakımından doğrudan veya dolaylı olarak bağlı bulunduğu gerçek kişi veya kurumlar
- Kurumların veya ortaklarının idaresi, denetimi veya sermayesi bakımından nüfuzu altında bulundurduğu gerçek kişi ve kurumlar
- Ortakların eşleri
- Ortakların veya eşlerinin üstsoy ve altsoyu, üçüncü derece dahil yansoy hısımları ve kayın hısımları

Bir gerçek kişi/kurum ile bir başka gerçek kişi/kurum arasında olağan ticari faaliyet çerçevesinde sadece bayilik ilişkisinin bulunması durumunda söz konusu gerçek kişi veya kurumlar bayiliğe ilişkin mal ve hizmetler bakımından ilişkili kişi kapsamında değerlendirilmeyecektir.

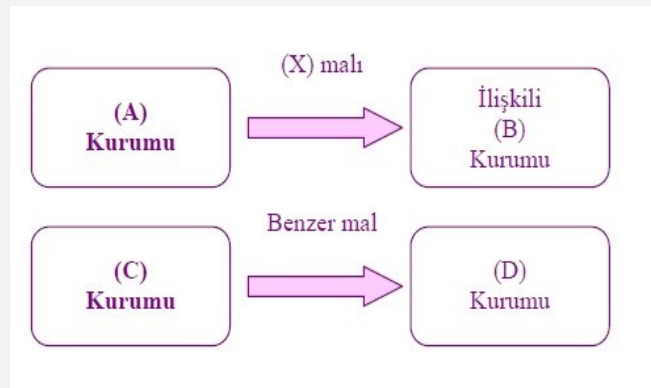
Maddede yer alan emsallere uygunluk ilkesi, ilişkili kişilerle yapılan mal veya hizmet alım ya da satımında uygulanan fiyat veya bedelin, aralarında böyle bir ilişkinin bulunmaması durumunda oluşacak fiyat veya bedele uygun olmasını ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile ilişkili kişiler ile yapılan işlemlerde, ilişkili olmayan kişiler ile yapılan işlemler de olduğu gibi eylemin gerçekleştiği andaki piyasa ya da pazar fiyatı uygulanmalıdır.

Emsallere uygun fiyat iç emsal veya dış emsal

yoluyla tespit edilir. İç emsal, mükellefin ilişkisiz kişiler ile yaptığı işlemlerde kullandığı fiyattır. Dış emsal ise ilişkisiz kişilerin kendi aralarında yaptığı karşılaştırılabilir nitelikte işlemlerde kullandığı fiyattır.



İç Emsal



Dış Emsal

Örneğin, bir şirketin sahibi, diğer bir şirketin yönetim kurulu üyesidir. Bu şirketler birbirlerinin tedarikçisi konumundadır. Bu durumda şirketler birbirleri ile ilişkilidir. İki şirket arasında gerçekleşen mal alım ya da satımı sırasında uygulanacak transfer fiyatı, ilişkisiz bir diğer şirkete uyguladığı fiyatlandırma paralelinde olmalıdır. Bu iç emsal ile transfer fiyatlandırmasının belirlenmesidir. Eğer iç emsal uygulanacak bir transfer mevcut değilse, dış emsal yoluna gidilmelidir. Bu durumda da şirketler birbirlerine mal satarken uygulayacakları fiyatı, sektördeki diğer ilişkisiz şirketlerin fiyatlandırması temelinde gerçekleştirmelidir.

Aksi durumda, şirketler birbirine daha düşük veya yüksek fiyatla mal alım-satımı yaptığında, transfer fiyatlandırması yoluyla örtülü kazanç elde etmiş duruma düşebilirler. Bu örnekte dikkat edilmesi gereken diğer bir husus ise ilişkili kişinin yönetim kurulu üyesi olmasından dolayı Türk Ticaret Kanunu'nun (madde 395*) koyduğu sınırlamadır. Kanun koyucu, yönetim kurulu üyesinin şirket ile ticari ilişkilerde bulunması için genel kurul onayı şartı getirmiştir. Bahsi geçen ticari ilişki, hem transfer fiyatlandırması hem de ticaret kanunu açısından uygun duruma getirilmesine rağmen; aile şirketleri bu ticari ilişkileri aile-şirket anayasası ile sınırlandırabilmektedir. Aile –şirket anayasasında bulunacak bir hüküm ile yönetim kurulu üyelerinin şirket ile ticari ilişkilerde bulunmasının önüne geçilebilmektedir.

Kurumlar, transfer fiyatlandırması yoluyla örtülü kazanç elde ettiklerinde ortaya çıkabilecek yaptırımlardan kaçınmak ve kurumsal yönetim açısından şeffaf ve hesap verebilir olmak için transfer fiyatlandırması konusunda ilgili mevzuata uygun hareket etmelidir.



*TTK Madde 395 – (1) Yönetim kurulu üyesi, genel kuruldan izin almadan, şirketle kendisi veya başkası adına herhangi bir işlem yapamaz; aksi hâlde, şirket yapılan işlemin batıl olduğunu ileri sürebilir. Diğer taraf böyle bir iddiada bulunamaz.

Kaynak: Transfer Fiyatlandırması Yoluyla Örtülü Kazanç Dağıtımı Hakkında Rehber, Gelir İdaresi Başkanlığı, 2010

Mevlüt Ferhat YEŞİL
Finansal Yönetim Hizmetleri
Uzman Yardımcısı
CGS Center

Kitap Köşesi

Cem Kozlu : 'Kurumsal Kültür'

Cem Kozlu, yeni yayınlanan "Kurumsal Kültür" kitabında, binlerce çalışanın olduğu, devasa bütçeleri yöneten ve farklı ülkelerde yatırımları olan şirketlerin işleyişlerini, iş hayatına bakışlarını, çalışanlarıyla ilişkilerini, kısacası kurumlarının kültürünü, bu kültürün farklı oluşum öykülerini aktarıyor ve bilinçli şekillendirilen kurum kültürünün şirketi nasıl güçlendirip performansını etkilediğini gösteriyor.

Dünyadaki örneklerinin yanı sıra ülkemizin önde gelen kuruluşlarını da ele alan yazar, Vehbi Koç, Sakıp Sabancı, Feyyaz Berker, Şarık Tara, Sezai Türkeş ve Fevzi Akkaya gibi önderlerle yaptığı söyleşiler aracılığıyla bu kuruluşlardaki kurumsal kültür öğelerini aktarıyor.

Kurumsal Kültür, özellikle genç yönetici ve liderlere yönelik yol gösterici bir kılavuz niteliğinde.



Kurum Kültürü

Kurumlar da toplumlar gibi amaçlarını ve iş hayatına bakışlarını içeren, değerlerini ve ilkelerini yansıtan, kısaca kendilerine özgü nitelikleri olan bir vizyona sahiptirler. Kurumlar çalışanları tarafından benimsenip özümlemiş, paylaşılan inanç, anlayış, yazılı ve yazılı olmayan kurallar bütünü, bir kurumun kültürünü oluşturur. Kurum kültürü, kısacası bir kurumda, **'biz bu işleri böyle yaparız'** denilenler bütünüdür.

Çalışanların sabah ofise girip selam verme şekilleri, birbirileri ve liderleriyle aralarındaki ilişkiler, aynı zamanda kurum olarak müşteriyle iletişim kurma şekilleri ve paydaşları ile ilişkileri gibi birçok bileşen bir araya geldiğinde o kurumun karakterini, kültürünü yansıtır. İş ortamında uygun giyim şekli de dâhil, iş arkadaşlarına, yöneticilere, müşterilere karşı uygun davranışları belirler. Kısacası, o kurum içinde bulunanlar için yol gösterici, amaç belirleyici ve motivasyon sağlayıcı etkisi vardır. Bunun yanında, çalışanlar için hangi pozisyonda olurlarsa olsunlar, kendilerini değerli hissetmeleri ve o kurumun bir parçası olarak görmelerini sağlar. Sonuçta, çalışan memnuniyeti üretkenliği ve hizmet kalitesini de artıracığı için, firmaların büyüme politikalarında üretim tesislerinin artırılması, satışların yükseltilmesi, maliyetlerin azaltılması gibi hedeflerin yanında kurum kültürünün oluşturulması ve özümsemesi gerekliliğini de göz ardı etmemesi gerekir. Kurum kültürünü belirlerken ise, sağlam bir kurum misyonu ve hedefleri, kontrol mekanizmaları, iletişim biçimleri, kurum içi güç, statü ve sorumluluklar analizi yapmak gerekir. Bu analizlerden çıkan sonuçlara göre mevcut kurum kültürü belirlenerek, hedefler doğrultusunda şekillendirmek yolunda adım atılabilir. Öte yandan kurum kültürü, kurum kimliğinin, kurumsal imaja doğru giden sürecinde bir ögedir. Bir kurum kimliğinin

arkasında, o kurumun bakış açısı, vizyonu ve misyonu, sahip olduğu değerleri, müşteri ve paydaşlarıyla ilişkileri ve iletişim biçimleri vardır. Bir kurum, gerçekleştirmeyi istediği kurum kimliği ve akabinde oluşturmak istediği kurum imajına göre kurum kültürünü oluşturabilir. Eğer kurum kültürü, kurum için belirlenen hedeflerle uyuşmuyorsa büyük problem var demektir. Görünürde fark edilen üretim hataları, düşük verim, müşteri memnuniyetsizliği, hizmette tıkanıklık gibi saptanabilir ve ölçülebilir problemlerin arkasında, organizasyona ve yönetime dayalı sorunlar, kopukluklar ve işgücünün verimsiz kullanımı yatar. Burada da buzdağının görünmeyen kısmı olarak organizasyon kültürü, işleri yavaşlatan, hedefleri engelleyen bir değişken yerine, hedeflere ulaşmada pozitif bir amaca, bir rekabet avantajına dönüştürülebilmelidir.

Sonuç olarak, ideal kurum imajına ulaşabilmek için kurum kimliği, kurum felsefesini esas almalıdır ve bu felsefeye göre kurum kültürü oluşturmalıdır. Bu durumda da kurum kültürü, kurum kimliği ve imajı arasında etkileşimli ancak bağımsız bir ögedir. Tahmin edileceği gibi kötü yönetilen veya belli bir vizyon ve felsefe doğrultusunda yönetilmeyen bir kurumu, yeni ve farklı bir kimlikle iyi duruma getirmek oldukça zordur. Bu noktadan hareketle, kurumlar kurum kültürünü şekillendirme ve oturtma yolunda önemli adımlar atmaktadır.

Kaynak: Cem Kozlu. *Kurumsal Kültür*. Remzi Kitabevi, 2014.
<http://notoku.com/kurumsal-dizayn-kultur-ve-imaj-iliskisi/>

İrem Karacan
CGS Center

Sermaye Piyasasından Haberler

Halkbank'ın 208 Milyonluk Nominal Hissesi Yabancıya Ayrıldı

Halkbank'ın kamuya ait hisselerinin halka arzında 208 milyon lira nominal değerdeki kısım yurt dışı



kurumsal yatırımcılara ayrıldı. Satış için arz edilen payların tutarı 260 milyon lira iken (sermayeye oranı %20,8) ek talep olması durumunda Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın sahibi olduğu payların 39 milyon liralık kısmının daha ek satışa konulabileceği ve toplam yüzdenin 23,92 seviyesine kadar çıkabileceği ifade edildi. Satış, Finans Yatırım öncülüğünde organize edilen konsorsiyum tarafından, "fiyat aralığı ile talep toplama" ve "en iyi gayret aracılığı" yöntemiyle gerçekleştirilecek ve yurtdışı kurumsal yatırımcılardan talep toplama işlemi Citigroup Global Markets Limited ve Finans Yatırım aracılığıyla yapılacaktır.

Kaynak: <http://www.dunya.com/208-milyonluk-nominal-hissesi-yabancıya-ayrildi-168919h.htm>

İslami Finans Konferansı serisinin ilki olan , 'Katılım Modelinin Finansa Etkileri' teması, Borsa İstanbul Araştırma Bölümü tarafından gerçekleştirildi



İslami Finansın temelini oluşturan faizsiz bankacılık ve faizsiz finansman konularının masaya yatırıldığı konferans, Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Dr. M. İbrahim Turhan, özellikle global ekonomik krizden sonra İslami finansa olan farkındalığın ve hassasiyetin önemli boyutlarda

arttığına, ayrıca İslami finansın sermaye ve reel piyasaları birbirine bağlama potansiyeline dikkat çekti. İslami finasta son 10 yılda yüzde 12,5'luk bir büyüme olduğunu ve toplam aktif varlıkların büyüklüğünün 2020 yılında 6,5 trilyon dolara ulaşmış olacağını söyleyen Turhan, ürün yelpazesinin ve insan kaynaklarının kapasitesinin genişletilmesine, düzenleyici altyapının standardize edilmesine önem gösterilmesi gerektiğini söyledi.

İki gün süren zirvede, "Gelişmekte Olan Ülkelerde İslami Sermaye Piyasalarının Rolü", "Birincil ve İkincil İslami Sermaye Piyasaları", "İslami Finans Algısının Tekrar Değerlendirilmesi", "Finansal İstikrarda İslami Finansın Rolü" ve "Küresel Mali Krizler ve İslami Finans Fırsatları" başlıklı oturumlar yer aldı.

Kaynak:

<http://borsaistanbul.com/duyurular/2014/03/03/islami-finans-konferansi-serisinin-ilki-borsa-istanbul-da-gerceklestirildi>

Sukuk İhracı 100 Milyar Doları Gececek

Uluslararası Kredi

Derecelendirme

Kuruluşu Standard and Poors (S&P) yaptığı



açıklamada, küresel alanda sukuk ihracının 100 milyar doları aşacağını belirtip, 2013 yılında %13 oranında gerileyen sukuk piyasasının 2014 yılı için parlak geçeceğini söyledi. Özellikle Körfez ülkelerindeki şirketlerin ve altyapı kuruluşlarının gerçekleştireceği sukuk ihracının, Malezya'da da genişlemesiyle, refinansman aktivitelerinin sukuk piyasasını değiştirici ve genişletici özelliğine dikkat çekildi.

Kaynak: <http://www.dunya.com/sukuk-ihraci-100-milyar-dolari-gececek-217971h.htm>

CGS Center'dan Haberler

Aile İşletmeleri Derneği(TAİDER), şehir tanıtım toplantılarının ilkinin 27 Şubat 2014 tarihinde Kocaeli' de, Kocaeli Sanayi Odası ev sahipliğinde gerçekleştirdi.



Merkezi İsviçre' de olan ve 7000 ailenin üyesi olduğu Uluslararası Aile İşletmeleri İletişim Ağı' nın Türkiye paydaşı olan TAİDER, aile şirketlerinin sürdürülebilirliğine yönelik üyelerine sağladığı eğitim, bilgilendirme ve farkındalık toplantılarının 2014 yılı ulusal ve uluslararası programını 27 Şubat'da Kocaeli'de açıkladı. Yapılan etkinlikte, Kocaeli Sanayi Odası Meclis Başkanı Sayın Hasan Tahsin'in açılış konuşmasının ardından, TAİDER

Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Şerife İnci Eren, TAİDER' in amacı, ortak değerleri ve faaliyetleri hakkında katılımcıları bilgilendirdi. Bu sunumun ardından, CGS Center Kurucu Başkan Dr. Güler Manisalı Darman önderliğinde yapılan 'Ailem ve Şirketim Arasındaki Kritik Dengeyi Yönetmek' konulu panelde Polisan Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Necmettin Bitlis, Türk Ytong San. A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Fethi Hinginar ve DMY Mühendislik Yönetim Kurulu Başkanı Yasin Arıkan gibi bazı önemli isimler de yer alarak

değerli deneyimlerini paylaştılar.

Kaynak: <http://taider.org.tr/dernegimiz-2014-etkinlik-takvimi-kapsaminda-27-subat-2014-kocaelinde-sehir-tanitim-toplantilarinin-ilkini-gerceklestirecektir/>

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

Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayınlayalım.
Teşekkür ederiz.

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi
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

AİLEM ve ŞİRKETİM

CGS Center'dan Haberler- Taider, ADANA' da Şehir Tanıtım Toplantılarının İkincisini Gerçekleştirdi, (Sayfa 2)

ICC Yönetim Kurulu, GEP ile birlikte Paris'te buluştu (Sayfa 2)

TKYD ve BNY Mellon İşbirliğinde "Aile Şirketlerinde Servet Yönetimi" Semineri Düzenlendi (Sayfa 3)

Yapılandırılmış Finansman-İslam Finansı, CGS Center Sukuk Workshop (Sayfa 4)

VII. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesinin Ardından...(Sayfa 5-6)

**Lütfen Not Edin:
İslam Finansı-Sukuk
Workshop**

**5-6 Haziran 2014
Sheraton İstanbul
Maslak Otel**

Bunu Biliyor musunuz? Family Office (Aile Ofisi) nedir?



Aile ofisi, tek bir aile şirketinin nesiller boyunca birikerek oluşmuş tüm finansal kaynaklarını ve yatırımlarını yöneten özel bir şirkettir. Aile şirketinin varlık yönetiminden, muhasebe ve maaş hesaplarından, aile şirketinin hukuki işlerinden sorumludur. Haleflik planlaması, şirketin hayırseverlik işleri, bireylerin finans ve yatırım eğitimi gibi görevlerinin dışında, aile içi ilişkilerin düzenlenmesi gibi hizmetlerle de ilgilenir.

Taider, ADANA' da Şehir Tanıtım Toplantılarının İkincisini Gerçekleştirdi Panele CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman Başkanlık yaptı



Aile İşletmeleri Derneği(TAİDER), 2014 yılı etkinlik programında yer alan, 'şehir tanıtım, paylaşım ve farkındalık' toplantısının 2.sini Adana'da gerçekleştirdi. TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı Sn. Şerife İnci Eren, TAİDER' in amacı, ortak değerleri ve faaliyetleri hakkında katılımcıları bilgilendirdi. Bu sunumun ardından, CGS Center Kurucu Başkan Dr. Güler Manisalı Darman önderliğinde yapılan 'Ailem ve Şirketim Arasındaki Kritik Dengeyi Yönetmek' konulu panelde, Onatça Şirketler Grubu ve TURKONFED

Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Süleyman Onatça ve Ekol Mimarlık ve AGİAD Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Tamer Gülcan değerli görüşlerini ve tecrübelerini paylaştı.



Kaynak: <http://taider.org.tr/dernegimiz-2014-etkinlik-takvimi-kapsaminda-11-nisan-2014-adana-da-sehir-tanitim-toplantila-rinin-ikincisini-gerceklestirecektir/>

Milletlerarası Ticaret Odası (ICC) toplantısı, GEP'in de katılımıyla Paris'te gerçekleştirildi



International Chamber of Commerce

The world business organization

Uluslararası ticaretin gelişimi odaklı hareket eden ICC, GEP'in de yer aldığı toplantısını 25 Nisan tarihinde Paris'te gerçekleştirdi. Katılımcılar arasında **Dr. Güler Manisalı Darman**'ın da bulunduğu toplantıda, dünyanın en büyük ekonomilerini bir araya getiren platform olan G20 gündemi üzerine konuşuldu. ICC Group on Economic Policy (GEP), küreselleşme ve birbirlerine bağımlı hale gelmiş dünya ekonomisi ile ilgili, hükümetlere, makro ekonomik konular

hakkında tavsiyelerde bulunan uluslararası alanda iş dünyasından önemli ekonomi ve finans uzmanlarının bir araya geldiği bir forumdur. Türkiye'den CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman'ın da yer aldığı ICC GEP eş başkanlığını, Hong Kong'dan First Eastern Yatırım Grubu Başkanı ve CEO'su Victor Chu ile, İspanya Eski Ekonomi ve Maliye Bakanı ve Santander Bankası Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Guillermo de la Dehesa yapmaktadır. GEP(Group on Economic Policy), küresel büyümenin canlandırılması ve istihdamın artırılması maksadıyla yapılan ortak eylemlerden biri olan ICC ile G20 birlikteliğinin, büyük önem kazandığından bahsetti. Avrupa, Eurozone ve Türkiye'nin küresel görünümüleri gözden geçirilerek, G20 ülkeleri bakımından gerekli olan altyapı yatırımını sağlayabilmek için yapılacak işler ve öneriler konuşuldu.

CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman, Netmon A.Ş. Yönetim Kuruluna bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak tekrar seçildi.

TKYD ve BNY Mellon İşbirliğinde "Aile Şirketlerinde Servet Yönetimi" Semineri Düzenlendi



Açılış konuşmalarını TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Göçmen, İstanbul Ticaret Üniversitesi Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Selda Eke ve The Bank New York Mellon Yönetici Direktörü ve

iletişim eksikliğinin yanında, mirasçıların servet yönetimine hazırlanmamış olması da önemli bir sebep olarak karşımıza çıkıyor.

The Bank of New York Mellon Varlık Yönetimi Direktörü Joan Crain ise, aile serveti için, aile üyelerinin yararlanacağı bir fon olarak aile bankası kurulmasını tavsiye etti. Birtakım kriterlere uygun olan projeler ve iş planlarını finanse etmek için oluşturulan bu fon sayesinde, karar alma süreçlerinin de daha katılımcı bir yaklaşımla ele alınacağı faydası getireceğine vurgu yaptı. Crain, "Aile şirketlerinde genelde kurucu olan babalar kararı tek elden alıyor. Daha önceki karar alma süreçlerine dahil olmayan aile bireyleri ise servetin yönetimini devraldıkları zaman yanlış adımlar atarak varlıkların kötü değerlendirilmesine ve bir süre sonra yok olmasına sebep olabiliyorlar." diye belirtti.

Son olarak, iyi bir varlık yönetimi için mutlaka aile dışından profesyonel danışmanlarla çalışılması gerektiğine dikkat çekerek, "Ancak danışman

seçimini yaparken en düşük fiyat vereni değil, sizin ihtiyaçlarınıza en çok uyan danışmanı seçin" uyarısında bulundu.



Ülke Müdürü Cihat Takunyacı'nın yaptığı seminerde, aile şirketlerinde servet yönetimi konusunda önemli bilgiler ve ipuçları verildi.

Bu seminerde, Türkiye'de aile şirketlerinde 4. Kuşağı görme oranının %4 olduğuna, para ve işin ise %90 oranında 3. kuşakta tükendiğine dikkat çekildi. Türkiye'deki şirketlerin %95'inin aile şirketi olduğu göz önünde bulundurulursa, sürdürülebilir ekonomik büyümemizde önemli bir yere sahip olması açısından şirketlerin bugününü ve yarını garanti altına alabilmenin yolunun kurumsal yönetimden geçtiği; adil, sorumlu, şeffaf ve hesap verilebilir bir anlayışın benimsenmesi gerektiğinin altı çizildi. Aile şirketlerinde sürdürülebilirlik kavramının gerçekleştirilebilmesi açısından aile şirketlerinde varlık yönetiminin ve aile anayasalarının çok önemli olduğu değerlendirildi.

Ek olarak, aile şirketlerinde kuşaklar arasındaki geçişin önemine de değinildi. İş dünyasındaki sistemin X kuşağı ve daha önceki kuşaklara göre düzenlendiğinde; fakat artık üst düzey yönetimlerde Y kuşağının da yer aldığına, bu nedenle de kuşaklar arasındaki farklılıkların dikkate alınması ve bir geçiş süreci başlatılması gerektiği bildirildi.

Bunun yanında, aile şirketlerinin sürdürülebilir olmamasına neden olarak görülen güven ve

Kaynak: <http://tkyd.org/tr/content.asp?PID={044117EF-1CE8-4BBC-8216-C362F3044758}>

Yapılandırılmış Finansman-İslam Finansı, Sukuk Workshop

Bilindiği üzere, yapılandırılmış finans kapsamında ele alınan faizsiz bankacılık uygulamaları ve bu çerçevede Sukuk, uluslararası sermaye piyasalarında değişik finansal kaynaklara erişimde önemli finansal araçlar arasında yerini almıştır. Varlığa dayalı menkul kıymet ihracı olarak da tanımlanan Sukuk, 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 ülkelerde değil, aynı zamanda bütün dünyada (İngiltere, Çin, Almanya, Japonya ve ABD gibi) büyük ölçekli altyapı, enerji, ulaştırma yatırımlarının finansmanında da kullanılmaya başlanmıştır. Dubai'nin tüm gayrimenkul ve alt yapı yatırımlarının Sukuk ihracı yolu ile gerçekleştirildiği bilinen bir gerçektir. Dubai Financial Market 2013 yılında Küresel Sukuk Merkezini (Global Sukuk Center) kurmuştur. Dubai sermaye piyasasında ihraç edilen sukuk miktarı 20.38 milyar dolara ulaşmıştır. Dubai, Nisan 2014'de son olarak, tezgahüstü piyasalarda işlem görmek üzere, %5'den, 15 yıl vadeli yeni bir sukuk ihraç etmiştir.

Ülkemizde Sukuk konusunda ilk defa 1 Nisan 2010 yılında Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren "kira sertifikalarına ve varlık kiralama şirketlerine ilişkin esaslar

hakkında Sermaye Piyasası Kurulu, (SPK), *tebliği*, 7 Haziran 2013 yılında yeniden düzenlenmiştir. Tebliğ ile, Varlık Kiralama Şirketlerinin finansman ihtiyacı olan başka şirketlere de kira sertifikası ihraç edebilmelerine imkân sağlanmıştır. Arda arda 100 ve 350 milyon dolarlık, Londra'da işlem gören iki sukuk ihracı gerçekleştiren Kuveyt Türk'den sonra, Türkiye Finans Varlık Kiralama Şirketi, Nisan 2014'de 5 yıl vadeli %5.375'den 500 milyon dolarlık sukuk ihraç etmiştir.

Yukarıda verilen bilgilerden de anlaşılacağı üzere, Sukuk, büyük gayrimenkul yatırımlarının finansmanında kullanılabilecek en önemli finansal enstrümanlardır.

Sizler de, 5-6 Haziran tarihlerinde düzenlenecek olan Yapılandırılmış Finansman-İslam Finansı, SUKUK workshop'umuza katılarak, konusunda uzman ve dünya çapında aktif olarak yıllardır Sukuk uygulamalarını gerçekleştiren, her biri birer üst düzey bankacı ve akademisyen olan isimlerden nasıl uygulanacağını öğrenebilir, Sukuk ihracı yaparak şirketinize fon oluşturabilir, yeni yatırımlarınızda gerekebilecek olan finansman ihtiyacınızı karşılayabilirsiniz.



Yapılandırılmış Finansman- İslam Finansı SUKUK Workshop

1. Gün

I. Session : Islamic Finance

Origin & History
Fundamental Concepts
Principle Techniques
Sale Contracts

Current Islamic Finance Products and discussion on their underlying techniques (Ijara (lease), Istisna'a (construction), Musharaka (joint venture and partnership) & Sukuk al-Musharaka, Mudaraba (service capital and partnership))

II. Session : Sukuk I— Basic

Basic Concepts
Definition & Types of Sukuk
Comparison of Sukuk & Conventional Bonds
Basic Sukuk Structures in current practice
The Applications in Structuring Sukuk Transactions
Parties Involved in Sukuk Transaction
Flow of Payments

2. Gün

III. Session : Sukuk II— Advanced

Advanced Sukuk Structuring Techniques
Sukuk Issuance Process
Documentation Requirement
Advanced Sukuk Transactions in current practice
Legal and Ratings Impediments
CASE STUDY

Not: Eğitim Dili İngilizcedir.

5-6
Haziran
2014

SHERATON ISTANBUL
MASLAK HOTEL



Waheed Qaiser



Dr. Nidal Alsayed

Katılım Ücreti

1 Günlük Katılım: 1250 TL+%18 KDV
2. Gün Yarım Günlük Katılım: 675 TL+%18 KDV
Toplam (1. Gün+ 2. Yarım Gün): 1875 TL+%18 KDV
Grup Ücreti (3 ve üstü) : %5 indirim uygulanacaktır

Kayıt ve Detaylı Bilgi İçin

Osman Özkoç
Tel: +90 312 2202220
Faks: +90 312 2203534
E-Posta: egitim@cgscenter.org

VII. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesinin Ardından...

VII. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi, 15-16 Ocak 2014 tarihinde Sabancı Center'da, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) ve Borsa İstanbul'un katkılarıyla düzenlenmiştir. Zirvede, IV. Kurumsal Yönetim Ödülleri de sahiplerini bulmuştur.



Zirvedeki konuşmalarda ve panellerde, Türkiye'deki kurumsal yönetim algısı, uygulamaları ve önemi üzerinde durulmuştur. Kurumsal yönetim ile sürdürülebilirliğin

sağlanmasının, aile şirketlerinin diğer nesillere sorunsuz aktarılması konusunda son derece öneme sahip olduğu vurgulanmıştır. Ülkemizdeki şirketlerin, kurumsal yönetimi içselleştirebilmesi için neler yapılabileceği tartışılmıştır.

Zirvede aile şirketlerinin sürdürülebilirliği konusuna oldukça geniş yer verilmiştir. Ülkemizdeki iş dünyasında ve ekonomide aile şirketlerinin büyük bir ağırlığı vardır. Aile

şirketlerinin bu önemine rağmen, ülkemizdeki 100 aile şirketinin ancak 5'i dördüncü kuşağa devrolabilmektedir. Bu yüzden, aile şirketlerinde kurumsal yönetim ilkelerinin içselleştirmesi, uygulanması ve aile anayasası gibi başlıklar Türk ekonomisinin geleceği açısından daha da önemli hale gelmektedir.

'Sürdürülebilirlik' kavramı için temel ilkeler benimsendiğinde ve içselleştirildiğinde, şirket hissedarlarının, sahiplerinin, yönetim kurulu üyelerinin ve hatta bayilerin, satıcıların ve işgücünün arasında çıkabilecek olası çıkar çatışmaları önlenabilmektedir. Böylece başarı getirecek işlere imza atılabilmektedir.

Şirketlerin sürdürülebilirliğinin sağlanması için güçlü mekanizmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Dr. İbrahim Turhan'a göre en etkili araç borsadır. Borsada şirketin değeri anlık olarak bütün dünyaya

ilan edilmektedir. Bu sayede şirketler, değerlerini düşürecek her türlü olumsuz işlemden uzak durmaya çalışmaktadır. Örneğin, borsaya açılmış hiçbir şirket adının çocuk emeğini sömürüyor ile birlikte anılmasını istemez ve buna uygun olarak hareket eder. Borsada halka açılmak demek, şirket paydaşlarının daha fazla olmasından dolayı daha fazla şeffaflık demektir. Çünkü artık kamuya mal olmuş bir şirket ortaya çıkmaktadır. Borsa, burada bu motivasyonu (kurumsal yönetimin hızlanmasını, sürdürülebilirlik kavramının yerleşmesini) sağlayan bir mekanizma olarak karşımıza çıkmaktadır. Maalesef, burada bir yanlış anlaşılma vardır. Şirketler, kurumsal yönetim yaparsak halka açılmalıyız gibi düşünebiliyor. Öncelikle şirketin kurumsal yönetim ilkelerini özümsemesi ve buna bağlı olarak yönetilmesi, ondan sonra da bu sermayeyi paylaşması, halka açılması gerekir. Ne yazık ki Türkiye'de borsa gibi birtakım zorlayıcı güçler olmadan da kurumsal yönetime uygun hareket eden olmuyor. Aslında bir şirket borsaya kote olmamasına rağmen, kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetiliyorsa; her zaman finansörlerin, ortakların ve paydaşların nazarında güvenilir olacaktır. Sonuç olarak kurumsal yönetimin temeli kurumsal güvendir, kurumun güven kazandırılmasıdır.



Bu güvenin kazanılması için de, parlak mali tablolarından ziyade, şeffaf olmak, sorumlu olmak, adil olmak ve aynı zamanda tutarlı olmak gerekmektedir. Bir şirketin ihtiyaç duyduğu tek şey finansal sermaye değildir. Aynı zamanda entelektüel sermayeye, insan kaynaklarına, beraber iş yaptığı iş

ortaklarına ihtiyacı vardır. Kurumsal yönetim tam da bu ilişkilerde güven kurmak içindir.

Güven oluşmadığı zaman, maliyeti büyük ve yıkıcı olur, faiz veya fiyat olarak geri döner. Güven olmazsa kalifiye iş gücünü veya yatırımcıları şirkete çekecek teşvik olmaz. Bu nedenle kurumsal yönetim, kurumun sürdürülebilirliğini sağlayacak tüm paydaşlarıyla sağlam ve daha az maliyetli ilişkiler içinde bulunmasında rol oynar.

Son olarak, kurumların ve organizasyonların şunu bilmesi gerekir ki, kurumsal yönetim demek, sürekli prosedürler içinde kurallar koyup bunlar tarafından yönetilmek değildir. Kurumsal yönetim insanların benimsemesi gereken bir kültür meselesidir ve özümseyip uygulandığı zaman getirisi çok büyüktür.

Sadece şirketlerin değil, toplumun bütün kesimlerinin kurumsal yönetim ilkelerini (şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk, eşitlik) hayata geçirecek adımlar atması gerekmektedir. Sivil toplum örgütlerinden, diğer kurum ve kuruluşlara; yargıdan, yasadan, yürütmeden bütün devlet erklerine kadar herkesin o dört ana ilkeyi doğru bir şekilde hayata geçirme konusunda topyekûn bir seferberlik ve koordinasyon içinde olması gerekir. Bu yaşamsal ilkelerin belki daha da özenle ve önemle kamuda yerleşmesini sağlamak da bir zorunluluk olarak görülmelidir.

Kurumsal yönetim konusunda Türkiye, Dünya Bankası Doing Business 2014 raporunda, bir önceki yıla göre 3 basamak ilerleyerek 189 ülke arasında 69. sıraya yükseldi. Bu yükselişteki en önemli etken ise Türkiye'nin "Yatırımcıların Korunması" göstergesinde 67. sıradan büyük bir sıçrayış gerçekleştirerek 34. sıraya yerleşmesi olarak görülmüştür. Yeni Türk Ticaret Kanunu ile getirilen yatırımcıların korunması ve şirket bilgilerine erişimin kolaylaştırması gibi düzenlemelerin de Türkiye'deki yatırım ortamına olumlu etkisi olduğu ve Türkiye'yi küresel rekabette daha üst sıralara taşıyacağı açıktır. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmaya başlandığı 31



Ağustos 2007 tarihinde endekste 5 şirketimiz varken, bugün itibari ile 47 şirketimiz bu endekste yer almaktadır. Nisan 2009 başından bu yana geçen 5 yıllık süre içinde Kurumsal Yönetim Endeksi yüzde 265 artarken, BİST 100 Endeksi yüzde 222 oranında arttığı görülmektedir. Bu verilere bakarak, Kurumsal Yönetim Endeksi'ndeki şirketlere yatırım yapan yatırımcıların diğerlerine oranla, her yıl % 9 oranında daha fazla para kazandıkları görülmektedir. Bu durum, kurumsal yönetim ilkelerine uyan şirketlerin, hem faaliyet hem de hisse senedi performansı bakımından diğer şirketlere nazaran çok daha iyi konumda olduklarını göstermektedir. Fakat en büyük

500 firmamızdan sadece 85'i halka açıktır. Morgan Stanley Country Index'lerindeki ağırlığımız, toplam ülke index'lerinde binde 2'dir. Sadece Türkiye'nin içerisinde yer alabileceği, karşılaştırılabilir olduğu ülkeler arasında (toplam 21 ülke vardır) ise bu oran yüzde 1.73'tür. Buradan da görülebileceği

üzere, Türkiye'de devlet kurumlarının ve iş dünyasının kurumsal yönetim ilkeleri temelinde faaliyet göstermeleri gerekliliği görülmektedir. Kurumsal yönetim felsefesini içselleştirmede, sadece finansal tabloların şeffaf olması değil, kurumsal yönetimin en önemli parçası olan yönetim kurullarının rolü büyüktür. Yönetim kurullarının şirket felsefesine ve vizyonuna yön vermesi ve fonksiyonel hale gelmesi son derece önemlidir. Buna ek olarak, farklı bakış açılarının da yönetime destek vermesi açısından bağımsız yönetim kurulu üyesinin varlığı önemlidir.

İrem Karacan
CGS Center

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

Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayınlayalım.
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

Ailem ve Şirketim

- ♦ CGS Center'dan Haberler- TAİDER, Ankara'da Şehir Tanıtım Toplantılarının Üçüncüsünü Gerçekleştirdi (Sayfa 2)
- ♦ "Girişimcinin Seyir Defteri Semineri" Ankara'da Gerçekleştirildi. (Sayfa 2)
- ♦ Aile Şirketlerinde Servet Yönetimi (Sayfa 3)
- ♦ Piyasalardan Haberler (Sayfa 4)
 - DolarTL Döviz Opsiyon Sözleşmeleri Borsa İstanbul VİOP'ta İşlem Görmeye Başladı
 - Avrupa Erken Aşama Melek Yatırımcılar Ticaret Örgütü ve Melek Yatırımcılar Derneği Arasında İş Birliği Protokolü İmzalandı
 - Risk Endeksleri Hesaplanmaya Başlandı

Bunu Biliyor musunuz?

STRIP (Separate Trading of Registered Interest and Principal of Securities) nedir?



Kuponlu bir menkul kıymetin anaparası ve kuponlarının ayrı ayrı işlem görebilmesi amacı ile ayrıştırılmasını ifade eder. Amaç, özellikle uzun vadeli kuponlu ihraçların yatırımcı açısından kullanım alanını genişletmek ve bu tür ihraçların talebini artırmaktır. Hazine Müsteşarlığı tarafından bu amaçla bazı değişken faizli kuponlu ihraçların anapara ve kuponları ayrıştırılmıştır.

Kaynak: <http://www.tcmb.gov.tr/>

TAİDER, Ankara'da Şehir Tanıtım Toplantılarının Üçüncüsünü Gerçekleştirdi Panele CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman Başkanlık yaptı



Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER), 2014 yılı etkinlik programında yer alan, 'şehir tanıtım, paylaşım ve farkındalık' toplantısının üçüncüsünü Ankara'da 22 Mayıs 2014 tarihinde Ankara Sanayi Odası'nda gerçekleştirdi.

ASO Başkanı M. Nurettin Özdebir'in açılış konuşmasını takiben TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı Şerife İnci Eren, TAİDER' in amacı, ortak değerleri ve faaliyetleri hakkında katılımcıları bilgilendirdi. Bu sunumun ardından, CGS Center Kurucu Başkan Dr. Güler Manisalı Darman önderliğinde "Birinci nesil olarak başarılı olduk. Peki ya ikinci nesil?"

konulu panele geçildi. Panelde Yakupoğlu A.Ş.'nin Yönetim Kurulu Başkanı ve ikinci nesil temsilcisi Sayın Vedat Yakupoğlu, Akfen Holding Grup Şirketleri Yönetim Kurulu Üyesi ve ikinci nesil temsilcisi Sayın Selim Akın ve Kanuf A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı ve üçüncü nesil temsilcisi Sayın Isabel Knauf görüşlerini ve tecrübelerini paylaştı. Çok sayıda Ankara'lı iş adamı ve ikinci nesil iş dünyası temsilcilerinin katıldığı panel büyük bir ilgiyle izlendi.



"Girişimcinin Seyir Defteri Semineri" Ankara'da gerçekleştirildi

27 Mayıs 2014 tarihinde Ankara Kalkınma Ajansı ve ODTÜ İşletme Bölümü işbirliği ile düzenlenen "Girişimcinin Seyir Defteri" semineri Başkent Öğretmenevi'nde gerçekleştirildi. Seminer de genç girişimcilere yeni iş modelleri anlatılarak, Ankara'nın yenilikçi ve rekabetçi gücünün artırılması ve şirketlerin yüksek büyüme potansiyelinin yakalanması amaçlanmıştır. 5 yıl ve daha küçük girişim şirketlerine yönetlik olan seminer, Kanvas İş Modeli, etkili iletişim, ürün konumlandırma, pazara giriş gibi konularla birlikte Yeni Türk Ticaret Kanunu ile ilgili başlıklarda verilmiştir.

Seminer'in açılış konuşmasını ODTÜ Girişimcilik ve İnovasyon Platformu Başkanı Kazım Yalçınoglu yaparken, CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman, ODTÜ İşletme Bölümü'nden Prof. Dr. Cengiz Yılmaz, Doç. Dr. Adil Oran, ODTÜ Teknokent Genel Müdür Yardımcısı Ufuk Batum konuşmacı olarak katılmışlardır.



Aile Şirketlerinde Servet Yönetimi

Türkiye’de bulunan işletmelerin birçoğunun aile şirketi olduğu bilinen bir gerçektir. Aile işletmelerinde, birinci kuşaktan sonra aktif görev almaya başlayan ikinci/üçüncü kuşak ile birlikte servet yönetimi konusu daha önemli bir hale getirmektedir. İlerleyen yıllarda, işletmelerin faaliyetleri ile paralel bir şekilde aile serveti de artış göstermiştir.

Dolayısıyla, şirketlerin yönetiminde olduğu aile servetinin yönetiminde de kuşaklar arasında ortaya çıkabilecek görüş farklılıkları, aile içerisinde ciddi çatışmalara yola açabilir. Ailenin ve şirketin sürdürülebilirliği açısından ve kurumsal bütünlük amacıyla servet yönetimi yapılarak optimal çözümler sağlanmalıdır. Örneğin, servet yönetimi kapsamında varlıklar, objektif olarak yapılacak yatırım analizleri temelinde değerlendirmeye alınır. Ayrıca, servet yönetimi ile birlikte hukuk, muhasebe, gayrimenkul ve vergi gibi alanlarda danışmanlık hizmetleri de sunulmaktadır.

Aile, servetinin yönetimini, servetini adaletli bir şekilde koruma ve kullanma adına, servet yöneticisi olarak adlandırılan bir kişiye devretmektedir. Servet yöneticisi, servetin yönetimini ailenin sahip olduğu hakların yararına yapmaktadır. Diğer bir ifade ile servet yönetimi kapsamındaki varlıklar, servet yöneticisinin malvarlığından bağımsız olarak ayrı bir topluluk oluşturmaktadır. Servet yönetiminin herhangi bir tüzel kişiliği bulunmamaktadır. Tüzel kişiliği bulunmaması herhangi bir şekil şartına bağlı olmaksızın kurulabileceği anlamına gelmektedir. Ayrıca, servet yöneticisi de servet sahiplerinin vekili olamayacağını gibi, servette sermaye olarak adlandırılmayacaktır.

Servet yönetimi, aile varlığının olası risklerinin saptanarak; verimsiz alanların belirlenmesi ve aile üyelerine sürdürülebilir bir getiriye sağlayacak yatırımların uzun vadeli/kısa vadeli olarak objektif bir planlama sürecinden



geçirilerek analiz edilmesi sonucunda karar verilmesidir. Servet yönetimi bu bağlamda pek çok faaliyeti içerisinde bulundurmaktadır. Mal varlığı yönetimi, Family Office hizmetleri, gayrimenkul yatırım hizmetleri, girişim sermayesi (private equity) hizmetleri, özel bankacılık hizmetleri gibi değişik alanlar içerisinde ele alınabilmektedir.

Türkiye’de servet yönetimine özgü olarak hazırlanmış herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır.

30.12.2012 tarihinde ve 28513 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren “Portföy Yönetim Şirketlerine Ve Bu Şirketlerin Faaliyetlerine İlişkin Esaslar Tebliği Ve Portföy Saklama Hizmetine Ve Bu Hizmette Bulunacak Kuruluşlara İlişkin Esaslar Tebliği”de, servet yönetimi, portföy yönetimi şirketlerinin yürütebileceği faaliyetler arasında belirtilmiştir. Bu tebliğ ile birlikte, yönetilen portföy şirketleri özsermaye yükümlülüklerine göre organizasyonel farklılaşmaya gidilmiş ve özsermaye tutarı baz alınarak verebilecekleri yan hizmetler belirlenmiştir. Bir portföy şirketinin, servet yönetimi faaliyetinde bulunabilmesi için en az 10 milyon TL tutarında bir öz sermayeye sahip olması zorunlu hale getirilmiştir. Söz konusu uygulamalar, 01.07.2014 tarihinde yürürlüğe girecektir.

Melike Acardağ
Finansal Yönetim Hizmetleri Koordinatörü
CGS Center

Kaynak:

- <http://www.finanskulup.org.tr/assets/maliyefinans/83/>
- MFY_83_Turkben_PEDUK_Servet_Yonetimi_Hizmetleri.pdf

Piyasalardan Haberler

Dolar, TL, Döviz Opsiyon Sözleşmeleri Borsa İstanbul VİOP'da İşlem Görmeye Başladı



Dolar, TL döviz opsiyon sözleşmeleri dünyada ilk defa organize bir piyasa olan ve merkezi takas yöntemiyle Vadeli İşlem ve Opsiyon Piyasası'nda işlem görmeye başladı.

Döviz opsiyonlarının piyasada işlem görmesi, yatırımcılara ve şirketlere döviz risklerine karşı pozisyon alabilme imkanı sunmaktadır. Böylelikle, döviz açık pozisyonlarını çok daha adil ve şeffaf bir şekilde prim karşılığında sigortalama imkanına sahip olmaktadır.

Avrupa Erken Aşama Melek Yatırımcılar



Ticaret Örgütü ve Melek Yatırımcılar Derneği Arasında İş Birliği Protokolü İmzalandı

Borsa İstanbul'da, Avrupa Erken Aşama Yatırımcıları ve Melek Yatırımcılar Ticaret Örgütü (EBAN) ve Melek Yatırımcılar Derneği Türkiye (TBAA) arasında Avrupa Erken Aşama Yatırımları Finansmanını Destekleme İş Birliği Protokolü 14 Mayıs 2014 tarihinde imzalanmıştır. Protokol ile, sözkonusu taraflar Türkiye ve Balkanlar'daki girişimciliğin geliştirilmesini ve bu girişimlere yatırım yapan melek yatırımcıların sayısının

arttırılarak, girişimcilerin desteklenmesini ve istihdam ve inovasyon sağlamaya yönelik olarak iş birliği yapılmasını desteklemeyi hedeflemiştir.

Risk Endeksleri Hesaplanmaya Başlandı

Borsa İstanbul çatısı altında 21 Mayıs 2014 tarihinden itibaren risk kontrol endeksleri hesaplanmaya başlanmıştır. Endeks, yüksek oynaklığın olduğu dönemlerde, yatırımcıların endeks portföylerine yatırım yaparlarken çeşitlendirmenin sunduğu avantajı kaybetmeden oynaklığı düşürmek için kullanacakları bir araç olarak tasarlanmıştır.

Risk Kontrol Endeksi, pay endeksi ve para piyasası



aracı olarak iki farklı sınıftaki yatırım aracını içermektedir. Pay endeksinin portföy içerisindeki ağırlığının, günlük gerçekleşen volatiliteye göre değişmesi endeks portföyünün volatilitésinin hedef volatiliteden sapmasını engellemektedir.

BIST 30 ve BIST 100 endeksleri için yüzde 10, yüzde 15, yüzde 20, yüzde 25 ve yüzde 30 hedef risklere göre ayrı ayrı hesaplanan Risk Kontrol Endeksleri, getiri ve toplam getiri olarak iki farklı tipte hesaplanmaktadır. Getiri endeksleri, günlük getiri portföy içindeki ağırlığa oranında yansıtırken, toplam getiri endeksi endeks ve repodan oluşan portföyün günlük getirisini yansıtmaktadır.

Kaynak: <http://borsaistanbul.com/>

CGS Center, şirket akademilerinin giderek artan önemine inanmaktadır. Günümüz dünyasında rekabette başarı, şirketlerin sadece teknoloji ve inovasyona yatırımından değil, aynı zamanda interdisipliner insan kaynağına sahip olmasından geçmektedir.



**Kurumsal
Yönetim ve
Sürdürülebilirlik
Merkezi**

Yönetim biliminin gücünü alarak, şirketlerin sorunlarına çözüm üretmeyi misyon edinen CGS Center, bu doğrultuda eğitimin gücüne inanır. İyi ve doğru kurumsal yönetime giden yolda, kurumsallaşma, muhasebe-finance ve hukuk gibi temel konularda gerek ülkemizden gerekse uluslararası alandan konusunda yetkin, donanımlı, aynı zamanda iş dünyasının uygulamalarına yakın eğitimcileri ile güzel ve başarılı eğitimler düzenler. Eğitimlerin aynı zamanda önemli bir networking platformu olduğuna inanan CGS Center, bu konuda gerekli özeni ve hassasiyeti gösterir.

Genel ve açık eğitimlerine, seminerlerine ilaveten, şirkete özel kurum içi eğitimler de, CGS Center'ın kurulduğu günden bugüne kadar baştan ile yürüttüğü faaliyetleri arasındadır.

Akademi

**18 Eğitim
147 Katılımcı**

**26 Eğitim
218 Katılımcı**

**11 Eğitim
93 Katılımcı**



Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Eğitimleri

Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Eğitimi
Aile Şirketleri İçin Çözüm Önerileri ve Aile Anayasası
Kurumsal Yönetim Eğitimi
Şirket Akademileri ve Eğitimcilerin Eğitimi
Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma
Üst Düzey (EXECUTIVE) Liderlik Gelişimi
Profesyonel Yönetim Kurulu Eğitimi
Proje Yönetimi Eğitimi
Stratejik Yönetim Eğitimi
İş Analizi, Süreç Analizi ve Stratejik Yapılandırma Eğitimi
Gelecek Yönetimi Eğitimi



Hukuk Eğitimleri

Güncel Türk Ticaret Kanunu Eğitimi (6102 ve 6335 sayılı kanun çerçevesinde)
Yönetim Kurulu Üyeleri Boyutlarıyla Güncel Türk Ticaret Kanunu Eğitimi
Satış Güvenliği-Hukuksal ve Finansal Açısından Korunma Eğitimi
Hukukçu Olmayan Yöneticiler İçin Hukuk Dünyası

Muhasebe ve Finans Eğitimleri

Finansal Risk Yönetimi Eğitimi
Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Eğitimi
UFRS ve KOBİ TFRS Eğitimi
Mali Tablo Okuma Teknikleri Eğitimi
Finansal Risk Yönetimi ve Türev Ürünler Eğitimi
Finansçı Olmayanlar İçin Temel Finansal Tablolar Eğitimi
İşletmelerde Bütçeleme ve Bütçeleme Teknikleri Eğitimi
Proje Finansmanı, Fizibilite Hazırlama ve Yatırım Kararları Eğitimi
Temel Vergi Yönetimi ve Finansal Muhasebe Eğitimi
Finansal Piyasalar ve Yatırım Yönetimi Eğitimi
Yapılandırılmış Finansman Temel Eğitimi

+90 312 2202220

egitim@cgscenter.org

twitter.com/cgscenter
facebook.com/cgscenter

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

Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayımlayalım.
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



Sayı 57
Haziran 2014

AİLEM

VE ŞİRKETİM

⇒ CGS Center'dan Haberler;

- CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman KOSGEB tarafından 24 Haziran 2014 tarihinde Ankara Sanayi Odası'nda gerçekleştirilen "Kobi'lerde Kurumsallaşma" çalıştayı yönetmiştir.
- Haziran'da ELTAŞ A.Ş.'nin yeni üretim tesisinin temel atma törenindeydik.
- Eltaş A.Ş büyüyen yapısı için, CGS Center Akademi desteğiyle "Geleceğe yetiştiriyoruz" mottosuyla "Eltaş Akademi" kurulması çalışmalarına başladı.
- CGS Center Başkanı ve ODTÜ İşletme Kurumsal Yönetim dersi Hocası Dr. Güler Manisalı Darman ODTÜ Geliştirme Vakfı Denetim Kurulu'na yeniden seçildi

⇒ "Kobilerin Kurumsallaşma Atağı: 100 metrelik koşu değil, 40 km'lik maraton" Dr. Güler Manisalı Darman - CGS Center Başkanı

⇒ Sermaye Piyasasından Haberler:

- Borsa İstanbul, Dünya Borsalar Federasyonu (WFE) Çalışma Komitesi Toplantısı'na ev sahipliği yaptı; Dev satın alma anlaşmalarının toplamdaki payı yükseldi; Satın alma ve birleşmeler geçmişe göre daha rasyonel; Bankalar ek sermaye kurallarıyla karşı karşıya; Afrika, Türkiye'den kalıcı enerji yatırımı bekliyor.

⇒ Kitap Tanıtımı : "Farklı Olan Değil Ayn(a) Olan Kazanır", Yrd. Doç. Dr. Aslı Göncü

Bunu Biliyor Musunuz?

Rüçhan Hakkı Nedir?

Her pay sahibi, yeni çıkarılan payları, mevcut paylarının sermayeye oranına göre, alma hakkını haizdir. Genel kurulun, sermayenin artırımına ilişkin kararı ile pay sahibinin rüçhan hakkı, ancak haklı sebepler bulunduğu takdirde ve en az esas sermayenin yüzde altmışının olumlu oyu ile sınırlandırılabilir veya kaldırılabilir. (Türk Ticaret Kanunu Madde 461)

Rüçhan hakkı devredilebilir.



KOBİ'lerin Kurumsallaşma Atağı: 100 metrelik koşu değil, 40 km'lik maraton

Ülkemizde son yıllarda KOBİ'lerin, deyim yerinde ise, bir kurumsallaşma atağına geçtikleri görülmektedir.

60'lı yaşların üzerindeki kurucuların en büyük dileği şirketlerinin kendilerinden sonra da sürdürülebilir olmasıdır. Bu yaş grubunun çoğunun ikinci kuşak çocukları zaten iyi okullarda okumuş ve şirkette çoktan çalışmaya başlamışlardır. Kurumsallaşma ihtiyacı da en çok bu ikinci nesil tarafından hissedilmekte ve talep de onlardan gelmektedir. Diğer taraftan, kurucu babalar veya anneler de **"ya benden sonra!"** sendromu içine girebilmektedir. Bir de **"kurumsallaşma"** sürecinden herkes, her şirket başka şeyler anlamakta ve farklı beklentiler içine girmektedir.



Kurucu baba veya anneler, aman evlatlarım kavga etmesin veya kuzenleri ile iyi geçinsinler, şirket bölünmesin derken; evlatlar, şirkette kurallar olsun, süreçler doğru işlesin, büyükler kendilerine kulak versin isterler.

Kısaca, şirketler, aile ile şirket ilişkisinin düzenlenmesini, kurumsal alt yapının düzgün



oturtulmasını talep etmektedirler. Son dönemde, bu ihtiyaçlara paralel, aile şirket ilişkisini düzenleyen aile anayasası talepleri giderek çoğalıyor. Ancak, aile anayasasından beklenti de fazlasıyla artmakta ve beklentiler de aile üyeleri arasında farklılaşmakta. Endişem o dur ki, aile anayasası, sanki bir hap gibi düşünülmekte ve aile anayasasının tüm kurumsallaşma ve kurumsal yönetim sıkıntılarına derman olacağına dair bir beklenti doğurmaktadır.

Bu beklenti ile yazılan aile anayasası, diğer kurumsallaşma çalışmaları ve doğru kurumsal yönetim ile desteklenmediği takdirde tozlu raflarda yerini almaya mahkumdur. Oysa aile anayasasından elde edilen en büyük fayda, aslında yazımı esnasında yapılan açık yürekli tartışmalardır. Bir diğer yanlış beklenti de aile anayasalarının hukuksal yönden hissedarlar sözleşmesi ile karıştırılmasıdır. Aile anayasalarının yazımı esnasında, şirket ana sözleşmesinde yapılabilecek bazı temel düzenlemelerin de görüşülmesi KOBİ'ler açısından durumu biraz düzeltebilmektedir.

Aile anayasası, diğer kurumsallaşma çalışmaları ve doğru kurumsal yönetim ile desteklendiği takdirde beklenen amaca ulaşır.

Sarkacın diğer ucunda da sayıları her geçen gün artan yönetim danışmanları yer almaktadır. Aile anayasasının yazılması, şirkette, aşağıda kurumsal alt yapının oturtulması ve yukarıda yönetim kurulunun etkin ve verimli işlemesinin sağlanması, kolay çalışmalar değildir. Muhasebe-finanstan tutun da, hukuktan, İK'ya, psikolojiden, endüstri mühendisliğine, yönetimden inovasyona kadar inter-disipliner veya çoklu disiplinlerde “ehil” olmayı gerektirir. Hem teorik bilgiye hem de piyasa tecrübesine ihtiyaç vardır. Aile şirketi KOBİ'lerimiz danışmanlarını seçerken, bu nedenle çok dikkatli olmalıdırlar.

CGS Center olarak yıllardır yürüttüğümüz bu çalışmalarda bize, hep, “kurumsallaşmayı devlet neden desteklemiyor” denirdi. Biz de, ayakta kalmak ve sürdürülebilirliğimizi sağlamak bizim görevimiz, bizim çıkarlarımız; her şeyi devletten beklememiz lazım diye yanıtlardık.



Republic of Turkey
Small and Medium Enterprises Development Organization

Ancak devlet bu işe el attı ve KOSGEB, KOBİ'lerin

kurumsallaşması çalışmalarını desteklemeye karar verdi. 24

Haziran'da Ankara Sanayi Odası'nda

yapılan konferans Ankara Sanayi Odası Başkanı Sayın Nurettin Özdebir'in açılış konuşması ile başlamıştır. Sonrasında KOSGEB Başkanı Sayın Mustafa Kaplan ve son olarak Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanı Fikri Işık konuşmalarını yapmışlardır.

CGS Center Başkanı ve ODTÜ İşletme'nin kurumsal yönetim dersinin bir hocası olarak yönettiğim bu çalıştayda, kurumsallaşmada aile-şirket anayasasını, şirketlerin kurumsal alt yapılarının nasıl olması gerektiğini ve kurumsal yönetimi tartıştık. Değerli akademisyenler, sivil toplum örgütleri temsilcileri, devletin değişik kurumlarından temsilciler ve firmaların katıldığı çalıştayda, KOBİ'lerin kurumsallaşmalarının yüz metrelik koşu değil, kırk kilometrelik maraton olduğu bir kez daha ortaya çıktı.



Sanırım önce **inanmak**, sonra **azmetmek**, sonuç için biraz da **sabretmek** lazım.

Vazgeçmeyi ise, sözlükten silmek ön koşul olmalı.

Dr. Güler Manisalı Darman
Başkan
CGS Center

CGS Center'dan Haberler

KOSGEB “Kobi’lerde Kurumsallaşma ve Markalaşma” çalıştayı, KOSGEB tarafından 24 Haziran 2014 tarihinde Ankara Sanayi Odası’nda gerçekleştirilmiştir. CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman “Kobi’lerde Kurumsallaşma” çalıştayı yönetmiştir.



CGS Center Başkanı ve ODTÜ İşletme Kurumsal Yönetim dersi Hocası Dr. Güler Manisalı Darman ODTÜ Geliştirme Vakfı Denetim Kurulu’na yeniden seçildi



24 Haziran 2014 tarihinde ODTÜ Rektörü Prof. Dr. Ahmet Acar Başkan’lığında yapılan Genel Kurul’da, denetim kurulu diğer üyeleri olarak Prof. Dr. Can Şimga Mugan, Prof. Dr. Zehra Nuray Güner, Doç Dr. Adil Oran ve Murat Balkan seçildiler.



CGS Center'dan Haberler

Eltaş A.Ş. İzmir Aliğa'daki yeni üretim tesisinin temelini attı.



(Soldan sağa Aybike Güre İzmit, Özge Güre Malnati, Dr. Güler Manisalı Darman, Bilge Güre (Murahhas Aza), Aytuğba Baraz)



CGS Center olarak, 12 Haziran'da ELTAŞ A.Ş.'nin yeni üretim tesisinin temel atma törenindeydik. İzmir Aliğa Organize Sanayi Bölgesi'nde 60 dönümlük arazi üzerine kurulan tesisin, 2015 yılında faaliyete geçmesi bekleniyor. Yatırımın karar alma sürecinde, stratejik planlama ve fizibilite çalışması ile destek olduğumuz ELTAŞ Ailesi'nin bu mutlu günü, bizim için de son derece anlam yüklüydü. Yeni tesisin, 3 yıldan fazla bir süredir birlikte yol aldığımız ELTAŞ Ailesi ve yurdumuz için hayırlı olmasını diliyoruz.



(Soldan sağa Dr. Güler Manisalı Darman, Ahmet Güre (Eltaş A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı), Bilge Güre (Murahhas Aza))

Eltaş A.Ş büyüyen yapısı için, CGS Center Akademi desteğiyle “Geleceğe yetiştiriyoruz” mottosuyla “Eltaş Akademi” kurulması çalışmalarına başladı.



Eltaş A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Güre, Eltaş A.Ş. Murahhas Azası ve Eltaş Akademi Başkanı Bilge Güre, CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman ve CGS Center Stratejik Planlama ve İK Koordinatörü Aytuğba Baraz, Eltaş Akademi potansiyel eğitimcileriyle yapılan toplantının ardından, hep birlikte fotoğraf çekti.

Piyasalardan Haberler

Borsa İstanbul, Dünya Borsalar Federasyonu (WFE) Çalışma Komitesi Toplantısı'na ev sahipliği yaptı

Borsa İstanbul'un ev sahipliğinde 10-12 Haziran 2014 tarihlerinde gerçekleşen Dünya Borsalar Federasyonu (World Federation of Exchanges, WFE) Çalışma Komitesi Toplantısı, dünyanın farklı yerlerindeki 20'den fazla borsadan gelen 50 temsilciyi bir araya getirdi. Toplantı, borsacılık sektörünün önemli konularının ele alındığı ve üyeler arasında fikir alışverişinin yapıldığı bir platform sağladı. Her yıl üç defa bir araya gelen Çalışma Komitesi'nin bir sonraki toplantısı 27 Ekim 2014 tarihinde Kore'nin Seul kentinde düzenlenecek.

<http://www.borsaistanbul.com>

Dev satın alma anlaşmalarının toplamdaki payı yükseldi

2014 yılı anlaşmalarının hacimlerinin de çok büyük olduğu belirtilirken, yılbaşından bu güne yapılmış olan 13 birleşme ve satın almanın değerinin 10 milyar doların üzerinde olduğu ve bunların toplamının tüm pazarın üçte birini oluşturduğu belirtiliyor. Araştırma firması Dealogic'in verilerine göre 1995'ten bu yana işlemlerin ortalaması alındığında bu dev satın alma ve birleşmeler toplam pazarın yüzde 22'sini oluşturuyordu. Özellikle çok büyük şirketlerin yer aldığı ilaç ve telekomünikasyon sektöründe gerçekleşen satın alma ve birleşmelerin, bu sektörlerdeki konsolide olma ihtiyacının sonucu olarak yapıldığı belirtiliyor.

Satın alma ve birleşmeler geçmişe göre daha rasyonel

Danışmanlık şirketi Morgan Stanley ABD Satın alma ve Birleşmelerden sorumlu direktörü Bob Eatroff "2007 yılı ve bugünün satın alma ve birleşmelerinin arasında çok büyük bir farklılık var" diyerek varlık piyasalarının geçtiğimiz yıl yüzde 30 değerlenmiş olduğu ve satın alma ve birleşmelerin çok sönük olduğunu bu yıl iste tam tersi olacağını belirtti.

<http://www.dunya.com>

Bankalar ek sermaye kurallarıyla karşı karşıya

Bankacılık regülatörleri, bankaların, varlıklarının risklerini gizlemesini zorlaştıracak yeni tedbirler üzerinde çalışıyor. Konuya yakın kaynaklara göre, yeni tedbirler arasında tüm hükümet tahvillerinin, otomatik olarak risksiz olarak sınıflandırılmasının kaldırılması gibi önlemler var.

Küresel bankacılık kurallarını koyan İsviçre'deki Basel Bankacılık Denetim Komitesi'nin değerlendirdiği değişiklikler, bankaları milyarlarca dolar ek sermaye artırmak zorunda bırakabilir.

Risklilik, bankaların bulundurması gereken sermaye miktarında belirleyici rol oynuyor. Kaynaklar, komitenin, bankaların bazı varlıkları çok düşük risk kategorisinde sınıflandırmasını önlemeye çalıştığını belirtiyor.

Afrika, Türkiye'den kalıcı enerji yatırımı bekliyor

Güney Afrika'daki Küresel Diyalog Enstitüsü uzmanı Nganje, uzun dönemde teknolojik kapasiteye yatırım yaparak ve kıtanın altyapısını güçlendirerek büyük petrol, doğalgaz ve uranyum kaynaklarından faydalanmasını sağlamak olduğunu açıkladı. Afrika ülkelerinden enerji sektörü temsilcileri, İstanbul'da düzenlenen Afrika Enerji Forumu'nda bir araya geldi. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı Taner Yıldız, forumun açılışında yaptığı konuşmada, Afrika'nın enerji kaynaklarının Afrikalılara yarar sağlayacak şekilde geliştirilmesinin önemine vurgu yaptı, Türkiye'nin bu konuda yapıcı bir tutum takındığını, Türkiye'nin bölgeyle 2005'te 9 milyar dolar olan ihracatın bu yıl 24 milyar dolar civarına ulaştığını kaydetti.

Uzmanlar, forum nedeniyle Anadolu Ajansı muhabirine değerlendirmede bulundu.

<http://www.dunya.com>



KİTAP TANITIMI

Farklı Olan Değil Ayn(a) Olan Kazanır; Yrd. Doç. Dr. Aslı Göncü

Doktora ve yüksek lisans çalışmaları genelde kitaplık raflarında veya kitaplıkların elektronik arşivlerinde kalıyor; topluma ve geniş kitlelere duyurulamıyor; dolayısıyla, yıllar süren emeklerle hazırlanan bu çalışmalardan beklenen yarar sağlanamıyor.

Bu düşünceden yola çıkarak, ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Yılın Tezi olarak seçilen çalışmalardan ikisinin yayınlanarak ayrıca ödüllendirilmeleri ve üniversite topluluğundan daha geniş bir okuyucu kitlesine ulaştırılmaları amaçlanmıştır.

ODTÜ 2012 Yılın Doktora Tezi ödülünün sahibi Yrd. Doç. Dr. Aslı Göncü, aynı zamanda ODTÜ Kalbiye Tansel 2012 Yayın Ödülü kapsamında, çalışmasının ODTÜ Yayıncılık eliyle yayınlanması hakkında da kazanmıştır. Kalbiye Tansel (doğumu, 1915, İstanbul ölümü, 2001, Ankara) İstanbul, Amasya, Konya ve Ankara gibi kentlerde 35 yıl edebiyat öğretmenliği yaptıktan sonra Ankara'da Çankaya Lisesi'nden emekli olmuştur. ODTÜ Kalbiye Tansel Yayın Ödülü, edebiyat öğretmeni Kalbiye Tansel'in anısını yaşatmak amacıyla konmuştur.



Yrd. Doç. Dr. Aslı Göncü

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

Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayınlayalım.
Teşekkür ederiz.

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

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

SAYI 58
TEMMUZ 2014

CGS®
Center

Kurumsal
Yönetim ve
Sürdürülebilirlik
Merkezi

AİLEM VE ŞİRKETİM

İÇİNDEKİLER:

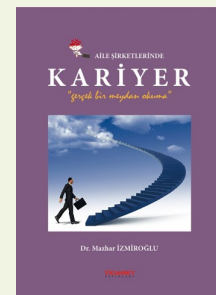
- “Yönetim Raporlama Örnekleri: Bütçe ve Nakit Akım” Melike Acardağ– CGS Center Finansal Yönetim Hizmetleri Koordinatörü (Sayfa 2-3)



- “Organizasyon Kültürü Değişikliği Sürecin Parçası Değil, Kendisidir” Aytuğba Baraz– CGS Center Stratejik Planlama ve İnsan Kaynakları Koordinatörü (Sayfa 4-5)

- SPK’dan haberler... (Sayfa 6)
“SPK ne kadar hızlı olursa, yatırımcı o kadar fazla korunur.”

- Kitap Tanıtımı... (Sayfa 5)
“Aile Şirketlerinde Kariyer”, Dr. Mazhar İzmiroğlu



“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 düşmanı bilmiyorsanız, sizin için gireceğiniz her savaşta yenilgi kaçınılmazdır.” SUN TZU

Yönetim Raporlama Örnekleri: Bütçe ve Nakit Akım

Küreselleşme olgusu hayatımızın her alanında olduğu gibi işletmelerde de önemli değişikliklere sebep olmaktadır. Örneğin küreselleşme, işletmelerin çalışma ve etki alanlarını giderek genişletmiştir. Bu yüzden de işletmelerde hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonları daha da önemli hale gelmiştir.

Yöneticiler de bu fonksiyonların etkinliğini ölçebilmeleri için karar alma süreçlerinde bazı mekanizmalar oluşturmuşlardır. Bu mekanizmaların en önemlilerinden ikisi bütçe ve nakit akım tablolarıdır.

Kitabi tanım olarak bakıldığında; bütçe, bir işletmenin gelecekte belirli bir süre için planladığı gelir ve giderlerin tümüdür. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, bütçe içerisinde gömülü halde planlama ve kontrol fonksiyonlarını bulundurmaktadır.

Hazırlanan bütçe işletme içerisinde, satış, üretim, stok, satınalma, araştırma-geliştirme, genel yönetim giderleri, yatırım gibi işletme fonksiyonlarından meydana gelerek, proforma nakit ve gelir bütçelerini oluşturur. Böylelikle bütçeler, işletme faaliyetleri sırasında hangi fonksiyonların kaynakları nasıl sağlayacağını ve işletme yönetiminin belirlemiş olduğu

sürede nasıl kullanılacağını gösterir. Ayrıca, işletme birimleri arasında işbirliğini de sağlar.

Bütçeler satış bütçesi ile başlar. Satış biriminin hazırlamış olduğu satış bütçesi, üretimin ne kadarlık bir düzeyde üretim yapması gerektiğini gösterir. Üretim birimi de satış biriminin bildirmiş olduğu rakamı baz alarak, üretimi planlar. Üretimin genel maliyetleri arasında yer alan hammadde,

işçilik gibi kalemler ise bu rakamlar doğrultusunda tespit edilir.

Bütçeler, belirli dönemlerde üst yönetim tarafından kontrol edilir. Diğer bir ifade ile gerçekleşen veriler ile bütçelenen veriler

kıyaslanır. Kıyaslanan rakamlar aynı veya birbirlerine yakın sayılacak bir düzeyde ise işler yönetimin planladığı gibi gittiğini gösterir. Ancak, tam tersi bir durumun olması yürütülen faaliyetlerle ilgili bir sıkıntının varlığına işaret eder.

Bütçeler gibi diğer yönetim raporlamaları da kurumsal yönetim için olmazsa olmazlardandır. Örneğin, üretim verimlilik raporları, maliyet raporları, satış raporları, tedarik zinciri raporları, piyasa risk raporları gibi üst yönetimin işletme faaliyetleriyle ilgili olarak talep ettiği tüm raporlardan oluşur.



Yönetim Raporlama Örnekleri: Bütçe ve Nakit Akım

Ancak, bu rapor çeşitlerinden yönetim için belki de en önemlisi nakit akım tablolarıdır.

Nakit akım tabloları, belirli bir dönem içerisindeki işletme faaliyetlerinden olsun olmasın işletmeye giren ve çıkan tüm nakitleri, bu nakitlerin kaynaklarını ve kullanım yerlerini izlemek için kullanılan bir raporlama tekniğidir.

Türkiye’de uygulanan muhasebe tahakkuk esaslı bir muhasebedir. Oysa günlük hayatta herşey nakit üzerinden ilerlemektedir.

Muhasebe açısından bakıldığında satışlarınızdan elde edilen gelir, işletmeye hemen o anda nakit girişi sağlamayabilir. Ancak, işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için yapması veya katlanması gereken günlük giderlerin çoğu, hemen o an, nakit çıkışı gerektiren işlemlerden oluşmaktadır. Bu yüzden, işletmelerin ellerinde bulunan nakdi bilmeleri gerekir. Nakit akım tabloları, operasyonel, yatırım ve finansal faaliyetler olmak üzere üç ana bölümden oluşur. Bu bölümler, işletme yönetimine işletmenin hangi faaliyetlerinden ne derece nakit yarattığını daha kolay irdeleme şansı tanır.

Tüm bunların yanı sıra, bir şirketin yatırım projelerine girip girmeyeceği veya bir şirketin

değeri de yine nakit temelli olarak ele alınır. Örneğin, yatırım projeleri ile ilgili kararları yönetim, yıllara sari olarak projenin yarattığı nakit akımlarının bugünkü değerine indirgeyerek alır. Şirket değerinde ise, şirkete

konulan sermaye ile alınan borçların gelecekte ne kadar nakit yaratacağına bakılır. Yaratılacağı düşünülen nakit, yatırım projelerinde olduğu gibi bugünkü değerine indirgenerek şirket değeri hesaplanır.



İşletmeler, planlama ve kontrol mekanizmalarını karar alma süreçlerinde bütçe ve nakit akım tablolarını kullanarak yerine getirmelidir. Karşılaşabilecekleri risklerin derecesini önceden saptayarak, firmanın risk-kar dengesini daha iyi kurabilir ve böylelikle şirketlerinin hangi durumlarda veya hangi zamanlarda finansman ihtiyacı ile karşı karşıya kalabileceklerini önceden görerek proaktif davranabilirler.

Melike Acardağ
CGS Center
Finansal Yönetim Hizmetleri
Koordinatörü

Organizasyon Kültürü Değişikliği Sürecin Parçası Değil, Kendisidir

Her değişim sancılı ve zordur, önemli olan bu zorluğu lehine çevirmeyi başarmaktır. Değişimi gerekli kılan durumları tespit ederek, bunun gerekliliğini anlamak ve anlatmak; değişimi genele yaymak değişim yönetiminin en önemli parçasıdır. Şirketlerde kabuk değişimi, değişim yönetimini de beraberinde getirir. Değişim

Çalışanlar mevcut kurum kültüründe ve iş yapış tarzında kendilerini rahat hissederler. Bu sebeple, organizasyonda yaratılmak istenen değişimden önce, değişimi gerektiren unsurları çalışanlara anlatmak çok önemlidir. İnsanın değişimi kabullenmesi için, öncelikle problemi hissetmesi gerekir. Daha sonrasında, çalışanların bu değişimin organizasyonun

başarısı için gerekli olduğuna inanmaları, değişimin başarılı olarak ilerleyeceğine en büyük işarettir. Ancak, değişim süreci zorlu bir yoldur.

Peki, zorluklara karşın kurum kültürü değişikliği



yönetiminin de en göz korkutucu tarafı organizasyonda kurum kültürü değişikliği yaratmaktadır. Bu zorluğun en önemli iki nedeni vardır. Bunlar;

- Organizasyon kültürü soyut bir kavramdır; kültürün kesin bir tanımı olmadığını göre değiştirmeyi nasıl başarabiliriz?
- Organizasyon kültürü yerleşik davranış ve normlardan oluşur; bir kişinin davranışını bile değiştirmek bu kadar zorken; tüm organizasyondaki bu kültür değişikliğini nasıl sağlayabiliriz?

yaratabilmek için neler yapmalı, nasıl bir yol izlemeliyiz?

Öncelikle kurum kültürümüzü iyi anlamamız gereklidir. Sadece sorun alanlarını değil, organizasyonun tümünde hakim olan alışkanlık ve davranışları iyi analiz etmeliyiz. Organizasyon kültürünü iyi anladıktan sonra, organizasyon olarak ulaşmak istediğimiz stratejik yönü belirlemeli ve başarıyı destekleyebilmek için organizasyon kültürünü nasıl şekillendirmemiz gerektiğine karar vermeliyiz.

Organizasyon Kültürü Değişikliği Sürecin Parçası Değil, Kendisidir

Bu noktada cevap bulmamız gereken bazı sorular bulunmaktadır. Örneğin bizim organizasyon kültürümüzde yer almasını istediğimiz temel değerler nelerdir? Bu değerler bizim mevcut kültürümüze uygun mudur ve hali hazırda bu değerlerin olmama sebepleri nelerdir?

Değişime direnç meydana geldiğinde, önümüze birçok cümle çıkar; “Bizde işler böyle yürümez”, “Biz işleri böyle yapmayız” “Eski köye yeni adet getirme”, “ Bunlar bize uymaz”, “Sonuçta işler yürüyor, niye düzenimizi bozalım”. Bu ifadelerin azalmaya başlaması, değişimi gözlemleyenlerin sayısının artmasıyla mümkün olacaktır. Değişimi yaratmaya başlayanlar da ilk inananlar olacaktır. Bu sayıyı ne kadar yükseltebilirsek, süreç o kadar hızlı olacaktır.

Son noktada, unutulmaması gereken en önemli adım, yaratmak istediğimiz değişimin gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçebilmek için planlar geliştirmektir. Çalışanlar davranışlarını değiştirmeye başladığında ve istenilen kültür yerleşmeye başladığında değişim yönetiminin en önemli unsurunu başarmışız demektir.



Aytuğba Baraz

**Stratejik Planlama ve İnsan Kaynakları
Koordinatörü
CGS Center**

SPK'dan haberler

Türk Hava Yolları, bazı basın organlarında mali durumuyla ilgili çıkan haberleri KAP'a yaptığı açıklamayla yalanladı

İSTANBUL - Türk Hava Yolları (THY), şirkette nakit açığı ya da işletme sermayesi ihtiyacı olmadığını, tamamı uluslararası piyasalardan edinilmiş, düşük faizli ve uzun vadeli uçak finansmanına yönelik borçlanma dışında herhangi bir finansal borç bulunmadığını bildirdi. THY'nin, Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda (KAP) yer alan açıklamasında, bazı basın yayın kuruluşlarında şirket hakkında haksız, gerçeğe uygun olmayan ve açıkça şirketin yıpratılmasına yönelik art niyetli haberlerin yer aldığı ve bu haberlerin kesinlikle gerçeği yansıtmadığı ifade edildi.



TÜRK HAVA YOLLARI

SPK 2014'te bu güne kadar 100'ü aşkın kişi hakkında suç duyurusunda bulunurken, 51 kişi için ise idari para cezası uyguladı

İSTANBUL - Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), 2014 yılında özellikle şirketleri zarara uğratan yöneticiler ve pay piyasasında manipülasyon yapan kişiler başta olmak üzere çeşitli eylemler nedeniyle 100'den fazla kişi hakkında suç duyurusunda bulunurken, ayrıca 51 kişi ve kuruma da idari para cezası uygulanmasına karar verdi.

“SPK ne kadar hızlı olursa, yatırımcı o kadar fazla korunur”

Uzmanlar, SPK'nın özellikle bu yıl denetleme ve karar verme konusunda önceki örneklerle göre oldukça hızlı hareket ettiğinin görüldüğü belirterek, bunun şimdiye kadar yatırımcıların korunması açısından en önemli eksiklik olduğunu kaydediyor. SPK'nın hızlı denetim ve karar verme kapasitesi arttıkça manipülasyonların azalacağını ve yatırımcıların piyasaya güveninin artacağını ifade eden analistler, yeni sermaye piyasası kanunu ve tebliğlerden güç alan Kurul'un manipülasyon konusunda hızlı ve acımasız hareket etmesinin tüm piyasa için pozitif olacağını aktarıyor.

Kitap Tanıtımı

Aile Şirketlerinde Kariyer; Dr. Mazhar İzmiroğlu

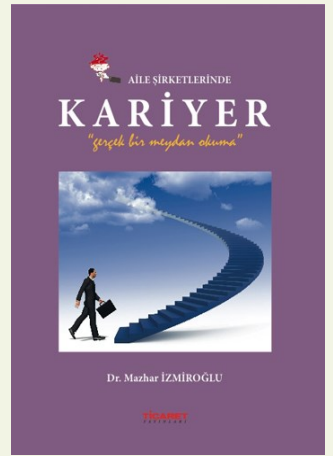


Dr. Mazhar İzmiroğlu'nun, 'Aile Şirketleri Dizisi'nin ikinci kitabı olan "Aile Şirketlerinde Kariyer" adını verdiği kitabı, Ticaret Yayınları tarafından basılarak seçkin kitapçıların raflarındaki yerini aldı.

Dr. Mazhar İzmiroğlu, yeni kitabı ile ilgili yaptığı yazılı açıklamada, 'Aile Şirketlerinde Profesyonellerle Yönetim' adını verdiği ilk

kitabında, KOBİ

düzeyindeki aile şirketlerinin liderleri ve aile üyelerine önemli bilgiler içerdiğini vurguluyor. İzmiroğlu dünyadaki aile şirketlerinin gelişerek kuşaklar boyu devam ettiğini, Türkiye'de ise ilk kuşaktan ikinci kuşağa geçişte bile sorun yaşandığına dikkat çekerek, "Dizinin ilk kitabında aile şirketlerinin bünyelerindeki profesyonel yöneticileri daha etkin nasıl değerlendirebileceklerini ve işyerinin daha cazip hale nasıl getirilebileceğini anlattık. Kurulan işin gelişmesi, gelecek nesillere sağlıklı biçimde devri gibi konularda aile şirketi liderlerini ve aile fertlerini uyardık. Yeni kitapta da, bu şirketlerde kariyer yapmak isteyen profesyonellere ipuçları veriyoruz" ifadelerini kullandı.



Bu kitabın yazılmasındaki temel amaç, meslek yaşamlarına aile şirketlerinde başlama ya da kariyerlerini bu şirketlerde sürdürme kararında olanlara, aile şirketlerini diğer şirketlerden farklı kılan dinamikleri açıklamak, bu iş yerlerinde kendilerini bekleyen tehdit ve fırsatları tanımlamak ve kariyer basamaklarını başarıyla tırmanmalarında yararlı olabilecek bilgi ve ipuçları verebilmektir.

Kitabın genel içeriğinde, aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran faktörler değişik perspektiflerden mercek altına alınarak bir aile işi ortamında çalışmanın kendine özgün koşulları açıklanıyor.

AİLEM VE ŞİRKETİM

CGS CENTER'in her ay yayınlanan ücretsiz bültenidir.

Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayımlayalım. 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

AİLEM VE ŞİRKETİM

SAYI 59
AĞUSTOS 2014

İÇİNDEKİLER:

- “Arabuluculuk Müessesesi ve Önemi” Melike Acardağ– CGS Center Finansal Yönetim Hizmetleri Koordinatörü **(Sayfa 2-3)**
- İspanya’nın En Büyük, Avrupa’nın En Güçlü Bankası Santander Bankası 4. Kuşağa Başarılı Bir Geçiş Yaptı **(Sayfa 3)**
- “Borsa İstanbul Bünyesinde Özel Pazar Açılıyor” M. Ferhat Yeşil– CGS Center Finansal Yönetim Hizmetleri Uzman Yardımcısı **(Sayfa 4)**



• Piyasalardan Haberler **(Sayfa 5)**

- ⇒ Yeni Torba Yasa İle Yönetim Kurullarının Temsil Yetkisinin Kapsamı ve Sınırında Değişiklik Yapıldı
- ⇒ Ar-Ge Çalışanlarının SGK İndirimindeki 5 Yıllık Süre Şartı Kaldırıldı
- ⇒ Türkiye’nin En Eski İlaç Fabrikalarından Münir Şahin İlaç, 8 Yıl İçinde Bir Kez Daha El Değiştirdi.

⇒ Rönesans Holding, Türkmenistan’da Doğalgazdan Benzin Üretecek Tesis Kuruyor.

- CGS Center Aile Anayasası yazılması çalışmalarına hız verdi **(Sayfa 6)**

Bunu Biliyor Musunuz?

Sub Optimizasyon nedir?

“Sub Optimizasyon” bireylerin ve/veya küçük grupların kısa vadeli çıkarlarını, toplumun uzun vadeli çıkarlarına tercih etmek demektir. Bu sebeple, her türlü iktisadi hayatı tanzim eden yasa ve yönetmelikler, toplumun uzun erimli çıkarlarını maksimize edecek şekilde tasarlanamaz.



Arbuluculuk Müessesesi ve Önemi

İdari yargı kararlarının yanı sıra dostane çözüm yöntemleri olarak adlandırılan tahkim ve arbuluculuk son yıllarda en yaygın kullanılan çözüm yöntemlerinden biridir. Özellikle Anglo-Sakson hukuk sisteminde uzun zamandır uygulanan bu yöntemler, 1980'lerden beri Kıta Avrupası hukuk sistemine de dahil edilmiştir. Son yıllarda, Türkiye'de de tahkim ve arbuluculuk uygulamaları için kanun ve mevzuatlar düzenlenmiştir. 22

Haziran 2012 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arbuluculuk Kanunu ile birlikte, Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü bünyesinde "**Arbuluculuk Daire Başkanlığı**" kurulmuştur.

Arbuluculuk, sistematik teknikler uygulayarak, görüşmelerin ve müzakerelerin oluşması amacıyla tarafları bir araya getirmektedir. Böylelikle, biraraya gelen tarafların birbirlerini anlamaları ve çözümlerini kendilerinin üretmesi amaçlanmaktadır. Çözüm üretilmesi için öncelikle iletişim sürecinin kurulması gerekmektedir. Bu süreç, uzmanlık eğitimi almış olan tarafsız ve bağımsız bir üçüncü kişinin katılımıyla gerçekleştirilmektedir.

6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arbuluculuk Kanunu, tarafların üzerinde serbestçe tasarruf edebilecekleri iş veya işlemlerden doğan özel hukuk uyuşmazlıklarının çözümlenmesinde uygulanmaktadır. Anlaşmazlığa taraf olanlar; arbulucuya başvurmada, süreci devam ettirmede, sonuçlandırmada veya arbuluculuk sürecinden vazgeçme haklarına sahip olmakla birlikte; tüm arbuluculuk süreci içerisinde de eşit haklara sahip olmaktadır. Aksine bir karar alınmadığı sürece, arbulucu, anlaşmazlığa taraf

olanlarca seçilmektedir. Arbulucuya başvuru, dava açılmadan önce de olabileceği gibi, davanın görülmesi esnasında da olabilmektedir. Ancak, arbulucuya başvuran tarafın teklifine otuz gün içerisinde olumlu cevap verilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, arbulucu teklifi reddedilmiş sayılmaktadır.

Arbuluculuk, sistematik teknikler uygulayarak, görüşmelerin ve müzakerelerin oluşması amacıyla tarafları bir araya getirmektedir.



Anlaşmazlık tarafları, arbulucu seçimini gerçekleştirdikten sonra en kısa sürede toplanmaları gerekmektedir. Söz konusu toplantıda, uyuşmazlığın niteliği, tarafların istekleri ve uyuşmazlığın hızlı bir şekilde çözümlenmesi için gereken usul ve esaslar göz önüne alınarak, arbuluculuk faaliyeti yürütülmektedir. Ancak dava sürecinde olan bir konu söz konusu olduğunda, taraflar arbulucuya başvuracaklarını beyan etmeleri halinde mahkeme davayı üç ayı geçmemek üzere ertelemektedir ve bu süre, tarafların birlikte başvurusu üzerine üç aya kadar daha uzatılabilmektedir. Ayrıca, arbuluculuk sürecinin başından sonuna kadar geçen süre, zamanaşımı ve hak düşürücü sürelerin

hesaplanmasında dikkate alınmamaktadır.

Arbuluculuk faaliyeti; anlaşmaya varılması, çaba gösterilmeksizin gereksiz olduğunun arbulucu tarafından tespit edilmesi, taraflardan birinin

Arabuluculuk Müessesesi ve Önemi

arabuluculuk faaliyetinden çekildiğini bildirmesi, tarafların anlaşarak arabuluculuk faaliyetini sona erdirmesi veya uzlaşma kapsamına girmeyen bir suçla ilgili olduğunun tespit edilmesi hallerinde sona ermektedir.

Arabuluculuk sürecinin, anlaşma yolu ile sona ermesi durumunda taraflar arasında “sulh protokolü” tatbik olunmaktadır. Bu anlaşma tutanağı, arabulucu onayı ve mahkemenin sözkonusu tutanak üzerinde uygulayacağı “icra edilebilirlik şerhi” ile ilam edildiğinde karar bağlayıcı bir nitelik taşıyacak hale gelmektedir.

Alternatif çözüm yolları arasında gösterilen arabulucuk faaliyetinin en önemli özelliği tarafların kazan-kazan stratejisi temelinde ortak bir payda da buluşmalarını sağlamaktır. Böylelikle çözüm yolları, ticari ilişkilerinin mahiyetine uygun olarak ortaya konulmaktadır.

Melike Acardağ
CGS Center

Finansal Yönetim Hizmetleri Koordinatörü

Kaynakça:

- 6325 Sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu
- Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Yönetmeliği

İspanya'nın En Büyük, Avrupa'nın En Güçlü Bankası Santander Bankası 4. Kuşağa Başarılı Bir Geçiş Yaptı



1857 yılında İspanya'nın kuzeyindeki Santander kentinde kurulan küçük banka, üç nesildir Botín ailesinin elinde bulunmaktadır. Emilio Botín, son 28 yıldır başkanlığını yaptığı Banco Santander'ı 14 bini aşkın birimiyle 102 milyon müşteriye hizmet veren dev bir kurum haline getirdi. Küresel

çapta genişleyen ve kârının yaklaşık yüzde 51'ni Latin Amerika'dan sağlayan banka, bu sayede son yıllardaki Avrupa krizlerinden ve İspanya'nın sürekli olarak çalkantılı ekonomisinden büyük çapta etkilenmedi. Piyasa değerinin 63 milyar euroyu geçtiği belirtilen dev banka, bugün kârının sadece yüzde 14'ünü kendi ülkesinden sağlıyor.

Bankacının ölüm haberinin ardından toplanan yönetim kurulu, Botín'in kızı 4. kuşak aile üyesi, Ana Patricia Botín'in yüzde 81,3'lük oy alarak bankanın yeni başkanı olacağını açıkladı. 53 yaşındaki Ana Patricia Botin, 2010'dan beri bankanın İngiltere birimleri yönetiminin başındaydı. Başkanlık haberi ile İspanya'nın en büyük bankasını yöneten ilk kadın olan Botín'den, babasının başarılarını devam ettirmesi bekleniyor. Patricia Botín aynı zamanda Coca-Cola şirketinin de yönetim kurulunda ve bugüne kadar birçok şirketin kuruluşuna katkıda bulundu. Patricia Botín, Banco Santander'in yeni başkanı olmasının ardından Fortune dergisinin En Değerli 100 şirket listesinde yer alan altı kadından biri ve uluslararası bir finans kuruluşuna başkanlık yapan ilk kadın oldu.

Kaynak: <http://www.fortuneturkey.com/ispanyol-santander-bankasinin-baskani-emilio-botin-oldu-1063>

Borsa İstanbul Bünyesinde “Özel Pazar” Açılıyor



“Özel Pazar” Borsa İstanbul bünyesinde kurulan, şirketlerin halka açılmadan paylarını satabileceği, böylece borçlanmadan şirkete kaynak bulabileceği web tabanlı ve üyelik bazlı bir

platformdur. Bu Pazar sayesinde şirketler, halka açık şirketlerin tabi olduğu izahname düzenleme, kamuyu aydınlatma gibi yükümlülüklerden ve SPK mevzuatlarından muaftırlar.

Yeni pazar yeri sayesinde hem erken aşama Yeni Girişimler, hem de girişiminde yol katederek belirli bir büyüklüğe erişmiş Yükselen Girişimler, nitelikli ya da lisanslı melek yatırımcılara doğrudan erişim imkanı bulacak. Pazarda, ortaklık ve pay alım-satım sürecinde ihtiyaç duyulan hukuki ve finansal danışmanlık gibi birçok konuda şirketler ile yatırımcılara destek olacak Servis Sağlayıcılar ve Aracılar da yer alacak olup gerekli olan tüm hizmetler tek platformdan sunulacak.

Yeni Girişimler kategorisinde üyelik başvurusu yapabilmek için şirketin kuruluş tarihinden itibaren en

az 6 ay ve en fazla 5 yıl geçmiş olması gerekmektedir.

Yükselen Girişimler için ise;

- Halka açık olmayan anonim şirket statüsünde olması
- Bağımsız denetimden geçmiş veya herhangi bir yasal otoriteye verilen son iki yıldaki herhangi bir döneme ait mali tablolarındaki aktif büyüklüğünün veya satış gelirlerinin asgari 5 milyon TL olması
- Şirketin kuruluşundan itibaren en az 2 yıl geçmiş olması

Üyelik kayıtlarının 26 Ağustos 2014 tarihi itibarıyla başladığı Özel Pazar'ın resmi açılışı Kasım ayında yapılacak ve işlemler bu tarihte başlayacak. Ekim ayı sonuna kadar üyelik başvurusu yapan şirketlere ve yatırımcılara bir yıl ücretsiz üyelik imkânı tanınacak.

M. Ferhat Yeşil
CGS Center
Finansal Yönetim Hizmetleri
Uzman Yardımcısı

Kaynak: bistozeelpazar.com

BORSA İSTANBUL ÖZEL PAZAR

Adım Adım Özel Pazar | Yatırımcılar | Şirketler & Ortaklar | Aracılar ve Servis Sağlayıcılar

[Kayıt Ol](#) [Giriş Yap](#)

Doğru yerdesiniz çünkü şu anda, dünyada bir borsanın kurduğu, yeni ve yükselen girişimler ile yatırımcıların buluştuğu ilk özel şirket pazarındasınız. Birlikte büyümek için buluşma noktamız: Borsa İstanbul Özel Pazar!

Bul **Eşleş** **Anlaş**

Piyasalardan Haberler

Yeni Torba Yasa İle Yönetim Kurullarının Temsil Yetkisinin Kapsamı ve Sınırında Değişiklik Yapıldı

Anonim Şirketlerin Yönetim Kurulları dilerlerse, temsile yetkili olmayan yönetim kurulu üyelerini veya şirkete hizmet akdi ile bağlı olanları sınırlı yetkiye sahip ticari vekil veya diğer tacir yardımcılarını atayabilecek. Bu şekilde atama yapılması halinde atanan kişilerin görev ve yetkileri, TTK'nın 367'inci maddesine göre hazırlanacak iç yönergede açıkça belirlenecek ve söz konusu yönerge tescil ve ilan

edilecektir. Yetkilendirilen ticari vekil veya diğer tacir yardımcılarının da ayrıca ticaret siciline tescil ve ilan gerekmektedir. Yönetim Kurulu'nun yeni düzenleme doğrultusunda belirtilen şekilde bir atama yapması halinde, bu kişilerin şirkete ve üçüncü kişilere verecekleri her tür zarardan dolayı Yönetim Kurulu müteselsilen sorumlu olacaktır.



Ar-Ge Çalışanlarının SGK İndirimindeki 5 Yıllık Süre Şartı Kaldırıldı

6552 sayılı "İş Kanunu İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması İle Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılmasına Dair Kanun"un 144.maddesinin (e) bendi ile 5746 sayılı Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanunun "İndirim, istisna, destek ve teşvik unsurları" başlıklı 3. maddesinin üçüncü fıkrasında yer alan "her bir çalışan için beş yıl süreyle" ibaresi kanunun yayın tarihi itibarıyla yürürlükten kaldırılmıştır. Söz konusu bu düzenleme ile Ar-Ge faaliyetlerinde istihdam edilen personel için uygulanan sigorta primi desteğinde 5 yıllık sınırlama kaldırılmış ve Ar-Ge personeli için uygulanan SGK prim desteğine güçlendirilerek yeniden hayat kazandırılmıştır.

Türkiye'nin En Eski İlaç Fabrikalarından Münir Şahin İlaç, 8 Yıl İçinde Bir Kez Daha El Değiştirdi.



Lüksemburglu yatırım fonu Ivory'nin 2006'da satın aldığı şirket geçtiğimiz

cuma günü atılan imzalarla SBK Holding bünyesine geçti. SBK, Münir Şahin'e bağlı yara bandı markası Sanitabant'ı almak için de masaya oturdu. İstanbul merkezli SBK'ya finans desteğini ise 'Son Zaman Azizleri' olarak da bilinen dini grup Mormonlar ve ABD'li Noil Energy sağlıyor.

Kaynak: <http://article.wn.com/view/2014/08/27/>

As_rl_k_Munir_sahin_ilac_el_degistirdi/

Rönesans Holding, Türkmenistan'da Doğalgazdan Benzin Üretecek Tesis Kuruyor.



Rönesans Endüstri Tesisleri'nin Kawasaki Heavy Industries ile konsorsiyum olarak müteahhitlik işlerini üstleneceği, dünyada

bu büyüklükte ilk olma özelliğini taşıyan (Gas to Gasoline (GTG)) doğalgazdan benzin üretecek projenin toplam büyüklüğü yaklaşık 1.5 milyar doları buluyor.

Kaynak: <http://enerjienstitusu.com/2014/08/27/turkmenistandaki-1-5-milyar-dolarlik-yatirima-ronesans-holding-imzasi/>

CGS Center'dan haberler

CGS Center Aile Anayasası yazılması çalışmalarına hız verdi

CGS Center aile anayasası yazılması çalışmalarına Türkiye'nin önde gelen aileleri ve şirketleriyle devam ediyor.

İzmir Torbalı'da Kavurlar, Ankara'da Alp Özler ve Kütahya'da Sevim Güral Olgun ve Ailesi ile aile anayasası çalışmalarına başlanmıştır.



Diğer taraftan, Ankara'nın önde gelen şirketlerinden FAF Aile Anayasası tamamlanmış ve aile üyeleri tarafından imzalanmıştır.



Dr. Güler Manisalı Darman, "Fund Management Outlook"da Konuşma Yapacaktır

Innovento'nun düzenlediği "Fund Management Outlook 2015" 9 Kasım tarihinde Dubai'de gerçekleşecektir. CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman kurumsal yönetim ve sorumluluk panelinde konuşma yapacaktır.

Ayrıntılı bilgi için: <http://www.innovento.com/register/fmo2015/>



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

Sayı 60
Eylül 2014

İÇİNDEKİLER

- “Ailem A.Ş. Olarak Biliyor Musunuz?” Dr. Güler Manisalı Darman – CGS Center Başkanı (Sayfa 2)
- “İşletmelerde Bütçe Zamanı” M. Ferhat Yeşil - CGS Center Finansal Yönetim Hizmetleri Uzman Yardımcısı (Sayfa 3-4)

BORSA
İSTANBUL

- **Piyasalardan Haberler (Sayfa 5)**

- ⇒ “Finans Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi” Kuruluyor
- ⇒ BIST Pay Endekslerinde Yer Alacak Paylarda Değişiklik Yapılmıştır
- ⇒ Mini BIST 30 Endeks Opsiyon Sözleşmeleri İşleme Açılmıştır

- **CGS Center’dan Haberler (Sayfa 6)**

- ⇒ Başman Group Of Companies’in I. Aile Konseyi Toplantısı Gerçekleştirildi.
- ⇒ Dr. Güler Manisalı Darman 2. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi’nde Panel Başkanlığı Yapacaktır.

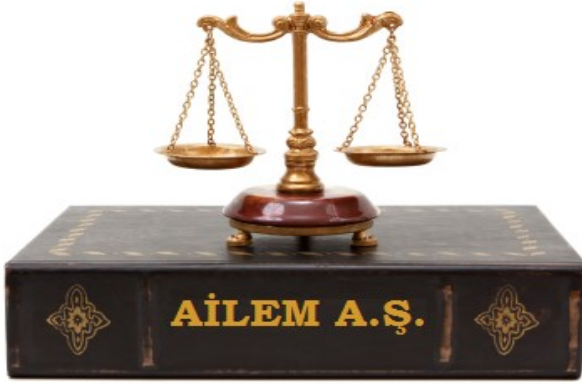
Bunu Biliyor Musunuz?



CONWIP nedir?

CONWIP, bir üretim kontrol sistemidir. Çekme sisteminin başka bir biçimi ise CONWIP’tir. CONWIP, bir tür tek aşamalı Kanban sistemidir. CONWIP, Kanban’a göre tek kartla daha kolay bir biçimde üretimi kontrolünü sağlar. CONWIP kartları üretimdeki ürün miktarını kontrol için tutulur. Örneğin kartsız hiç bir ürün sisteme giremez. En son iş istasyonundaki parça tamamlandıktan sonra, kart ilk iş istasyonuna geri döner ve yeni ürün iş sırasına göre sisteme itilir.

Ailem A.Ş. Olarak Biliyor musunuz?



Dr. Güler Manisalı Darman
Başkan
CGS Center



Bu durumda, şirket hissesi ve miras yolu ile geçen mallar kişisel mal, temettü gelirleri ise edinilmiş mal olduğu için boşanma halinde eşlerin şirket hissesinin yalnızca gelirini talep etme hakkı doğmuş bulunmaktadır.

Türk Ticaret Kanunu Açısından

Esas Sözleşmede Devrin Sınırlandırılması veya Red Edilmesi

MADDE 492- (1) Esas sözleşme, nama yazılı payların ancak şirketin onayıyla devredilebileceğini öngörebilir. Hüküm, borsaya kote edilmiş olsun olmasın, tüm nama yazılı payların devrinde esas sözleşme ile getirilebilecek sınırlamalara ilişkin ilkeleri göstermektedir.

Bu genel ilkeler yanında kanun, hisse senetleri borsaya kote edilmemiş anonim şirketlerde devralana karşı ileri sürülebilecek red sebeplerini ve pay senetleri borsaya kote anonim şirketlerde, esas sözleşmede öngörülebilecek özel bir sınırlama hükmü ile getirilebilecek red sebeplerini de izleyen maddelerde düzenlenmiştir.

MADDE 493- (1) Şirket, esas sözleşmede öngörülmüş önemli bir sebebi ileri sürerek veya devredene, paylarını, başvurma anındaki gerçek değeriyle, kendi veya diğer pay sahipleri ya da üçüncü kişiler hesabına almayı önererek, onay istemini reddedebilir.

(4) Paylar; miras, mirasın paylaşımı, eşler arasındaki mal rejimi hükümleri veya cibrî icra gereği iktisap edilmişlerse, şirket, payları edinen kişiye, sadece paylarını gerçek değeri ile devralmayı önerdiği takdirde onay vermeyi reddedebilir.

Not edelim; Önemlidir,

Ödeyeceğimiz Parayı Önceden Ayırmamız Gerekebilir

MADDE 520- (1) Şirket, iktisap ettiği kendi payları için iktisap değerlerini karşılayan tutarda yedek akçe ayırır. Bu yedek akçeler, anılan paylar devredildikleri veya yok edildikleri takdirde iktisap değerlerini karşılayan tutarda çözülebilirler.

(2) Yeniden değerlendirme fonu ile ilgili mevzuat uyarınca pasifte yer alan diğer fonlar, sermayeye dönüştürüldükleri ve yeniden değerlendirilen aktifler amorti edildikleri veya devredildikleri takdirde çözülebilirler.

Medeni Kanun Açısından

Aile ilişkilerinde, aile servetinin yönetiminde medeni kanunda **Madde 218**'de düzenlenen edinilmiş mallar ve **Madde 220**'de ele alınan kişisel mallar tanımlamaları önem arz etmektedir.

Bu maddeler ne demektedir;

Medeni kanunun **218. Maddesi** uyarınca; edinilmiş mallar (her eşin bu mal rejiminin devamı süresince karşılığını vererek elde ettiği malvarlığı değerleridir.) aşağıdaki gibidir;

1. Çalışmasının karşılığı olan edinimler,
2. Sosyal güvenlik veya sosyal yardım kurum ve kuruluşlarının veya personele yardım amacı ile kurulan sandık ve benzerlerinin yaptığı ödemeler,
3. Çalışma gücünün kaybı nedeniyle ödenen tazminatlar,
4. Kişisel mallarının gelirleri,
5. Edinilmiş malların yerine geçen değerler.

Medeni kanunun **220. Maddesi** uyarınca; kişisel mallar şu şekildedir;

1. Eşlerden birinin yalnız kişisel kullanımına yarayan eşya,
2. Mal rejiminin başlangıcında eşlerden birine ait bulunan veya bir eşin sonradan miras yoluyla ya da herhangi bir şekilde karşılıksız kazanma yoluyla elde ettiği malvarlığı değerleri,
3. Manevî tazminat alacakları,
4. Kişisel mallar yerine geçen değerler,
5. Sözleşmeye göre.

İŞLETMELERDE BÜTÇE ZAMANI

M. Ferhat YEŞİL

Finansal Yönetim Hizmetleri Uzman

Yardımcısı

CGS Center



Her yılın son çeyreğinde adı sıkça duyulan bütçe, devletin ve birçok kurumsal şirketin bir sonraki mali yılı planlama ve kontrol amacı ile yürüttüğü çalışmalardır. Bütçeler, gelecek hedeflerin belirlenmesi, hedeflere ulaşma yollarının araştırılması ve etkin kaynak kullanımının sağlanması açısından planlama işlevini oluşturmaktadır. Yıl içerisinde belirli aralıklarla planlanan ile gerçekleşen kıyaslamasının yapılması ise işletmede kullanılacak bir kontrol aracının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Yönetmelik iki önemli işlevde devlet ve kurumsal şirketler tarafından kullanılan bütçeler, küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde de göz ardı edilmemelidir. Kurumsallaşma yolunda adım atmak isteyen aile işletmelerinin 2015 yılı bütçelerini hazırlamasının tam zamanı!

Bütçe yapmanın faydaları

Bütçe, işletmelerin hedeflerinin saptanması ile birlikte temel politikaların oluşmasını sağlar. Fon kaynak ve kullanımının zaman boyutunda akışının düzenlenmesine imkan verir. Yönetimin bütçe doğrultusunda alacağı kararlar sayesinde mantıklı ve sistemli karar alma geleneğini geliştirir. Sayısallaşan hedefler doğrultusunda çalışmayı ve farklı birimlerin amaçlarının uyumlaştırmasını sağlar. Genel itibarıyla işletmeyi etken kaynak kullanımına, etkili çıktılar oluşturmaya ve verimli çalışmaya yöneltilir.



Bütçe Çeşitleri

- **Konuları Açısından:** Gelir Bütçeleri, Gider Bütçeleri
- **Zamana Göre:** Proje Bütçeleri, Kısa veya Uzun Dönemli Bütçeler
- **Amaçlarına Göre:** Program Bütçeleri, Faaliyet Bütçeleri
- **Teknik Yapılarına Göre:** Durağan Bütçeler, Esnek Bütçeler
- **Kapsamlarına Göre:** Bölüm veya İşlevsel Bütçeler, Genel Bütçe

İşletme Bütçelerinin Hazırlanması Aşamaları

Bütçe hazırlamada başlangıç noktası bütçenin amacının belirlenmesidir. Hedeflerin belirlendiği bu aşamada en önemli unsur hedeflerin net, ölçülebilir, kabul edilebilir, gerçekçi ve zamana bağlı olmasıdır. İşletmenin belirleyeceği hedef ciroda, karlılıkta veya pazar payında belirli bir artış olabilir.

Sonraki aşama amaca ulaşmada varsayımların belirlenmesidir. Bu varsayımlar işletmenin kapasite, iş gücü ve verimlilik gibi iç etkenler ile ilgili olduğu gibi; enflasyon ve faizler gibi dış etkenler ile ilgili olmalıdır. Piyasa ekonomik öngörülerin araştırılması ve bu doğrultuda varsayımların yapılması oldukça önemlidir.

An illustration of a balance scale. The left pan is higher and contains several green banknotes. The right pan is lower and contains several yellow banknotes. A calculator is positioned below the scale. The background is a light yellow with faint geometric shapes.



Kaynak: İşletmelerde Bütçeleme ve Bütçeleme Teknikleri Eğitimi, Prof. Dr. Mevlüt Karakaya

[illegible]

Piyasalardan Haberler

“Finans Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi” Kuruluyor



Borsa İstanbul ile Boğaziçi Üniversitesi'nin işbirliği ile, 18 Ağustos 2014 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanarak, İstanbul'un finans merkezi olmasını desteklemek amacıyla yazılım, sistem ve ürün geliştirecek şirketleri bünyesinde barındıracak bir teknopark kurulacaktır. “Finans Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi” Türkiye'nin ilk finans odaklı tematik projesi niteliği taşımaktadır.

Borsa İstanbul yerleşkesi içinde kurulacak olan teknopark toplam 10 bin metrekare büyüklüğündeki bir arazi üzerine, 15 bin metrekare kapalı alana sahip olacaktır. Projenin yapımının, 2015 yılı sonuna kadar bitirilip faaliyete geçirilmesi planlanmaktadır.

BIST Pay Endekslerinde Yer Alacak Paylarda Değişiklik Yapılmıştır

01/10/2014 tarihinden itibaren Borsa İstanbul'da yer alan; BIST 100, BIST 50, BIST 30 ve BIST 10 BANKA endekslerinde değişiklik yapılmıştır. Bu değişiklikler aşağıda yer alan tabloda verilmiştir.

	ALINACAK PAYLAR	ÇIKARILACAK PAYLAR	YEDEK PAYLAR
BIST 100	1. ŞEKERBANK	1. AKFEN HOLDİNG	1. VESTEL BEYAZ EŞYA
	2. TAT GIDA	2. ANADOLU HAYAT EMEK.	2. ERBOSAN
	3. FINANSBANK	3. BİMEKS	3. ANEL ELEKTRİK
			4. BANVİT
			5. DEVA HOLDİNG
BIST 50	1. VESTEL	1. SİNPAS GMYO	1. GOOD-YEAR
	2. SAF GMYO	2. PARK ELEK. MADENCİLİK	2. AK ENERJİ
	3. BEŞİKTAŞ FUTBOL YAT.	3. KONYA ÇİMENTO	3. TEKSTİLBANK
BIST 30	1. DOĞAN HOLDİNG	1. ASELSAN	1. COCA COLA İÇECEK
			2. DOĞUŞ OTOMOTİV
BIST 10 BANKA	---	---	1. ŞEKERBANK
			2. T. EKONOMİ BANK.

Mini BIST 30 Endeks Opsiyon Sözleşmeleri İşleme Açılmıştır

Borsa İstanbul Vadeli İşlem ve Opsiyon Piyasası'nda (VİOP), mevcut BIST 30 Endeks opsiyon sözleşmelerine ek olarak Mini BIST 30 Endeks opsiyon sözleşmeleri de işlem görmeye başlamıştır. Mini BIST 30 Endeks opsiyon sözleşmeleri halen işlem görmekte olan endeks opsiyon sözleşmelerinin % 1'i büyüklüğündedir. Böylelikle, Mini BIST 30 Endeks opsiyon sözleşmeleri ile, daha geniş bir yatırımcı kitlesine hitap etmesi ve yatırımcıların opsiyon sözleşmelerine ilgisinin artması hedeflenmiştir.



CGS Center'dan Haberler

Başman Group Of Companies'in I. Aile Konseyi Toplantısı Gerçekleştirildi.



CGS Center aile anayasası yazılması çalışmaları Türkiye'de olduğu gibi Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nin önde gelen aileleri ve şirketleriyle devam ediyor.

Kıbrıs'ta bulunan Başman Group of Companies'in aile anayasasının kabulünden sonra, aile üyelerinin birlik, beraberlik içinde olmalarını ve kaynaşmalarını sağlamak amacıyla I. Aile Konseyi, CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman'ın da katılımıyla gerçekleştirildi.

Dr. Güler Manisalı Darman 2. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi'nde Panel Başkanlığı Yapacaktır.

TAİDER, 28-29 Kasım 2014 tarihinde İstanbul'da 2. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi'ni gerçekleştiriyor. Zirvede CGS Center Kurucu Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman, *"Yeni Nesil ile İlişkiler ve Gelecek Kuşağa Devir / Devir Öncesi - Devir Süreci - Devir Sonrası"* paneline başkanlık edecektir.



AİLEM VE ŞİRKETİM

CGS Center'ın her ay yayınlanan ücretsiz bültenidir.

Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayınlayalım.

Teşekkür ederiz.

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

1429.Cadde İdeal Apt. No: 13/3 06530

Çukurambar, Ankara

Tel: (312) 220 22 20

Faks: (312) 220 35 34

E-posta: info@cgscenter.org



SAYI 61
EKİM 2014

İÇİNDEKİLER

- “Aile –Şirket İlişkisinde Sorular: Entegre Kurumsal Yönetim Yaklaşımı”
Dr. Güler Manisalı Darman – CGS Center Başkanı (Sayfa 2)
- “Bilgi Teknolojileri Risk Yönetimi” Hasan Türk – CGS Center Yönetim
Bilgi Sistemleri ve Gelişim Uzmanı (Sayfa 3-4)
- **Sermaye Piyasasından Haberler (Sayfa 5)**
 - ⇒ Özel Pazar’da Üyelik Kayıtları Devam Ediyor
 - ⇒ Avrupa Melek Yatırım Forumu Bu Yıl Türkiye’de Düzenleniyor
- **Sürdürülebilir Kalkınma İçin Girişimcilik ve
İnovasyonda Kadın Konferansı Düzenlendi (Sayfa 6)**



Bunu Biliyor Musunuz?

6552 Sayılı Torba Yasa İle Temsil Yetkisinde Yapılan Değişiklik



Şirketlerde, çalışanlara parasal veya işlemlerde belirli bir sınır çizilerek temsil yetkisi verilmesi 6552 sayılı Torba Yasa içerisinde Türk Ticaret Kanunu’nda yapılan değişiklikler ile mümkün hale gelmiştir. TTK’nın 371. maddesinin 7. fıkrasına göre, temsile yetkili olmayan yönetim kurulu üyelerini ve şirkete hizmet akdi ile bağlı olanları sınırlı yetkiye sahip ticari vekil veya diğer tacir yardımcıları olarak atayabilmektedir. Ancak, bu kişilere verilecek görev ve yetkiler bir yönetim kurulu iç yönergesinde belirtilmelidir ve iç yönerge tescil ve ilan edilmelidir.

Entegre Kurumsal Yönetim Yaklaşımı

Ailem A.Ş. ile Şirketim A.Ş.nizin durumunu tespit etmeniz için 20 kritik soru Kendi durumunuzu kendiniz test edin



Dr. Güler Manisalı Darman
CGS Center

AİLE –ŞİRKET ANAYASAM VAR MI?

- ☐ Kardeşlerim ve çocuklarım ile aramızda ayrılık yok, şimdilik her şey yolunda ama ya sonra?
- ☐ Aile bağlarımız kuvvetli ama biz aynı zamanda ortağız, ya ortaklık haklarımız?
- ☐ Kardeşimin de benim de çocuklarım büyüyor, damatlar gelinler gelecek, hepsine iş lazım gelir yaratmak lazım; kan bağı tamam da, bunca yıldır şirkete emek veren, ter bağımız olanları da bu arada atlamamalıyım
- ☐ Arkadan gelenler, hem aileden, hem ortak, hem de çalışan, bir de yönetim kurulu üyesi olmak istiyorlar? Bu şapkaları nasıl ayıracağız?
- ☐ Ölüm hak miras helal, ama şirket ayakta kalmalı ki ailemiz refah içinde yaşasın, ne yapmamız gerekiyor?
- ☐ Ya çocuklar ileride boşanırsa bu şirket hisselerinin durumu ne olacak?



ŞİRKETİMİN KURUMSAL ALT YAPISI SAĞLAM MI?

- ☐ Organizasyon şemamız mevcut durumu yansıtıyor mu? Unvanları ve görev tanımlarını netleştirmemizin zamanı
- ☐ Üretim modelimi masaya yatırmalıyım; üretim planına göz atmam gerekli
- ☐ Bugüne kadar satışlarımız iyi gitti ama gelecek için satış ve pazarlama politikamızı oluşturmamız gerekiyor.
- ☐ Gelirlerimi giderlerimi doğru takip etmem gerekli; muhasebe finans alt yapımı sağlam oturtmalıyım; karımı biliyorum ama ya nakit durumum!!
- ☐ Çalışanlarım gerçekten verimli ve başarılı mı, aynı zamanda mutlu mu acaba!!
- ☐ Süreçlerim doğru mu? IT alt yapım şirketime destekliyor mu?



DAHA İYİ NASIL YÖNETİRİM; KEŞKE AKILDAŞLARIM OLSA

- ☐ İyi ve güçlü bir yönetim kurulu nasıl oluştururum?
- ☐ Başarılı ve verimli yönetim kurulu toplantıları nasıl yaparım?
- ☐ Güvенеbileceğim akıldaşlarımı yönetim kurulumu nasıl çekerim?
- ☐ Şirket bünyesinde iyi bir kurumsal yönetimi nasıl oturturum?



BORÇLANARAK BÜYÜYEBİLİR MİYİM, YOKSA ÖZKAYNAKLARIMI MI ARTTIRSAM?

- ☐ Yeni stratejiler geliştirmek, yeni yatırımlara girmek istiyorum ama yeterli krediye ulaşamıyorum, bulsam da pahalı, ne yapmalıyım?
- ☐ Sadece kârımı sermayeye ekleyerek mi öz kaynağımı büyütebilirim?
- ☐ KOBİ'ler de borsaya açılıyor mu? Özel pazara girsem mi acaba?
Yoksa reel sektörden yabancı bir ortak mı bulsam?
- ☐ Artık daha şeffaf ve hesap verebilir olmalıyım galiba...



Bilgi Teknolojileri Risk Yönetimi

Hasan TÜRK
Yönetim Bilgi Sistemleri ve
Gelişim Uzmanı
CGS Center



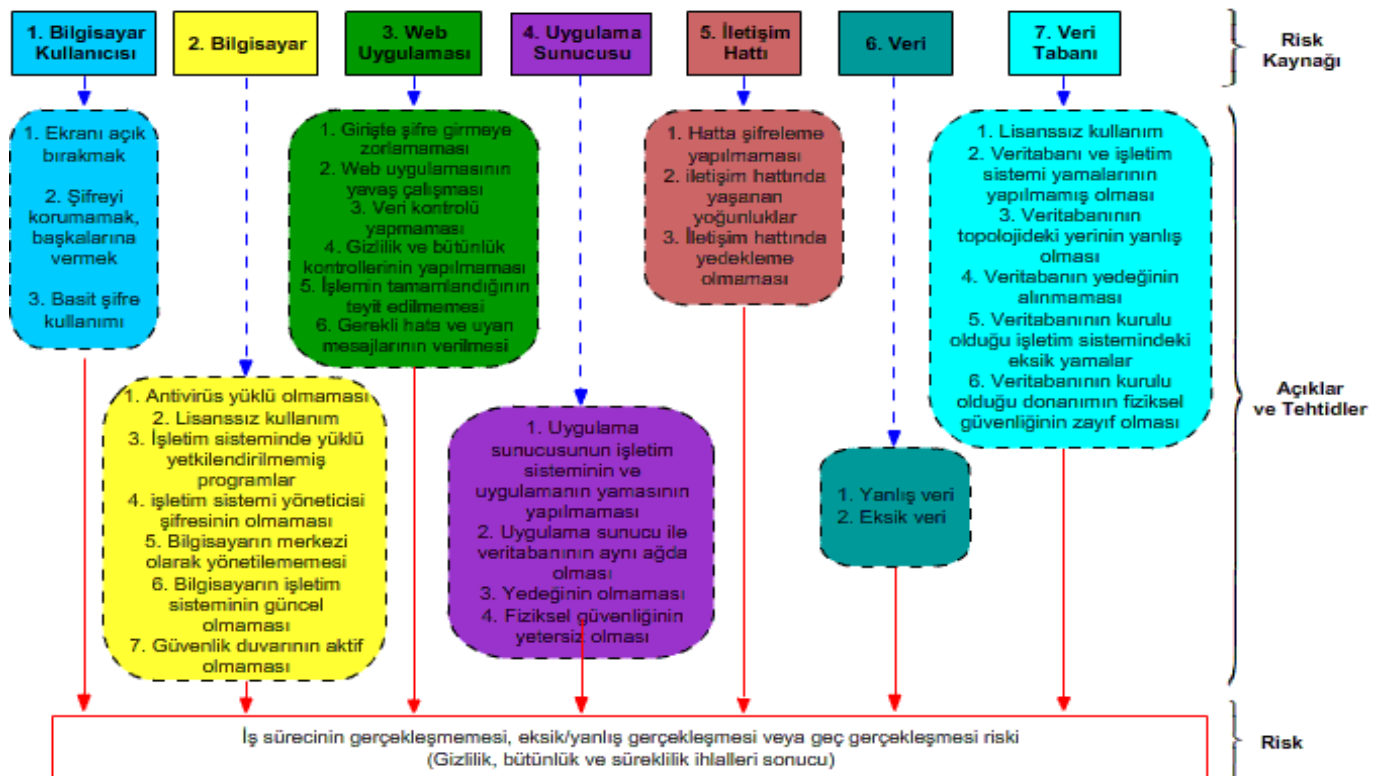
Günümüzdeki tüm işletmelerin teknolojiye olan bağımlılıkları artmaktadır. Teknolojinin gelişme hızı düşünüldüğünde bu bağımlılığın ileride çok daha büyük boyutlara geleceği öngörülmektedir. Teknolojik bağımlılık ile birlikte Bilgi Teknolojileri (BT) sistemleri üzerindeki riskler giderek artmakta ve işletmelerde yol açacağı tehlikeler büyümektedir. Bunun sonucunda küçük ya da büyük ölçekli olduğuna bakılmaksızın tüm işletmelerde “bilgi teknolojileri risk yönetimi” işletmelerin göz önünde bulundurması gereken bir konu haline gelmektedir. Bilgi risklerini yönetmek ve dengelemek için uygulanan yaklaşıma bilgi teknolojileri risk yönetimi adı verilmektedir. İşletmeler BT risk yönetiminde başta Cobit, CMM, ITIL, ISO 27001 gibi uluslararası standart ve yaklaşımları bilgi sistemleri yönetimlerine adapte etmektedir.

Bilgi Teknolojileri riski, iş süreçlerini olumsuz yönde etkileyecek şekilde otomasyon sisteminin, ağ veya diğer kritik BT kaynaklarının kaybedilmesi potansiyelidir. İşletmelerin birçoğu BT riskleri hakkında çok az bilgi sahibidir. Bunun başlıca nedeni BT risklerinin sadece bilgi işlem departmanını ilgilendirdiği düşüncesidir. Oysaki işletmelerdeki farklı departmanların kullandığı, işletmeye ait tüm veriler (finansal, yönetsel...) BT ile işlenmekte, iletilmekte ve saklanmaktadır. Bu da BT risklerini bilgi işlem departmanının sorumluluğundan çıkartarak, tüm kurumun sorumluluğuna haline getirmektedir.

Risk yönetimi, risk belirlemek, değerlendirmek ve riski kabul edilebilir bir seviyeye indirmek için aksiyon alma sürecidir. BT risk yönetimi uygulanırken birbirleri ile bağlantılı beş temel süreç kullanılmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:



Risk yönetimi planlamasında öncelik risklerin neler olduğunun belirlenmesidir. Risk belirleme işlemi, iş liderleri ile belirli bir iş kolunu etkileyecek tehditlerin, yükümlülüklerin ve saldırılara açık olma durumunun değerlendirilmesidir. Risklerin belirlenmesinden sonra riskler; kaynaklarına, açıklık ve tehditlerine göre kategorize edilmiş bir şekilde düzenlenmelidir. Aşağıda örnek bir düzenleme görülmektedir.



Risklerin tehditleri belirlenirken aşağıdaki belirgin tehdit kaynakları kullanılabilir:

- Çevresel (sel, yıldırım, fırtına, deprem vb.)
- Organizasyonel eksiklikler (tam tanımlanmamış sorumluluklar vb.)
- İnsan hataları (şifreleri kâğıt üzerine yazma, yanlışlıkla dosya silme vb.)
- Teknik hatalar (donanım arızaları, kısa devre, sabit disk arızalanması vb.)
- Planlanmış eylemler (hackleme, e-dolandırıcılık, zararlı kod kullanımı, hırsızlık vb.)



Risk analizi; belirlenmiş risklerin, iş kolu hakkında detaylı bilgiye sahip, iş kolunun devamlılığı için sorumlulukları olan orta seviye yöneticilerle ve çalışanlarla birlikte detaylı incelenmesidir.

Risk değerlendirmesi, bilgi sistemi değerleri sınıflandırmasının uygunluğunu ve uygun kontrollerin uygulanıp uygulanmadığını ele almalıdır. Risk değerlendirmesi esnasında göz önüne alınan kriterler; iş öncelikleri, kuruma olan etkinin büyüklüğü, önemlilik, maliyet ve faydalar, paydaş endişeleri ve yasal gereksinimler olabilmektedir.

Riske müdahale kararı, iş liderleri ve orta seviye yönetici ve çalışanlarla birlikte yapılan bir çalışmadır. Riske karşı işleyişi ölçmek için ölçekler oluşturmalı ve risk planları hazırlanmalıdır.



Risk yönetimi, dikkatlice izlenmeli ve gerektiğinde değişiklikler yapılmalıdır. Risk yanıtlarının etkin bir şekilde gerçekleştiğini belirlemek için politika ve prosedürler oluşturulmalı ve uygulamalar iç ve dış denetimlerce kontrol edilmelidir.

Başarılı bir risk yönetim programı üst yönetimin sorumluluk almasına, bilgi teknolojileri ekibinin tam desteğine ve katılımına, risk değerlendirme ekibinin yetkinliğine, organizasyon üyelerinin farkındalığına ve işbirliğine bağlıdır.

Bilgi teknolojileri risk yönetimi planlamasına sahip şirketler, bilgi teknolojilerinden kaynaklanabilecek risklerden en az düzeyde etkilenip işletmenin iş krizlerine veya itibar kayıplarına uğramasını önleyebileceklerdir.

Kaynaklar:

Bilge Karabacak & Dr. Sevgi Özkan; Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi için Süreç Tabanlı Risk Analizi

Bariş Bağcı, CISA; Bilgi Teknolojileri Risk Yönetimine Genel Bakış

Doğan Eskiörük, UEKAE; BGYS - RISK YÖNETİM SÜRECİ KILAVUZU

Sermaye Piyasasından Haberler

Özel Pazar'da Üyelik Kayıtları Devam Ediyor



Borsa İstanbul bünyesinde; şirketlere halka açılmadan finansman bulma, payını satmak isteyen şirket ortaklarına likidite sağlama, yatırımcılara ise hem yeni yatırım seçenekleri, hem de yatırımlarını likide edebilme imkânı Özel Pazar ile birlikte

sunulmaktadır. Özel Pazar, 17 Kasım'da açılacak olup, yeni girişimler ile birlikte yükselen girişimlerin melek yatırımcılara doğrudan erişimi olacaktır. 14 Kasım 2014 mesai bitimine kadar yeni girişimler ve yükselen girişimler adı altında üyelik başvurusu yapanlara bir yıl ücretsiz üyelik imkanı sağlanmıştır. Ancak, ücretsiz üyelik imkanı, aracı ve servis sağlayıcı üyelikleri için geçerli değildir.

Avrupa Melek Yatırım Forumu Bu Yıl Türkiye'de Düzenleniyor

Merkezi Brüksel'de bulunan ve kurucuları arasında Avrupa Birliği ile EURADA'nın da yer aldığı Avrupa Melek Yatırım Ticaret Örgütü (EBAN), Avrupa'da ilk kez düzenleyeceği Avrupa Melek Yatırım Forumu'nu İstanbul'da gerçekleştirecektir.

15-16 Aralık 2014 tarihlerinde düzenlenmesi planlanan Avrupa Melek Yatırım Forum'unda; Avrupa'nın en iyi KOBİ, Kamu Otoriteleri, Melek Yatırımcıları, Girişim Sermayesi Fonları, Borsa Yönetimleri ve girişimcilerin finansmana ulaşımını kolaylaştırma amacını güden tüm kurum ve kuruluşların bir araya getirilmesi hedeflenmektedir. Aynı zamanda, Startup'tan Erken Çıkış Aşaması'na kadar olan tüm süreçlerde, finansmana ulaşımında nelerin yapılması gerektiği tartışılacaktır.

Bağımsız Denetime Tabi Olacak Şirketlerin Belirlenmesi

12 Mart 2013 tarihinde 28585 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Bağımsız Denetim Tabi Olacak Şirketlerin Belirlenmesine Dair Bakanlar Kurulu Kararına İlişkin Usul ve Esaslar'da 10 Ekim 2014 tarihli 29141 sayılı Resmi Gazete ile değişiklik yapılmıştır.



Değişikliğe göre, tek başına veya bağlı ortaklık ve iştirakleri ile;

- ◆ Aktif toplamı: 75 milyon TL ve üzeri
- ◆ Yıllık Net satış hasılatı: 150 milyon TL ve üzeri
- ◆ Çalışan sayısı: 250 ve üzeri

kriterlerinin ikisini üst üste iki hesap dönemi sağlayan şirketler denetime tabi olacaktır. Müteakip hesap dönemlerinde sağlanan iki ölçütün, aynı ölçütler olması gerekmektedir. Denetime tabi olan şirketler, belirlenmiş olan kriterleri üst üste iki hesap döneminde tutturamaz ise, denetim kapsamından çıkarılacaktır.

Aktif toplamı ve yıllık net satış hasılatının hesaplanmasında, Türkiye Muhasebe Standartları'na göre hazırlanan finansal tablolar temel alınmaktadır. Bağlı ortaklıklarda tam konsolidasyon, iştiraklerde ise öz kaynak yöntemine göre konsolide edilir. Ancak, TMS'ye uygun finansal tabloların olmaması durumunda kendileri ile bağlı ortaklıklarının ve iştiraklerinin olarak vergi mevzuatı çerçevesinde hazırlanan bilanço ve gelir tablolarındaki son iki hesap dönemine ait tutarlar alınır.



Kaynak: Borsa İstanbul

Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu

Sürdürülebilir Kalkınma İçin Girişimcilik ve İnovasyonda Kadın Konferansı Düzenlendi



Ankara Kalkınma Ajansı, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, TOBB Ankara Kadın Girişimciler Kurulu işbirliğinde "Sürdürülebilir

sürdürülebilir ekonomik büyüme ile dengeli bir sosyal kalkınma için beşeri sermayenin yarısını oluşturduğunu belirterek, çalışma yaşamına katılmalarının hem kendileri hem de toplum için son derece önemli olduğunu söyledi.

Kalkınma İçin Girişimcilik ve İnovasyonda Kadın Konferansı" düzenlendi. CGS Center Stratejik Planlama ve İnsan Kaynakları Koordinatörü Aytuğba Baraz Konferansı izledi ve izlenimlerini aşağıda paylaştı;

Girişimciliğin ülke ekonomisine ve sürdürülebilir kalkınmaya verdiği katkıların yanı sıra kadınlar açısından da finansal kaynaklara erişim imkânı vermesi, yaratıcılık ortamı sağlaması ve özellikle de yenilikçiliği teşvik etmesi konferansta ele alınan konulardandı. Ek olarak gelecek nesiller de göz önüne alınarak kaynakların yeniden organize edilmesini sağlayan yeniçağ girişimcilik sürecinde kadınların, tüm yetenekleri ve yaratıcı gücü ile katkı sunacak yetenek, cesaret ve güce sahip oldukları konusuna dikkat çekildi. Kadınların yenilikçi özelliklerinden faydalanmak esas alınarak ancak kadın erkek her iki cinsin de tüm yetenekleriyle birlikte olduklarında toplumsal ve sürdürülebilir kalkınmanın başarılabileceğine ve bu sürece hem ekonomik hem de sosyal hayatta bu yaklaşımı benimsemiş örgütlerin ve girişimcilerin, başarılı rol model örnekleri olarak, bilgi ve deneyimlerini ilgili taraflara aktarılmasının amaçlandığı vurgulandı.



Kalkınma Bakanlığı ve Dünya Bankası işbirliğinde yapılan çalışmaya göre kadın istihdamındaki 6 puanlık artışın yoksulluğun 15 puan gerilemesini sağlayacağını vurgulayan Bakan İslam, TÜİK 2013 yılı verileri çerçevesinde de eğitim düzeyi yükseldikçe kadınların işgücüne katılım oranının yükseldiğinin görüldüğünü aktardı. Kadınların, işveren statüsüne doğru çok zor ilerleyebildiklerini, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de kadın girişimcilerin karşılaştığı sorunların başında finansal kaynak bulmakta yaşanan güçlüklerle sermaye yetersizliğinin geldiğine değindi. Kadınlar, kredi kullanmak için izlenmesi gereken bürokratik süreçlerin karmaşıklığı nedeniyle çoğu zaman kendi arkadaş çevrelerini ve birikimlerini kullanmaya yöneldiklerine bu durum yetersiz sermaye ile işe başlamalarına ve işin sürdürülebilirliği konusunda problem yaşadıklarına belirterek bu noktada ülkemizde kadın girişimciliğinin artırılması yönünde kamu, özel sektör ve sivil toplum işbirliğinde çalışmaların devam ettirilmesinin önemini vurgu yaptı. Kadın girişimcilerin hem kendileri hem de istihdam ettikleri kişiler için iş yaratmaları ve çalışma yaşamında daha etkin ve aktif olmaları; kadınların toplumdaki konumlarını güçlendirmesine, toplumların gelişmişlik düzeyinin yükselmesine ve gelir dağılımındaki adaletsizliği de önlemeye önemli katkılar sağlamaktadır." diye belirtti.

Aytuğba Baraz

Stratejik Planlama ve İnsan Kaynakları Koordinatörü
CGS Center

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanı Ayşenur İslam, konferansta yaptığı konuşmada, "kadınların,

AİLEM VE ŞİRKETİM

CGS Center'ın her ay yayınlanan ücretsiz bültenidir.

Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayınlayalım. Teşekkür ederiz.

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

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



AİLEM VE ŞİRKETİM

İÇİNDEKİLER

- “Temsil Yetkisi ile Sorumluluk Kimde?” Melike Acardağ – CGS Center Finansal Yönetim Hizmetleri Koordinatörü (Sayfa 2-3)



- 2. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi Başarıyla Tamamlandı (Sayfa 3)



- Sermaye Piyasasından Haberler (Sayfa 4)

- ⇒ Ortaklıktan Çıkarma ve Satma Hakları Tebliği (II-27.2)
- ⇒ İslam Kalkınma Bankası 6,05 Milyar Dolarlık Sukuk İhraç Etti



- Kitap Tanıtımı (Sayfa 5)

- ⇒ “Duygusal Sermaye”, Mehmet Semih Söylemez



100. Yılında JCI Dünya Başkanı Türkiye'den

Uluslararası liderlik ve girişimcilik organizasyonu Junior Chamber International (JCI)'ın 100'üncü yılını kutlayacağı 2015 yılında Dünya Başkanlığına ilk defa bir Türk seçildi.

119 ülkede 5.000 şubesi, 200 bini aşkın aktif üyesi ve 2 milyon mezunu ile faaliyet gösteren liderlik ve girişimcilik organizasyonu Junior Chamber International (JCI)'ın 27 Kasım 2014 günü Almanya'nın Leipzig şehrinde gerçekleşen seçimlerinde Dünya Başkanlığına İsmail Haznedar seçildi.

Temsil Yetkisi ile Sorumluluk Kimde?



Melike Acardağ
Finansal Yönetim Hizmetleri
Koordinatörü
CGS Center



Türk Ticaret Kanunu, ticari işletmeyi 11. maddesinde tanımlıyor. Tanıma göre, ticari işletme, esnaf işletmesi için öngörülen sınırı aşan düzeyde gelir sağlamayı hedef tutan faaliyetlerin devamlı ve bağımsız şekilde yürütüldüğü işletmedir. Bu işletmeyi, kısmen de olsa, kendi

adına işleten kişiye de tacir deniyor. Bir kişinin tacir sayılabilmesi için, ticari işletmenin kurulduğunu bir araçla ilan etmesi veya ticaret siciline tescil etmesi yeterlidir.

Anonim şirket gibi

ticaret şirketlerinde şirket ortağı tacir olmazken, şirketin kendisi tacirdir. Anonim şirketin kendisi tacir olduğuna göre, ticari faaliyetlerde şirketi yönetecek ve temsil edecek organ da şirketin yönetim kurulu oluyor. Yönetim kurulu, işletmenin adına her türlü işlemi gerçekleştirebilir. Bu yüzden de, eski kanunumuzda

ultra vires kuralı bulunmaktaydı.

1 Temmuz 2012 tarihine kadar yürürlükte olan Eski Türk Ticaret Kanunu'na göre, anonim ve limited şirketler, ana sözleşmelerinde sayılan faaliyet konuları dışında, başka işleri yapamıyorlardı. Bu kurala da “**ultra vires**” deniliyordu.

6102 ile birlikte bu kural ortadan kalktı. Böylelikle, şirket esas sözleşmesinde belirtmediği faaliyet alanlarıyla ilgili olarak da işlem yapabilir hale geldi. Buda Şirketin bu sorumluluğu üstlenmesi sonucunu doğurdu.

Eski Türk Ticaret Kanunu'na göre, anonim ve limited şirketler, ana sözleşmelerinde sayılan faaliyet konuları dışında, başka işleri yapamıyorlardı. Bu kurala da “ultra vires” deniliyordu.

Normalde, temsil yetkisi çift imza ile yönetim kuruluna aittir. Ancak, yönetim kurulu kendi içerisinde görev dağılımı yapabilir. Örneğin, bir yönetim kurulu üyesinin satış ve pazarlama faaliyetlerinden sorumlu olabileceği gibi bir diğeri farklı bir departmanın sorumluluğunu alabilir veya yönetim kurulu hiçbir yönetim kurulu üyesine

görev vermeden direkt ticari mümessil / ticari vekil olarak üçüncü bir kişiye farklı bir faaliyetle ilgili atama yapabilir.

Tüm bu durumların tersine, işletme bir yönetim kurulu üyesine

de hiçbir konuda temsil yetkisi vermeme hakkına da sahiptir. Görev dağılımının hüküm ifade edebilmesi için iç yönerge şeklinde derlenip ilan edilmesi gereklidir. Görevlendirmenin yapılmış olması ve ardından tescil edilmiş olması, üçüncü tarafların bu durumu bildiği anlamını gelmediği

için üçüncü taraf, böyle bir sınırlandırmadan habersiz olduğunu, her zaman ileri sürebilir.

Uygulamada şirketlerimizin kafaları karışık gibi görünüyor. İç yönerge ile görev ve yetkileri dağıtan yönetim kurulu aynı zamanda ticari temsilcileri için de aynı yönergeyi

kullanacaklardır. Temsil için de keza aynı yönerge kullanılıyor. Dolayısıyla, iç yönerge artık nitelik itibarıyla şirket içi ilişkilerde üçüncü tarafları bilgilendirme yapan bir çeşit düzenlemeler ögesi haline geliyor.



Temsil Yetkisi ile Sorumluluk Kimde?

Aynı zamanda, şirketin yönetim kurulu üyeleri kendileri dışında yetki verdiği ticari temsilcisinin yapmış olduğu işlemlerden dolayı yükümlülük altına girerek sorumluluklarını artırmaktadır. Günlük yaşamda, bu durumun etkilerinin neler olacağı işlemler gerçekleştiğinde ortaya çıkacak gibi duruyor. Ancak, İstanbul Ticaret Odası gibi bazı kurumlar karışıklığı ortadan kaldırmak adına bazı düzenlemeler yayımlamıştır. Örneğin,

- Anonim şirketlerde yönetim kurulu/genel kurul kararının ekinde tarih ve sayısı olan noter onaylı, sınırlı yetki çerçevesini belirleyen bir iç kabul edilerek tescil ve ilan edilecektir.



- İç yönergede, sadece imza grupları ve yetki çerçevesi gibi hususlar yer alacaktır.
- İç yönergeyle belirlenen yetkilere atanacak iç yönergeye atıf yapılarak, yönetim kurulu / genel kurul kararı ile belirtilecektir. Uygulamada karışıklık gidecek bile olsa, yönetim kurulunun söz konusu olan sorumluluğu üstlenip üstlenmeyeceği şirketin yönetim tarzı ve yapısı ile paralellik gösterecektir. Bu yüzde, kimi şirketlerimiz yetki devrinde herhangi bir risk görmezken, kimi şirketlerimiz bu riski üzerlerine almak istemeyeceklerdir. Tüm imza yetkisini genel müdürde toplayıp, vekaleten iş yaptırma yolunu seçeceklerdir.

2. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi Başarıyla Tamamlandı

Ülkemizdeki aile işletmelerini bir çatı altında toplayan Aile İşletmeleri Derneği'nin (TAİDER) düzenliği 2. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi 28-29 Kasım tarihlerinde "Aileler için, Aileler Tarafından" sloganıyla Raffles Otel İstanbul'da yapıldı.

Zirve TAİDER Başkanı Sayın Şerife İnci Eren'in açılış konuşmasıyla başladı. Sayın Eren konuşmasında gelecek on yıl içinde 2. ve 3. nesile devir olacak aile şirketi sayısının oldukça fazla olduğuna ve aile şirketlerinin bu geçiş süreçlerinde ayakta kalabilmeleri adına harekete geçmek gerektiğine vurgu yapmıştır.

Zirve Ekonomi Bakan Yardımcısı Adnan Yıldırım ve FBN Asya Başkanı Frederick Chavalit Tsao'nun konuşmaları ile devam etmiş, konuşmaların ardından paralel oturumlara

geçilmiştir. Sayın Tsao konuşmasında aile şirketlerine iletişimin güçlü hale getirilmesinin ve aile bireylerindeki farklılıkları avantaj haline dönüştürebilmenin, aile şirketlerinde sürdürülebilirliği sağlamada en önemli yapı taşları olduğunu vurgulamıştır.



Zirve öğleden sonra yapılan paralel oturumlarla devam etmiştir. CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman'ın oturum başkanlığını yaptığı oturumda Arkas Holding Yönetim Kurulu Başkanı Lucien Arkas, Başkan Yardımcıları Bernard Arcas ve Diane Arcas Aktaş yer

almışlardır. Oturumda Lucien Arkas devir sürecinin 3 aşamalı olarak; yeni nesli hazırlama, beraber çalışma ve devrettikten sonra uzaktan kontrol şeklinde olması gerektiğini vurgulamıştır. Bernard Arcas ve Diane Arcas Aktaş, şirkete katılmalarından itibaren gelişen süreci ve nasıl bir yol izlediklerini katılımcılarla paylaşmışlardır.

Piyasalardan Haberler

Ortaklıktan Çıkarma ve Satma Hakları Tebliği II-27.2)



Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) Ortaklıktan Çıkarma ve Satma Hakları Tebliği, 12 Kasım 2014 tarihinde 29173 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Tebliğ'de borsada işlem gören veya halka arz edilmiş olarak sayılabilecek şirketlerin

hakim ortağın diğer ortakları ortaklıktan çıkarma hakkı ve hakim ortak dışında kalan diğer ortakların hisselerinin satım hakkının uygulamalarına istinaden usul ve esaslar düzenlenmiştir.

Ortaklıktan çıkarma ve satma hakkı için şirketteki toplam oy hakkının yüzde 98'i bulması gerekmektedir. Bu oran tebliğin yayımlanma tarihine kadar doğmuş veya doğacak hakların kullanımında %95, 2017 yılının sonuna kadar doğacak hakların kullanımında %97 ve daha sonra %98 oranına ulaşacaktır. Hakim ortak, kendisi dışında kalan diğer ortakların payları imtiyazlı olsa bile ortaklıktan çıkarma hakkına sahiptir. Aynı durum, diğer ortakların hakim ortağa paylarını satma hakkına karşılık gelmektedir. Dolayısıyla, hakim ortakta doğrudan veya dolaylı olarak sahip olduğu tüm paylar oy oranının tespitinde göz önüne alınmaktadır. Ancak, imtiyaz veya intifa hakları oy hakkında göz önüne alınmamaktadır. Yapılan değişiklik ile birlikte, ortaklıktan çıkarma hakkının kullanılabilmesi için ilk önce satma hakkı prosedürü işletmelidir. Satma hakkı kullanımında, payların imtiyazlı olup olmadığına bakılmamaktadır. Halka açık şirketlerde satma hakkının rayiç bedeli, payların 30 günlük ortalama fiyatlarının aritmetik ortalamasıyla bulunan fiyat olabileceği gibi, her bir pay grubuna ilişkin fiyatın tespiti amacıyla hazırlanan değerlendirme raporunda belirlenen bedel de olabilir. Ayrıca, hakim ortak konumunun kazanıldığının veya hakim ortak konumunda bulunup ek pay alındığının kamuya açıklandığı tarihten önceki bir yıl içinde, Kanunun 26'ncı maddesi çerçevesinde zorunlu pay alım teklifi yapılmış ise bu fiyat ile hakim ortak konumunun

kazanıldığının veya hakim ortak konumunda bulunup ek pay alındığının kamuya açıklandığı tarihten önceki son altı ay, bir yıl ve beş yıl içinde borsada oluşan ağırlıklı ortalama fiyatlarının ortalaması karşılaştırılarak bulunan en yüksek bedel olarak da alınabilmektedir.

Payları borsada işlem görmeyen şirketler için rayiç bedel ise, her bir pay grubuna ilişkin fiyatın tespiti amacıyla hazırlanan değerlendirme raporunda belirlenen bedel veya hakim ortak konumunda bulunup ek pay alındığının kamuya açıklandığı tarihten önceki bir yıl içinde Sermaye Piyasası Kanunun 26. maddesi çerçevesinde zorunlu pay alım teklifi yapılmış ise bu fiyatın karşılaştırılarak bulunan en yüksek bedel şeklinde tanımlanmıştır.

Satma hakkını takiben kullanılabilecek, ortaklıktan çıkarma hakkının kullanılmasında satım bedeline ilişkin kullanılabilecek bedel ise, payları borsada işlem gören ortaklıklar için; işlem gören pay gruplarının her biri için, hakim ortak konumunun kazanıldığının veya hakim ortak konumunda bulunup ek pay alındığının kamuya açıklandığı tarihten önceki otuz gün içinde borsada oluşan ağırlıklı ortalama fiyatların aritmetik ortalamasıdır. Halka açık olmayanlar için ise, her bir pay grubuna ilişkin fiyatın tespiti amacıyla hazırlanan değerlendirme raporunda belirlenen bedeldir.

İslam Kalkınma Bankası 6,05 Milyar Dolarlık Sukuk İhraç Etti

Borsa İstanbul, 28 Kasım 2014 tarihinde İslam Kalkınma Bankası'nın kira sertifikasını (sukuk) Borçlanma Araçları Piyasası Alım Satım Pazarı'nda işlem görmek üzere açtı. Böylelikle, Borsa İstanbul, ilk defa bir finans kuruluşunun Sukukunu alım satım işlemine açmış oldu. İslam Kalkınma Bankası'nın pay sahipleri arasında Türkiye'de bulunmaktadır. İhraç edilen Sukukun toplam değeri 6.050.000.000 ABD Dolarıdır.



Kitap Tanıtımı

DUYGUSAL SERMAYE

Mehmet Semih Söylemez



Mehmet Semih Söylemez'in "Duygusal Sermaye" isimli kitabı, Nisan 2012 başlarında Final Kültür Sanat Yayınları'ndan çıkmıştır. Kitap beş kısımdan ve her kısım beş ile sekiz arasında değişen bölümlerden oluşmaktadır. Kitap içine serpiştirilmiş, ancak bu ülkede yetişmiş bir insanın söyleyip yazabileceği güzel öyküler yer almaktadır. Öyküler bu toplumun insanları tarafından yaşanmış, ama öykülerden çıkarılacak dersler evrensel boyuttadır.

Kitap, bir başarı öyküsü olan AGT firmasına tutulan bir ayna niteliğindedir. Bu aynaya yansıyanlardan herkesin alması gereken dersler Bulunmaktadır.

Kitabın ana fikri, bir işyerinde insanın duygularının sermaye kadar önemli olduğudur.
Kitap başarıyı yakalamak isteyen şirketler için

önemli bir yol haritası niteliğini taşımaktadır.

TOBB Başkanı Rıfat Hisarcıklıoğlu kitapla ilgili olarak "Türkiye'nin petrolü yok..." Fakat şunu da söylüyoruz : " Türkiye'nin insanı var, Türkiye'nin girişimcileri var, Türkiye'nin gençleri var... " Çünkü bizim hazinemiz, girişimci ruhumuzdur.

Bu ülkedeki her bir kuruşun altında girişimcilik ve alın teri vardır. Bizim değerlerimiz toprağın altında değil, üstündedir.

"Duygusal Sermaye isimli bu eserin, toprağın üstündeki "değerlerimize" yeni değerler katacağını inanıyorum." dedi.



**Önemli işleri başarmak zor,
yönetmek ise daha da zordur.**

Friedrich Nietzsche

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



Ailem ve Şirketim



Türkiye 2014'ü
Nasıl Geçirdi



2014'de Yaşanan
Küresel gelişmeler



Sermaye Piyasalarında
2014'de Öne Çıkanlar

2014'de CGS Center



2014'ün Ardından



Biliyorsunuz insan neye bakarsa onu görür.

Biz de, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi olarak, doğal olarak şirketlerimize bakıyoruz.

2014 yılını geride bıraktığımız yılın bu son günlerinde bana, ülkemizin genel konjonktürünün dışında, hangi konular önem kazandı diye sorarsanız, kurumsallaşmaya – kurumsal yönetime verilen önemin arttığını söyleyebilirim

Bütün yıl hemen hemen, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları, araştırma merkezleri, kamu kuruluşları, danışmanlık şirketleri bu konuda art arda paneller, eğitimler düzenlediler; çok sayıda yeni yayın yayınlandı; TV programları yapıldı.

Türkiye’de yaklaşık 100 bin adet A.Ş., 400 bin civarında da (*her kurumda farklı rakamlar söylene de*) limited şirket olduğunu biliyoruz. Her platformda da ekonomimizin temel direğinin KOBİ’ler olduğu ifade ediliyor. Bir diğer bilinen gerçek de bu şirketlerin çoğunluğunun aile şirketi olduğudur. Dolayısıyla, konu, bu şirketlerin yıllar boyu ayakta kalma ve gelecek kuşaklara devretme mücadelesidir. Bu nedenle de konu, hem şirketlerimizin kendisi, hem de ekonomimizin geneli için oldukça önemlidir.

Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim konusunda farkındalığın artması, bizleri elbette fazlası ile memnun etmektedir. Bundan, çok değil on yıl önce, toplantılarda bu konulara değindiğimizde; “hocam anlattıklarınız güzel de bu kadar şeffaflık, hesap verebilirlik, bizim ülkemizde uygulanmaz” denirdi. Hele hele “gelecek kuşaklara ne zaman yetki devri düşünüyorsunuz” sorusu en hafif ifadesi ile garip karşılanırdı. Oysa, günümüzde gün geçmiyor ki bir aile anayasası veya kurumsallaşma çalışması ile karşılaşmayalım.

Bu gelişmeler şüphesiz sevindirici ve umut verici.

Ancak hepimiz biliriz, bizim ülkemizde, bazı anlayışlar, uygulamalar “moda” gibi “virüs” gibi yayılır. Endişem odur ki, şimdi de “Aile Anayasası”, “Kurumsal Yönetim” gibi çabalar aynı anlayışa kurban olmasın. Ailede ve şirkette kurumsallaşma sandığımız kadar kolay olmayabilir. Çaba gerektirir, istikrar gerektirir, mücadele gerektirir.

Filiz olmadan, ağaç olmaz, sulamazsanız yaşamaz. Yanlış bakım öldürür.

Hep derim, kurumsal yönetim her daim gelişen bir hedeftir. Şimdi kabul ettiğiniz kurallar ve uygulamalar beş-on sene sonra bir beden küçük gelebilir veya hiç ihtiyaç olmayabilir.

Peki, ailemize ve şirketimize bu özeni göstermezsek ne olur?

2014 yılını bir Türk Atasözü ile kapamak istiyorum.

“Güvenme Varlığa Düşersin Darlığa”

2015 yılının hiçbir şirketimizi darlığa düşürmemesi dileğiyle,

Güzel ve aydınlık günler Sizlerin olsun

Dr. Güler Manisalı Darman
Başkan
CGS Center

2014'de Yaşanan Küresel Ekonomik Gelişmeler

OECD Kasım ayında yayımladığı Ekonomik Görünüm Raporu'nda küresel ekonomik büyümeye ilişkin tahminlerinde Mayıs ayına göre aşağı yönlü revizyon yapmıştır. Kuruluş, 2014, 2015 ve 2016 yıllarında küresel ekonomik büyümenin sırasıyla %3,3, %3,7 ve %3,9 düzeyinde gerçekleşeceğini öngörmektedir.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Kasım ayında 2014 yılının ikinci "Ekonomik Görünüm Raporu"nu yayımlamıştır. Önümüzdeki iki yıl boyunca küresel ekonomik aktivitede tedrici bir toparlanma gözleneceğine işaret eden OECD, Japonya'da büyümenin daha önce öngörülen düzeyin altında gerçekleşebileceğine, Euro Alanı'nda ise iktisadi durgunluk ile deflasyon riskine dikkat çekmiştir. İngiltere ile ABD'nin Japonya ve Euro Alanı'na kıyasla daha olumlu bir ekonomik görünüm sergileyeceğini öngören OECD, gelişmekte olan ülkeler arasında Endonezya, Hindistan ve Güney Afrika'da ekonominin istikrarlı bir toparlanma sürecinde olduğunu belirtmiştir. OECD ayrıca, Rusya ekonomisinin önümüzdeki dönemde durgun bir seyir izleyeceğini ve Çin'de ekonomik aktivitenin ivme kaybedeceğini ifade etmiştir.

Dünyanın en büyük ikinci ekonomisi Çin'in, en büyük ekonomi ABD'yi satın alma gücü paritesine göre geçtiği açıklandı. Ancak ABD hala 16,8 trilyon dolarlık gayri safi yurtiçi hasılayla dünyanın liderliğini sürdürüyor.

Yaklaşık 6 aydır içinde bulunduğu düşüş eğilimini sürdüren Brent petrolün varil fiyatı, Temmuz 2009'dan bu yana ilk defa 59 doların altına inerek 58,50 dolara kadar geriledi. Petrol fiyatlarında yaşanan bu düşüşün arkasında ABD kaynaklı kaya kazı petrolünde yaşanan arz artışı etkili olmuştur.

Japonya ekonomisi üçüncü çeyrekte beklenmedik bir biçimde bir önceki çeyreğe göre %1,6 küçülmüştür. Böylece üst üste iki çeyrek daralan Japonya ekonomisi teknik olarak resesyona girmiştir.

Hindistan da ekonomik aktivite yeni hükümetle beraber ivme kazanmaya başlamıştır. Hükümetin uyguladığı önlemlerle yerli ve yabancı yatırımcılara sağlanan güven ortamı sayesinde yatırımcılar kazançlarını genişletmeye başlamıştır. Siyasi istikrarsızlığın sona ermesiyle birlikte Hindistan hedge fonları Temmuz ayı sonu itibarıyla yatırımcısına en fazla kazandıran ülke olmuştur. Singapur kökenli EurekaHedge şirketi tarafından açıklanan bültene göre Hindistan yatırımcılarına yüzde 26 kazandırırken, Çin yüzde 1,9, Japonya yüzde 1,2 Kuzey Amerika yüzde 3,8 ve Avrupa yüzde 1,1 oranında kazandırmıştır.

AİLEM Şirketi'nin Yöneticileri: "Büyük resme bakarak ülkemizdeki gelişmeleri değerlendirmek, şirketimizin önümüzdeki yıl için fırsatları değerlendirirken risklere karşı da önlem almasını sağlayacaktır"

Türkiye 2014'ü Nasıl Geçirdi?

Türkiye İstatistik Kurumu ile Gümrük ve Ticaret Bakanlığı işbirliğiyle oluşturulan geçici dış ticaret verilerine göre; ihracat 2014 yılı Ekim ayında, 2013 yılının aynı ayına göre %7,3 artarak 12 milyar 933 milyon dolar, ithalat %1,5 azalarak 19 milyar 185 milyon dolar olarak gerçekleşti Ekim ayında dış ticaret açığı %15,8 azalarak 7 milyar 429 milyon dolardan 6 milyar 252 milyona düştü.

En fazla ihracat yapılan ülke Almanya oldu. Almanya'ya yapılan ihracat 2014 yılı Ekim ayında 1 milyar 283 milyon dolar olurken, bu ülkeyi sırasıyla İngiltere (860 milyon dolar), Irak (857 milyon dolar) ve İtalya (566 milyon dolar) takip etti. İthalatta ilk sırayı Çin aldı Çin'den yapılan ithalat, 2014 yılı Ekim ayında 2 milyar 79 milyon dolar oldu. Bu ülkeyi sırasıyla Almanya (1 milyar 798 milyon dolar), Rusya (1 milyar 732 milyon dolar) ve İtalya (997 milyon dolar) izledi.

Cari açık Eylül ayında piyasa beklentisinin altında gerçekleşmiştir. Yılın ilk dokuz ayı itibarıyla cari açık geçtiğimiz yılın aynı döneminde kıyasla %37,2 oranında azalarak 30,9 milyar USD'ye gerilemiştir.

13 Mayıs - Soma, Manisa'da kömür madeninde çıkan yangın nedeniyle 301 işçi öldü. 13 Mayıs'ta Soma'da bir maden ocağında elektrik kaçağından dolayı çıkan yangında, 301 madenci göçük altında kalarak hayatını kaybetti. 14 Mayıs Milli Yas ilan edildi. 19 Mayıs törenleri dahil çeşitli etkinlikler ve devlet programları iptal edildi. Cumhuriyet tarihinin en çok can kaybı yaşanan iş ve madencilik kazası olarak kayıtlara geçen Soma, iş güvenliği tartışmalarını beraberinde getirdi.

Büyükşehirlerde mevcut partilerin yönetiminin sürdüğü 30 Mart Yerel Seçimleri, başta Ankara olmak üzere birçok il ve ilçe seçiminde yaşanan tartışmalar ile hafızalarda yerini aldı.

AİLEM Şirketi'nin Yöneticileri: Şirketlerin gelecek planlamasında ülke ekonomisi kadar toplumsal olaylar da önemlidir. Geleceğin yöneticileri olan genç kuşağın kararları ileride şirketlerin kurumsal yönetiminde önemli bir rol oynayacaktır.



BDDK, banka müşterilerinin korunmasına dönük eylem planı hazırladı. Eylem planı devreye girerse müşteri bilgisini satan bankalar ağır cezalar alacak. Yeni dönemde kredi sicilleri güncellenecek, e-şikayet sistemi devreye girecek

Rönesans Endüstri Tesisleri'nin Kawasaki Heavy Industries ile konsorsiyum olarak müteahhitlik işlerini üstleneceği, dünyada bu büyüklükte ilk olma özelliğini taşıyan (Gas to Gasoline (GTG)) doğalgazdan benzin üretecek projenin toplam büyüklüğü yaklaşık 1.5 milyar doları buluyor

Değeri 4 yılda 1 dolardan 1.147 dolara çıkan sanal para Bitcoin, Türkiye'de kupon yoluyla satılacak. 1 Bitcoin şimdilik 867 TL. Kazancı kadar riski de büyük bir yatırım aracı olan Bitcoin'i Türkiye'ye Hollandalı bit4coin ile iki Türk girişimci taşıdı.

Hükümet bankaların yurtdışından kısa vadeli borçlanmasının maliyetini artırmayı planlıyor. Sektörün beklentisi ise uzun vadede kaynak sağlayacak teşvikler getirilmesi. Bankaların dış borcuna baktığımızda yüzde 60 kısa vadeli, yüzde 40 uzun vadeli. Bankaların daha uzun vadeli kaynakları tercih etmesini sağlayacak tedbir alınacağı belirtildi. Uzun vadeli borçların maliyet farkı olduğunu ancak bu borcun Türkiye'nin risk algısını yükselttiği söylendi.

Resmi gazete'nin 15 Kasım tarihli sayısında yer mevduat ve kredi faiz oranları ve katılma hesapları kâr ve zarara katılma oranları ile kredi işlemlerinde faiz dışında sağlanacak diğer menfaatler hakkında tebliğde yapılan değişikliğe göre, bankalar kredilere uygulayacağı faiz oranı, getirisi dışındaki diğer masraf ve tahsilatları serbestçe belirleyemeyecek.

2014 Yılında Dünyada ve Türkiye’de Gerçekleşen Şirket Satın Alma ve Birleşmeleri

EY Kurumsal Finansman Bölümü Başkanı Müşfik Cantekinler, 2014’ün ilk yarısında Türkiye’de toplam 145 birleşme ve satın alma işlemi gerçekleştiğini, değeri açıklanan işlemlerin toplam hacminin ise 9,9 milyar dolar olduğunu söyledi.

Dünyanın internetteki iki büyük isminden iki satın alma haberi geldi. İlk satın alma haberi Amerikan internet devi Google’dan. Google, Skybox Imaging firmasını 500 milyon dolara satın alacak. Diğer satın alma haberi ise Çin’in en büyük e-ticaret şirketi Alibaba Holding’den geldi. Alibaba Holding, ülkenin UC Web adlı internet teknolojileri şirketini bünyesine aldı. Bu satın alma ile Çin’de internet sektöründe şu ana kadar yapılan en büyük çaptaki birleşmede gerçekleşmiş oldu.

Otomotiv endüstrisi önemli oyuncularından Orhan Holding, İtalyan Sila Holding’in bünyesindeki Sila Teknik’in Türkiye’deki hisselerinin tamamını aldı. Gerçekleşen satın almayla birlikte firma artık yüzde 100 Türk markası olarak üretim yapacak.

ABD’li fast-food devi Burger King, Kanadalı gıda şirketi Tim Hortons Inc.’i resmen satın aldı. İki şirketin birleşmesiyle dünyanın üçüncü en büyük fast-food zinciri doğmuş oldu

Sermaye Piyasalarında 2014'de Öne Çıkanlar

Borsa İstanbul bünyesinde girişimciler ile yatırımcıları uzun vadeli ortaklıklar için bir araya getirerek ihtiyaçları olan finansman ve likiditeyi sağlamaya yönelik yeni bir alternatif çözüm aracı olarak hizmete açılacak Özel Pazar'da üyelik kayıtları başladı.

Borsa İstanbul, 28 Kasım 2014 tarihinde İslam Kalkınma Bankası'nın kira sertifikasını (sukuk) Borçlanma Araçları Piyasası Alım Satım Pazarı'nda işlem görmek üzere açtı. Böylelikle, Borsa İstanbul, ilk defa bir finans kuruluşunun Sukukunu alım satım işlemine açmış oldu. İslam Kalkınma Bankası'nın pay sahipleri arasında Türkiye'de bulunmaktadır. İhraç edilen Sukukun toplam değeri 6.050.000.000 ABD Dolarıdır.

DolarTL Döviz Opsiyon Sözleşmeleri, dünyada ilk defa organize bir piyasada ve merkezi takas yöntemiyle, Borsa İstanbul VİOP'ta işlem görmeye başladı.

12 Mart 2013 tarihinde 28585 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Bağımsız Denetim Tabi Olacak Şirketlerin Belirlenmesine Dair Bakanlar Kurulu Kararına İlişkin Usul ve Esaslarda 10 Ekim 2014 tarihli 29141 sayılı Resmi Gazete ile değişiklik yapılmıştır. Değişikliğe göre, tek başına veya bağlı ortaklık ve iştirakleri ile;

- Aktif toplamı: 75 milyon TL ve üzeri
- Yıllık Net satış hasılatı: 150 milyon TL ve üzeri
- Çalışan sayısı: 250 ve üzeri kriterlerinin ikisini üst üste iki hesap dönemi sağlayan şirketler denetime tabi olacaktır.



CGS CENTER'IN 2014'DE ÖNE ÇIKAN FAALİYETLERİ

TAİDER'in 'şehir tanıtım, paylaşım ve farkındalık' toplantılarının Kocaeli, Adana ve Ankara etkinliklerinde Dr. Güler Manisalı Darman yönetiminde gerçekleşen farklı panellerde birçok önemli isim deneyimlerini paylaştı.

CGS Center aile anayasası yazılması çalışmalarına Türkiye'nin önde gelen aileleri ve şirketleriyle devam etti. Kıbrıs'da Başman Group Of Companies, İzmir Torbalı'da Kavurlar, Ankara'da Alp Özler ve Kütahya'da Sevim Güral Olgun ve Ailesi, Ankara'da FAF Vana ile aile anayasası çalışmaları tamamlanmıştır.



CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman KOSGEB tarafından 24 Haziran 2014 tarihinde Ankara Sanayi Odası'nda gerçekleştirilen "Kobilerde Kurumsallaşma" çalıştayını yönetmiştir.

CGS Center Başkanı ve ODTÜ İşletme Kurumsal Yönetim dersi Hocası Dr. Güler Manisalı Darman ODTÜ Geliştirme Vakfı Denetim Kurulu'na yeniden seçildi

27 Mayıs 2014 tarihinde Ankara Kalkınma Ajansı ve ODTÜ İşletme Bölümü işbirliği ile düzenlenen "Girişimcinin Seyir Defteri" semineri Başkent Öğretmenevi'nde gerçekleştirildi. CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman seminere konuşmacı olarak katılmıştır.

Haziran'da ELTAŞ A.Ş.'nin yeni üretim tesisinin temel atma törenindeydik.

Eltaş A.Ş. büyüyen yapısı için, CGS Center Akademi desteğiyle "Geleceğe yetiştiriyoruz" mottosuyla "Eltaş Akademi" kurulması çalışmalarını tamamladı.

