

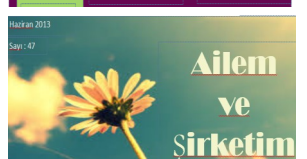
2013

# AİLEM VE ŞİRKETİM



# İÇİNDEKİLER

- 03 Ailem ve Şirketim Ocak Sayısı
- 11 Ailem ve Şirketim Şubat Sayısı
- 18 Ailem ve Şirketim Mart Sayısı
- 25 Ailem ve Şirketim Nisan Sayısı
- 31 Ailem ve Şirketim Mayıs Sayısı
- 36 Ailem ve Şirketim Haziran Sayısı
- 42 Ailem ve Şirketim Temmuz Sayısı
- 48 Ailem ve Şirketim Ağustos Sayısı
- 54 Ailem ve Şirketim Eylül Sayısı
- 61 Ailem ve Şirketim Ekim Sayısı
- 67 Ailem ve Şirketim Kasım Sayısı
- 73 Ailem ve Şirketim Aralık Sayısı





# Filem ve Sirketim

## Sıkıntılı Bir Yılı Geride Bırakırken 2013 Yılında Ekonomik / Finansal Beklentiler—Dünyadan

Güriş Holding AŞ. Yönetim Kurulu Başkanı, Ülker Grubu İstişare Konseyi Üyesi ve Ufuk Üniversitesi öğretim üyesi olan Sayın Dr. Niyazi Erdoğan ile yeni yıla dair beklentilerini içeren bir röportaj yaptık.

Sayfa: 2-3-4



## Amerikan Depo Sertifikaları'na (ADR) Genel Bakış

Depo sertifikası nedir? İhraççı Şirketlere Olan Yararları, Yatırımcıya Olan Faydaları, Depo Sertifikası Çeşitleri, Sponsorlu Depo Sertifikaları Çeşitleri, 144A Kuralı ve S Mevzuatı, Depo Sertifikalarının Ticareti Nasıl Yapılır?

Sayfa: 5

## Sermaye Piyasalarından Haberler

- Yeni Sermaye Piyasası Kanununda Bilgi Bazlı Piyasa Dolandırıcılığı Düzenlemesine İlişkin Açıklama yapıldı.
- Sermaye Piyasası Kurulu Başkan ve Üyeleri belli oldu.
- Kira Sertifikalarına ve Varlık Kiralama Şirketlerine İlişkin Esaslar Tebliği Taslağı yayınlandı.

Sayfa: 6

## Bunu Biliyor Muydunuz?



Ekvator(Equator) prensipleri; Dünya Bankasının özel sektör kolu olan IFC'nin öncülüğünde finans sektörünün, proje finansmanında, sosyal sorumluluk ve çevre riskinin yönetilmesi konusunda emsal olarak kabul ettiği prensiplerdir. 2003 Haziran'ında IFC'nin çevre ve sosyal sorumluluk standartları esas alınarak 50 milyon dolar ve üzeri bütün projelerin finansmanında uygulanması 10 uluslararası banka tarafından gönüllü olarak kabul edilmiştir. Ekvator prensipleri, bütün ülkeleri ve bütün sektörleri kapsamaktadır. 2007 sonu itibarıyla bütün dünyada 56 banka kabul etmiştir. Dolayısıyla bütün dünyada proje finansmanın %90'ına uygulanmaktadır. Ekvator Prensipleri anlaşmasını kabul eden bankalar, hükümet dışı organizasyonlar adına sosyal sorumluluk gerektiren yatırımlar için önemli bir adım atmış olmuştur.



## Sıkıntılı Bir Yılı Geride Bırakırken 2013 Yılında Ekonomik / Finansal Beklentiler—Dünyadan

Yrd. Doç. Dr. Niyazi Erdoğan



2001– 2003 TC. Ziraat Bankası İcra Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü, halen Gürış Holding AŞ. Yönetim Kurulu Başkanı, Ülker Grubu İstişare Konseyi Üyesi ve Ufuk Üniversitesi öğretim üyesi olan Sayın Niyazi Erdoğan ile yeni yıla dair beklentilerini içeren bir röportaj yaptık.

### 2012’de yaşanan Euro krizi ve yaşanan süreç hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

2012 yılının küresel piyasalara yönelik olumlu beklentilerin genelde gerçekleşmediği bir yıl olduğunu söyleyebiliriz. Euro Krizi yıl boyunca gündemin en önemli konusu idi. Yıl boyunca yaptığımız değerlendirmelerde Yunanistan ve Euro’dan çıkış senaryoları –ki biz hep çıkmayacağını, çıkmasının maliyetlerinin daha ağır olduğunu söyledik - İspanya’nın mali yardım için resmi başvuru yapması senaryoları beklentileri gerçekleşmedi.

Avrupa Merkez Bankası (AMB)’nin özellikle de Eylül 2012 ayında Başkan Draghi’nin “ne gerekiyorsa yapacağız” mesajı ile kararlı duruşu biraz gecikmekle birlikte her şeye yetti. Sorunlu ülkelerin kontrolden çıkan faiz oranlarının hızla düşüşe geçmesiyle de İtalya ve İspanya gibi ülkeler rahatladı. Almanya’nın Yunanistan konusunda yumuşaması da Avrupa konusundaki iyimserliği önemli ölçüde artırdı.

### Avrupa’da yaşanan gelişmelere bağlı olarak 2013 yılı ile ilgili öngörüleriniz nelerdir?

Avrupa piyasalarındaki bu gelişmeler ışığında 2013 yılı için bir tahmin yapmak gerekirse, piyasaları etkileyecek, karıştıracak Avrupa kaynaklı risklerin oldukça azalmış olduğunu, 2012 yıl başındaki gibi bir kötümserliğe kapılmak için bir neden bulunmadığını söyleyebiliriz.

Ancak 2013 yılı içinde Şubat ayında İtalya’da, Eylül’de Almanya’da yapılacak seçimler sonunda gelecek hükümetlerin ekonomilerin kötüleşmesine bağlı olarak radikalleşebileceği, Yunanistan’daki siyasi yönetimlerin sınırlı etkileri olacak dalgalanmalar yaratabileceği, Fransa’da yeni hükümetin uygulamalarının bir takım toplumsal rahatsızlığa neden olabileceği unutulmamalıdır.

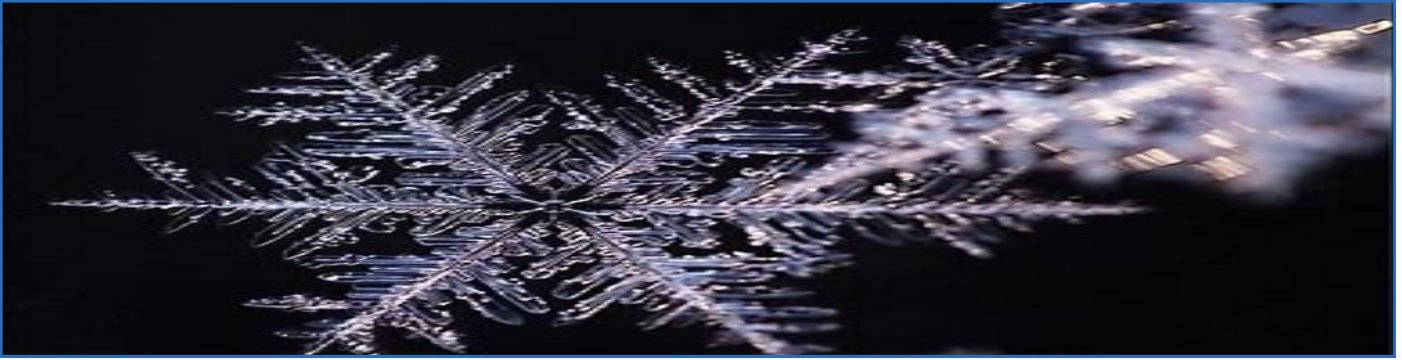
### Sizce ABD ekonomisi 2012’de nasıl bir performans sergiledi? Maliye politikaları hakkında ne düşünüyorsunuz?

2012 yılında ABD ekonomisi genel olarak bir önceki yıla göre iyi bir performans sergilemiştir. Kamu sektörünün açığı diğer sektörlerin fazlası olduğu için, yüksek bütçe açığı şirketlerin performansı üzerinde olumlu etki yaratmıştır.

2012 yılı biterken tüm dünyanın gözü ABD’de, Amerikan Merkez Bankası Başkanı Bernanke tarafından yaratılmış bir tabirle “Kamu Maliyesi Uçurumu” (Fiscal cliff) konusu ile ilgili gelişmelerdeydi. ABD Ekonomisi, 2008 yılında başlayan finansal krizle birlikte yaşadığı küçülme sorununu biraz çözmüşken, iç ve dış talebin düştüğü bir ortamda, ekonomik istikrarın sağlanması adına sıkı maliye politikaların uygulanmasının sosyal risklerini düşünen ABD yönetimi, zenginlerden daha fazla vergi alınarak temel kamu finansman sorununu çözmeyi amaçlamaktadır.







“Mali Uçurum” sorunu, temsilciler meclisinde Cumhuriyetçilerin bütçe açıklarının devletin dar gelirliyle sağladığı emekli aylığı desteği ile yaşlı ve fakirlere sağladığı parasız sağlık hizmetlerinin azaltılması gerektiği görüşü nedeniyle uzun süre uyuşmazlıklar sürerken, ABD Hazine Bakanı Timothy Geitner, hükümetin 31 Aralık’ta yasal borçlanma tavanına vuracağını, bu limite ulaşılmaması için de 200 milyar dolarlık tasarruf önlemi alacaklarını, bu önlemin ise ülkenin borçlanma tavanını iki ay daha geciktirebileceği konusunda uyardı.

ABD yöneticileri bu sorunun aşılması için “ülke yararı” paydasında mutlaka anlaşacaklardır. Batıl demokrasilerin uzlaşma ve çözüm üretme gelenekleri bulunduğunu biliyoruz.

ABD’yi “Mali Uçurum”dan kurtarmayı öngören tasarı, beklendiği gibi önce Senato’dan 8’e karşı 89 evet oyuyla onaylanmasından sonra da Cumhuriyetçilerin çoğunlukta olduğu Temsilciler Meclisinden 167 ye karşı 257 oyla geçti. Tasarı uyarınca otomatik harcama kesintilerinin 2 aylığına ertelenmesi, yıllık gelirleri 400 bin dolar ve aşağı olan bireyler ile gelirleri 450 bin dolar ve aşağı olan ailelerin önceki başkanı George W. Bush dönemi vergi indirimlerinin devam etmesi ve işsizlik maaşları ödemesinin bir yıl daha uzatılması öngörülmektedir. Bu çözüm sonrası tüm dünya finansal piyasaları rahatlatmış ve ABD dahil tüm borsalar yükselmiş, dolar güçlenme sürecine girmiştir. Ülkemiz piyasalarına da doğal olarak olumlu etkisi olmuş, borsa tarihi rekorları yenilemiş 80.000 üzerine çıkmıştır.



#### **Avrupa da, ABD’ye benzer şekilde mali sorunlar boğuşmasına rağmen ABD nasıl büyümeyi başardı?**

Bana göre ABD’deki Mali Uçurum AB’deki Portekiz, İrlanda, Yunanistan gibi ülkelerde yaşanan mali uçurumlardan çok farklı olup, ABD’den herhangi bir sermaye çıkışının yaşanmaması, faizlerin yükselmemesi ve her şeye rağmen yüksek bütçe açığı büyümeyi belli bir seviyede tutması sonucunu sağlamıştır.

#### **ABD ekonomisini 2013 yılında neler beklemektedir?**

2013 yılında ABD borç ve büyüme sorunuyla uğraşmaya devam edecektir. Ancak faiz ve enflasyonda yükselme olmayacak, bu yıl da AB de olduğu gibi “işsizlik ve büyüme” sorunlarının çözümüne odaklanılacaktır.

#### **Sizce Brezilya, Meksika gibi güçlü Latin Amerika ekonomileri için 2012 nasıl geçti?**

Latin Amerika’da Arjantin, Brezilya ve Meksika ekonomileri 2012 yılında bozulmuş, Meksika IMF’den borç almak zorunda kalmıştır. Brezilya’nın 2012 yılında yüzde 1,5 civarında olması ülkenin daralma içinde olduğunu, Euro Bölgesi ve ABD’den gelen talep daralması ülke ekonomisinin kötü etkilendiğini göstermektedir. Bu durum Brezilya hükümet borçlarını arttırabilir ve bir mali açmazla karşı karşıya bırakabilir.

#### **Dünya’da yaşanan talep daralması Çin ekonomisi üstünde nasıl bir etki yaratacaktır?**

Çin ekonomisi son on yılın en düşük büyümesi olan yüzde 7,2 olarak beklemekte, tüm dünya ekonomisinde ortaya çıkan talep daralmasının, Çin ekonomisinin uzun süreli bir daralma dönemine girmesine neden olabilecektir.



**Uluslararası yatırım bankalarının öngörülerini birbirleriyle çok değişiklik gösterebiliyor. Siz 2013 dünya ekonomisiyle ilgili hangi uluslararası yatırım bankasının öngörülerine önem veriyorsunuz ve öngörülerine ilgili değerlendirmeniz nedir?**



Uluslararası yatırım bankalarının beklentileri ekonomi ve finans çevrelerince önem verilen bilgilerdir. Geçtiğimiz günlerde Union de Banque Suisse UBS yöneticilerinden **Paul Donovan**'ın "**2013 Beklentileri**"ni paylaştığı toplantı da şu hususlar vurgulanmıştır:

- "2013 yılında Amerika'da büyüme oranının %2.3 olması, enflasyonun ise %1.7 olması beklenmektedir. Dünyada büyümenin %3 ve enflasyonun %2.9 (2012 yılında büyüme %2.6 ve enflasyon %2.9) olması, Asya'da büyüme %6.2 ve enflasyon %4.1, Çin'de büyüme %7.8 ve enflasyon %3.6, Japonya'da ise büyüme %1.8 ve enflasyon %0.3 beklenmektedir.
- Amerika, Avrupa ve Japonya para basmaktadır. Bu ülkelerde Merkez Bankası varlıklarının tutarı gayrisafi milli hasılanın sırasıyla %19, %33 ve %32'sidir. Avrupa'da bu rakam %40'a çıkabilir. İsviçre'de merkez bankası varlıklarının tutarı gayrisafi milli hasılanın %75'idir. Bu durum devam edecektir. Portföylerde yer alan nakit yatırımlar (%60-%70) yüksek olduğu için merkez bankalarının para basma süreci şu anda enflasyonu tetiklememektedir. Para basılması ile döviz kurları arasında da her zaman bir ilişki gözlenmemektedir.
- Banka kredileri Avrupa'da pek çok ülkede ve Fransa, Almanya ve İtalya'da %0 seviyesindedir. Avrupa'da bankaların sermaye sorunu vardır ve bu sebeple bankalar diğer ülkelerdeki yatırımlarını likide etmektedirler.
- 2013 yılında Avrupa Birliği ülkeleri zayıf kalmaya devam edecektir. Japonya'da benzer banka borç verme sorunu, mali politika problemleri olacaktır. Japonya'dan farklılıklar Avrupa Merkez Bankası'nın erken müdahalesi ve küçük işletmelerin daha rekabetçi olmasıdır.
- Avrupa Birliği'nin tekrar normalleşmesi için beş yıllık bir süre gerekebilir.
- Amerika'da konut kredileri hariç tüketici kredileri %5 büyümektedir. Amerika'da bankacılık sektörünün durumu Avrupa'ya göre daha iyi görünmektedir. Amerika'da merkez bankası İngiltere örneği gibi küçük işletmelere yatırım amaçlı kredi verilmesini desteklerse ekonomi olumlu etkilenecektir. Büyümeye yönelik beklentileri olumlu etkileyecektir.
- Çin'in büyümesi daha çok iç büyümeye yönelik olduğu için son 20 yıllık dönemden farklı bir durum ortaya çıkmaktadır. Avrupa ve pek çok gelişmiş ülke için Çin'e ihracat potansiyeli azaldığı için bugünkü büyüme eskisi kadar önem taşımamaktadır.
- Türkiye'de 2013 için %4 büyüme beklenmektedir. Avrupa Birliği'ndeki yavaşlık cari açık için risk yaratmaktadır. Devlet büyümeyi teşvik edecektir. Döviz kurunun stabil olması beklenmektedir."

Çeşitli finansal kurumların da desteklediği bu görüşler çerçevesinde bir değerlendirme yapmak gerekirse 2013 yılında merkez bankaları dahil olmak üzere yatırımcılar Euro tutmak istemeyecektir. Euro'nun ve Sterlin'in zayıflaması beklenmektedir. Amerikan Doları daha güçlü kalabilecektir. Altın arz ve talep dengesi ile talep görecektir. 1,800 Amerikan Doları/ons 6-9 aylık hedef fiyat olabilir. Hisse senetleri çok cazip olmamasına rağmen alternatif olmadığı için tercih edilecektir. Bazı ülkelerin Avrupa Birliği'nden uzun vadede çıkması gündeme gelebilecektir. Bu dönemde garantili yatırım ve risksiz yatırım olmayacaktır. Riski dağıtmak için farklı yatırımlar ile portföyü çeşitlendirmek doğru bir tercih olacaktır.



## Amerikan Depo Sertifikalarına (ADR) Genel Bakış

### Depo Sertifikası Nedir?

Amerikan Depo Sertifikaları, Global Depo Sertifikaları ve Avrupa Depo Sertifikalarından oluşan Depo Sertifikaları ciro edilebilir Amerikan kıymetleridir. Bu kıymetler Amerikalı olmayan şirketlerin halka açık işlem gören varlıklarıdır. Depo Sertifikaları Amerika'daki tüm borsalarda işlem görebildiği gibi Avrupa'daki bir çok borsada da işlem görebilir.

Bireysel ve kurumsal yatırımcılar sahip oldukları portföyleri mümkün olduğunca çeşitlendirip risklerini düşürmek ve uluslararası yatırım yapmak istedikleri için Depo Sertifikalarına olan talep artmaktadır.

Bir çok yatırımcı uluslararası çalışmanın faydasının farkında olsa da, yerel para piyasalarına doğrudan yatırım yapmanın güçlüklerini yaşamaktadır. Bu güçlüklerin başlıcaları; verimsiz ticari ödemeler, şüphe uyandıran denetim hizmetleri ve masraflı yabancı para çevrimidir. Depozito Sertifikaları uluslararası yatırımın birçok operasyonel zorluklarının ve yatırımın uluslararası olmasından kaynaklanan engellerinin üstesinden gelmektedir.

### İhraççı Şirketlere Olan Yararları

Depozito Sertifika programlarının oluşturulması Amerikalı olmayan şirketlere sayısız avantaj sağlamaktadır. Depo Sertifika ihracının temel iki amacı kar veya sermaye elde etmektir.

Başlıca sağlanan avantajlar:

- Yatırımlarını çeşitlendirmekte olan fazla likidite sahibi yatırımcılar vasıtasıyla pazar payının artırılması
- Şirketin ürünlerinin, hizmetlerinin ve finansal enstürmanlarının imajının genel merkezinin yer aldığı ülke dışında artması

- Sermaye artırımında esneklik sağlaması, yatırım imkanını kolaylaştırması ve olası birleşme-satın almalar için araç niteliğinde olması

### Yatırımcıya Olan Faydaları

Yatırımcılar artan bir şekilde yatırımlarını çeşitlendirme ve uluslararasılaştırma amacı taşımaktadır.

Başlıca sağlanan avantajlar:

- Fiyat tekliflerinin, temettü ödemelerinin yada faiz ödemelerinin Amerikan doları cinsinden olması
- Birçok yatırım, emeklilik fonlarının yerel pazarlar dışındaki varlıkları tutarken veya alırken karşılaştıkları engeller olmaksızın çeşitlendirme yapabilme olanağı sunması
- Emanetçi bankaları komisyon masrafı almadığından, Depo Sertifikası yatırımcısının fazladan 10 puandan 40 puana kadar yıllık kazanç sağlayabilmesi

### Depo Sertifikası Çeşitleri

Depo Sertifikaları sponsorlu ve sponsorsuz olmak üzere iki çeşite ayrılır. Sponsorsuz olan Depo Sertifikaları bir veya daha fazla emanetçi tarafından pazarın talebine göre şirket ile resmi bir anlaşma olmadan piyasaya çıkartılır. Sponsorlu Depo Sertifikaları, çeşitli para piyasalarında mevcut olan farklı düzeylerde piyasaya çıkartılır. Görevlendirilen bir emanetçi tarafından Depo Anlaşması veya hizmet kontratı yapılarak, şirket tarafından Depo Sertifikası piyasaya çıkartılır. Sponsorlu Depo Sertifikaları sağladığı olanaklar üzerinde kontrol, Amerika veya Avrupa borsalarına kote olmada esneklik ve sermaye artırma imkanı sunar.

## Amerikan Depo Sertifikalarına (ADR) Genel Bakış

### Sponsorlu Depo Sertifikaları Çeşitleri

Sponsorlu 1. Seviye Depo Sertifikaları programı Amerika veya Amerika dışı sermaye piyasalarına girmenin en kolay yoludur.

1. Seviye Depo Sertifikaları Amerika'da veya dışındaki bazı borsalarda tezgah üstü piyasada pink sheet'de yayınlanan fiyatlara göre işlem görür.

1. Seviye program SEC mevzuatına tam uygunluğu gerektirmez ve şirketlerin finansal tablolarını GAAP kurallarına uygun bir şekilde yayınlamalarına veya SEC'e uygun bir şekilde kamuoyunu aydınlatmalarına gerek yoktur.

1. Seviye programı ile başlayan bir çok şirket daha sonra 2. veya 3. Seviye programa geçmektedir.

Depo Sertifikalarını Amerikan borsalarına kote etmek isteyen, sermayelerini artırmak veya birleşme-satın alma gerçekleştirmek isteyen şirketler 2. veya 3. Seviye Sponsorlu Depo Sertifikasını kullanmaktadır.

2. ve 3. Seviye Depo Sertifika programının SEC mevzuatına ve GAAP uygulamalarına uygunluğu gerekmektedir. Bu tip Depo Sertifikaları ayrıca Amerika dışındaki bazı borsalarda da işlem görebilmektedir.

### 144A Kuralı ve S Mevzuatı

Halka açık olarak alım satımı yapılan "Sponsored" Depozito Sertifikaları programlarının 3 düzeyine ek olarak bir şirket Amerikan ve diğer sermaye piyasalarına SEC 144A kuralı veya SEC S mevzuatı ile SEC sistemine gerek kalmadan erişim sağlayabilir. 144A kuralı Amerika'daki büyük kurumsal yatırımcılar ile Depozito Sertifikalarının özelleştirilmesi vasıtasıyla sermaye artışı sağlar. S mevzuatı Amerikalı olmayan yatırımcılara Depo Sertifikaları offshore vasıtasıyla sermaye artışı sağlar.

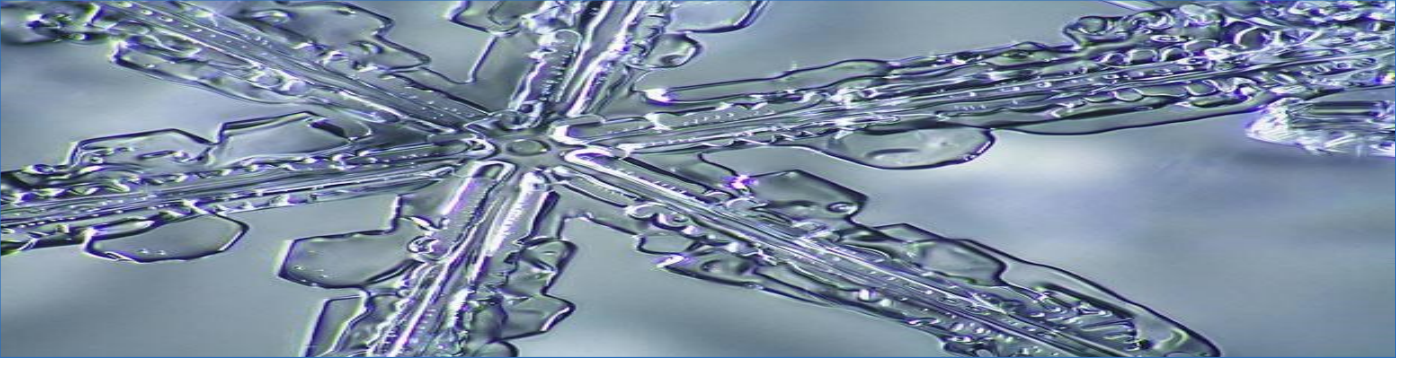
### Depo Sertifikalarının Ticareti Nasıl Yapılır?

İhraç edilecek menkul kıymetler, iştirak paylarını serbest piyasada alan broker'lar tarafından yerel emanetçi bankaya depozito verildiğinde, Depo Sertifikaları herhangi bir Amerikalı Depo bankası tarafından piyasaya sürülebilir. Depo Sertifikaları ihraç edildiğinde Amerikada tezgah üstü piyasada serbest bir şekilde işlem gördüğü gibi, Amerika SEC mevzuatına uyduğu takdirde ulusal borsada da işlem görebilmektedir. Depo Sertifikaları sahipleri satış işlemini gerçekleştirdiğinde, Depo Sertifikaları diğer bir Amerikalı yatırımcıya satılabilir gibi iptal edilip Amerikalı olmayan yatırımcıya da satılabilir.

### DEPO SERTİFİKASI İHRAÇ EDEN TÜRK ŞİRKETLERİ

|                                    |                                              |                              |
|------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------|
| Türkiye Garanti Bankası - 144A     | Yazıcılar Holdings - Reg. S                  | Dogan Sirketler Grubu        |
| Tofas Turk Oto. Fabrikasi - 144A   | Tupras-Türkiye Petrol Rafinerileri - 144A    | Dogan Yayin                  |
| Tofas Turk Oto. Fabrikasi - Reg. S | Tupras-Türkiye Petrol Rafinerileri - Reg. S  | Ihlas Holding                |
| Türkiye Garanti Bankası            | Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret - 144A   | Petrol Ofisi                 |
| Anadolu Efes Bira - 144A           | Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret - Reg. S | Tekfen Holding               |
| Yapi ve Kredi Bankası - 144A       | Goldas                                       | Türk Hava Yolları            |
| Yapi ve Kredi Bankası - Reg. S     | Anadolu Efes                                 | Türkiye Vakıflar Bankası     |
| Haci Omer Sabanci - 144A           | Goldas Kuyumculuk - Reg. S                   | Türkiye Halk Bankası         |
| Haci Omer Sabanci - Reg. S         | Denizbank - 144A                             | Ford Otomotiv Sanayi         |
| Coca-Cola İçecek - 144A            | Denizbank - Reg. S                           | Hurriyet Gazetecilik ve Mat. |
| Coca-Cola İçecek - Reg. S          | Akbank                                       | Ulker Bisküvi Sanayi         |
| Akbank - 144A                      | BİM Birlesik Magazalar - 144A                | Enka Insaat ve Sanayi        |
| Türkiye İş Bankası - 144A          | BİM Birlesik Magazalar - Reg. S              | Eregli Demir ve Çelik Fab.   |
| Türkiye İş Bankası - Reg. S        | EastPharma - 144A                            | TAV Havalimanlari            |
| Finansbank - 144A                  | EastPharma - Reg. S                          | Türkcell İletişim Hizmetleri |
| Finansbank - Reg. S                | Bank Asya                                    | Türk Telekomünikasyon        |
| Türk Ekonomi Bankası - 144A        | Koc Holding                                  | Koza Altın İşletmeleri       |
| Türk Ekonomi Bankası - Reg. S      | Arcelik                                      | Petkim Petrokimya            |
| Yazıcılar Holdings - 144A          | Aygaz                                        | Kaynak: www.adrbnymellon.com |





## Sermaye Piyasalarından Haberler

### Sermaye Piyasası Kurulu Başkan ve Üyeleri Belli Oldu

6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nun 30.12.2012 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanmasının ardından Sermaye Piyasası Kurulu'nun yeni başkan ve üyeleri de bugünkü Resmi Gazete'de yayımlanan Bakanlar Kurulu Kararı ile belirlendi. İlgili Karar'la Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Başkanlığı'na Dr. Vahdettin ERTAŞ, Kurul Üyeliklerine ise Bekir Sıtkı ŞAFAK, Bülent GÖKREM, Prof. Dr. Nurullah GENÇ, Birol KÜLE, Himmet KARADAĞ, ve Murat KOÇ atandı.

Kaynak: [www.spk.gov.tr](http://www.spk.gov.tr)

### Kira Sertifikalarına ve Varlık Kiralama Şirketlerine İlişkin Esaslar Tebliği Taslağı Yayınlandı

Kira sertifikalarının niteliklerinin belirlenmesi ve ihracında uyulması gereken esaslar ile varlık kiralama şirketlerinin kuruluş, belge ve kayıt düzeni, yönetim ve tasfiyelerine ilişkin esasları düzenlemek amacıyla yayınlanan bu taslakta Kira Sertifikaları ve İhraca İlişkin Esaslar ile, sahipliğe, yararlanma hakkına, alim-satıma va ortaklığa dayalı kira sertifikalarına ilişkin özel hükümler yer almaktadır.

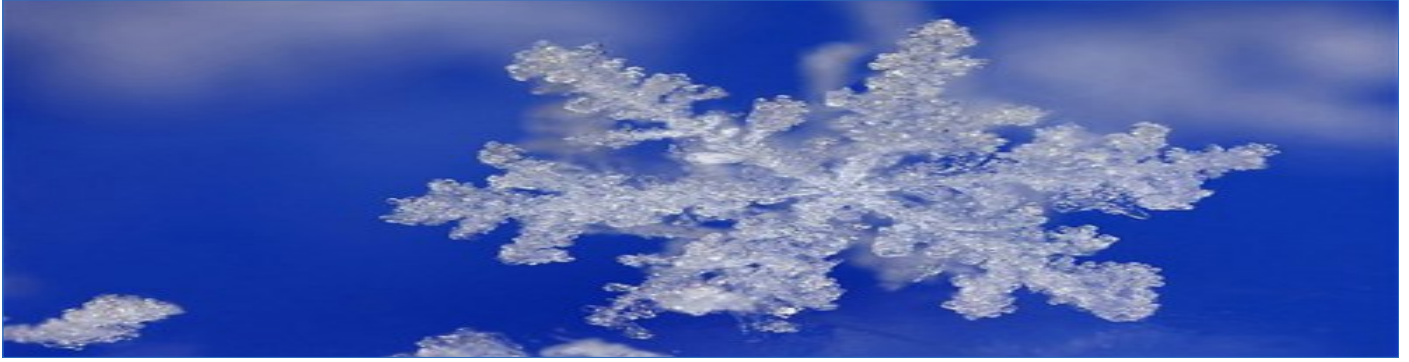
Söz konusu Tebliğ Taslağı ile ilgili görüşlerin otuz gün içerisinde [ofdkirasertifikalari@spk.gov.tr](mailto:ofdkirasertifikalari@spk.gov.tr) e-posta adresine ya da Kurula yazılı olarak gönderilmesi gerekmektedir.

Kaynak: [www.spk.gov.tr](http://www.spk.gov.tr)

### Yeni Sermaye Piyasası Kanununda Bilgi Bazlı Piyasa Dolandırıcılığı Düzenlemesine İlişkin Açıklama

“Sermaye piyasası araçlarının değerini etkileyebilecek, yalan, yanlış, yanıltıcı, mesnetsiz bilgi veren, haber yayan, yorum yapan ya da açıklamakla yükümlü oldukları bilgileri açıklamayan gerçek kişilerle, tüzel kişilerin yetkilileri ve bunlarla birlikte hareket edenler” tanımı; “Sermaye piyasası araçlarının fiyatlarını, değerlerini veya yatırımcıların kararlarını etkilemek amacıyla yalan, yanlış veya yanıltıcı bilgi veren, söylenti çıkaran, haber veren, yorum yapan veya rapor hazırlayan ya da bunları yayanlar “ olarak değiştirilmiştir.

Kaynak: [www.spk.gov.tr](http://www.spk.gov.tr)



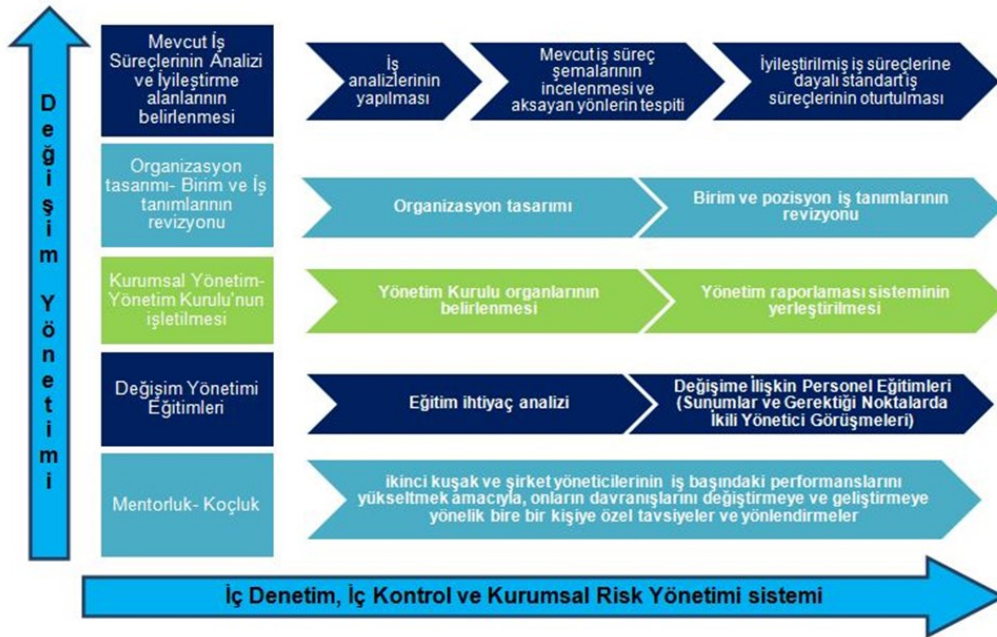
## CGS Center Hakkında

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CGS Center) olarak ana faaliyet sahamız kurumsal yönetim, kurumsal finansman, ulusal ve uluslararası alanda çıkardığımız yayınlar ve eğitimlerdir.

► **Kurumsal yönetim danışmanlığı** kapsamında; şirketlerde kurumsallaşmanın altyapısını sağlamak amacıyla; başta kurumsal altyapı sistemi olmak üzere, doğru belirlenmiş bir stratejik planlama çerçevesinde

- vizyon ve misyonunun gözden geçirilmesi,
- operasyonel ve idari verimliliğin artırılması,
- yönetim organlarının oluşturulması ile doğru bir kurumsal yönetim çerçevesinde kurumsallaşma programı ile desteklemek ve verimli iş yapma kalitesini artırılması çalışmaları yürütülmektedir.

► Bu doğrultuda şirketlerin değişen iş koşullarına zamanında uyum sağlamaları, bu doğrultuda gerekli önlemleri planlamaları, geliştirmeleri ve şirketlerin daha şeffaf ve hesap verebilir olmaları amaçlanmaktadır.



## Mor, Kırmızı ve Sarı Çiçekler



Bir bahçede mor, kırmızı ve sarı çiçekler vardır. Ne zaman üç çiçek toplansanız, en azından biri kırmızı, diğeri mor olmaktadır. Bu bilgiye dayanarak, toplamda kaç çiçek olduğunu bulabilir misiniz?

Yanıt: Bahçede yalnızca 3 çiçek vardır

## 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](mailto:info@cgscenter.org)

# Ailem Ve Şirketim



Sayı: 42 Şubat 2013

**CGS®  
Center**

Kurumsal  
Yönetim ve  
Sürdürülebilirlik  
Merkezi

## *Sıkıntılı Bir Yılı Geride Bırakırken 2013 Yılında Ekonomik/Finansal Beklentiler –Türkiye*

2001– 2003 TC. Ziraat Bankası İcra Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü, halen Gürış Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı, Ülker Grubu İstişare Konseyi Üyesi ve Ufuk Üniversitesi öğretim üyesi olan Sayın Niyazi Erdoğan ile yeni yıla dair beklentilerini içeren röportajımızın Türkiye'ye ilişkin kısmına bu sayımızda yer verdik.

Sayfa: 2-3-4

## *Sermaye Piyasalarından Haberler*

Sermaye piyasasında finansal raporlama tebliği taslağı Sermaye Piyasası Kurulu tarafından 08.03.2013 tarihinde yayınlanmıştır.

Sayfa: 5-6

## *CGS Center Başkanından...*

Peki ya sizin şirketinizin ve ürünlerinizin durumu nasıl? Sektörünüzün büyüme hızı nasıl? Nakit ineklerinizin ömrü bitmek üzere olmasın! Acaba yıldız ürünlere odaklanma zamanınız mı? Kendi BCG matriksinizi yapmaya ne dersiniz?

Sayfa: 7

## *Bunları biliyor musunuz?*

Gini katsayısı İtalyan ekonomist ve istatistikçi Corrado Gini tarafından geliştirilmiş, gelir dağılımlarındaki eşitsizliği ölçmede kullanılan bir araçtır. Gini katsayısı veya toplanma oranı 0 ile 1 arasında çıkan ondalık bir değerdir. Bir toplumda gelir adaletli olarak paylaşılmışsa Gini katsayısı "0" değerini almakta, toplumdaki gelirler yalnız bir kişi tarafından alınmışsa Gini katsayısı "1"e eşit olmaktadır. Gini katsayısının değeri gelir düzeyinin büyüklüğüne değil, farklı gelir düzeyleri arasında kalan kişilerin sayısına bağlıdır. Katsayı, ülkemizde kentsel yerleşim yerleri için 0,394, kırsal yerleşim yerleri için ise 0,385 olarak tahmin edilmiştir.

Kaynak:www.ekodialog.com



**CGS®  
Center**

Kurumsal  
Yönetim ve  
Sürdürülebilirlik  
Merkezi



## Sıkıntılı Bir Yılı Geride Bırakırken 2013 Yılında Ekonomik/Finansal Beklentiler –Türkiye

Yrd. Doç. Dr. Niyazi Erdoğan



Yrd. Doç. Dr. Niyazi Erdoğan

2001– 2003 TC. Ziraat Bankası İcra Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü, halen Gürış Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı, Ülker Grubu İstişare Konseyi Üyesi ve Ufuk Üniversitesi öğretim üyesi olan Sayın Niyazi Erdoğan ile yeni yıla dair beklentilerini içeren röportajımızın Türkiye'ye ilişkin kısmına bu sayımızda yer verdik.

### 2012 yılı için Türk Bankacılık Sektörü'nü nasıl değerlendiriyorsunuz?

2012 yılı Türk Bankacılık Sektörü için hareketliydi. Sektöre iki yeni oyuncu girerken iki banka el değiştirdi. Denizbank'ı Rus Sberbank aldı. Bank Audi yeni lisansla Odea Bank olarak faaliyete başladı. Euro Tekfen Lübnanlı Burgan Bank'a satıldı. Bank of Tokyo– Mitsubishi bankacılık lisansı aldı. A Bank çoğunluk hissesinin satışı için Commercial Bank of Katar ile görüşmeye başladı.

Tüm dünya banka ve bankacılığı sorunlar yaşarken 2001 yılı finansal kriz sonrası sektörde gerçekleştirilen ciddi yapılandırma ile bugün dünyanın en sağlıklı ve üst kurumlarca iyi denetlenen, sürdürülebilir bir karlılığa sahip Türk bankacılık sektörüne ilginin devam edeceğini düşünüyorum. (2001 yapılandırılmasında görev alan kişi olarak da doğru işler yapmış olmanın da huzurunu ve gururunu yaşadığımı da belirtmeliyim.)

### 2013 yılında Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası (TCMB)'nın izleyeceği kur ve para politikası hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

2013 yılının kur ve para politikası TCMB Başkanı Erdem Başcı tarafından açıklandı. Kasım 2010'dan itibaren yürürlüğe konulan politikalar bundan böyle de "konjunktürel para politikası" adı altında, çok enstrümanlı ve çok hedefli bir enflasyon hedeflenmesi dönemine geçilmektedir.

Fiyat istikrarı hedefi korunurken onunla çelişmeyecek bir finansal istikrar da hedeflenmiştir. 2012 yılında finansal istikrarın sağlanması için kredi büyümesi kontrol edilmiş, büyüme yüzde 15'lerin biraz üzerinde gerçekleşmiştir. 2013 yılında da bu oran korunacak, krediler yoluyla büyüme, büyüme yoluyla da cari açık ve finansal istikrar sağlanması hedeflenecektir.

Finansal istikrarın diğer ayağı olan TL'nin değerinde istikrarın korunması, dışarıdan gelecek sermayenin TL'nin değerini aşırı arttırması veya sermayenin yurtdışına çıkışında TL'nin aşırı değer kaybetmemesinin sağlanması için de TCMB birçok enstrüman geliştirdi. Sermaye giriş ve çıkışlarının yaratacağı aşırı hareketleri/dalgalanmaları yumuşatmak için de güzel bir araç olan Rezerv Opsiyon Mekanizması (ROM) kullanılacaktır. Dolayısıyla da TCMB'nin önümüzdeki dönemde uygulayacağı "para politikası", önceki yıllara göre daha belirginleşmiştir.



Kurlar (yani TL'nin değeri) istikrarlı seyrederken, kredi büyümesi de kontrol edilecektir. Konjonktürel “para politikası” uygulamalarının bugüne kadar başarılı olduğunu ve ülkemizin gerçekleri ile ekonomik yapısıyla uyumlu olduğunu söyleyebiliriz. “Dalgalı kur” rejimi uygulandığı söylene bile bu dalgalanmanın belli bir bant içinde gerçekleşmesi sağlanmakta, bir nevi müdahaleli bir dalgalanma (dirty floating rate) rejimi uygulanmaktadır.



TCMB Başkanı Erdem Başçı 2012’de “TL bu yıl kazandıracak” sözü vermişti. Kurda dalgalanma az olmuş ve Sayın Başçı verdiği sözü tutmuştur. Diğer yandan, 2013 yılında aynı uygulamaya devam edileceğini belirtmiş olmasına rağmen, “T.C. Merkez Bankası dövizlerdeki dalgalanmaların dalga boyunu azaltacakmış, ben de risk alayım” dememek gerekmektedir. Başçı “Dünya’da ne olacağı belli olmaz. Herkes riskini iyi yönetsin. Biz elimizden geleni yapıyoruz, yapacağız ancak herkesin mutlaka risk yönetimi yapması lazım” diyerek olası risklere dikkat çekmiştir.

TC. Merkez Bankası’nın bir dönemde proaktif ve etkin yönetimini takdir ediyorum. Ancak, sermaye girişi artacağı beklenen bir döneme girerken, “konjonktürel para politikası”nın asıl sermayesinin yurtdışına çıkacağı bir dönemde test edileceği ve etkili olup olmadığı görülecektir.

Türkiye’ye, genişlemeci küresel likidite ve kredi notu artışı sonrasında TL’yi güçlendirici yönde sermaye alımları gelmeye devam edecektir. IMKB 2012 yılını yüzde 50 primle kapamıştır. 2013 yılında da aynı primle olmasa da, pozitif görünüm devam edecektir. Faizlerin düşük seyrettiği bir ortamda iç talepte beklenen canlanma, şirket karlılıklarını destekleyecektir. Büyümenin de 2013 yılında yüzde 3,5 – 4 dolayında olmasını bekliyorum.

### **Sizce, 2012’de döviz girişinin artmasının nedeni ve etkileri ne olmuştur?**

Hem dünyadaki likidite, hem de Ortadoğu ülkeleri kaynaklı sermaye akışı nedeniyle döviz girişi artmış, T.C.M.B.’nin döviz rezervi 120 milyar doları aşmıştır. Bu nedenle kurlar yerinde saymakta, faiz oranları düşmekte ve kur baskısından kurtulan enflasyon oranında da tarihi düşüşler yaşanmaktadır.

Bu arada Merkez Bankası Aralık ortalarında ayınlandığı ve ülkemizin döviz varlıkları ile döviz borçlarını gösteren “Uluslararası Yatırım Pozisyonu” Eylül sonu rakamlarına göre ülkenin net yatırım pozisyonu (varlık ve yükümlülük farkı) eksi 383 milyar dolar olduğu görülmektedir.



Bilindiği gibi döviz varlıkları, Türklerin yurtdışındaki paraları, yatırımları, yurt içindeki döviz birikimleri, Merkez Bankası ve bankaların rezervindeki altın ve döviz mevcududur. Döviz yükümlülükleri ise yabancıların Türkiye'deki doğrudan yatırımları, portföy yatırımları, bankalardaki döviz mevduatları ile kamu ve özel sektörün kullandığı dış krediler nedeniyle oluşan toplam borcudur.

2011 yılı sonunda eksi 321 milyar dolar olan bu rakam, 9 ayda yükümlülükte net 62 milyar dolar artış gerçekleşmiş,

varlıklarda 23 milyar dolar artış olurken yükümlülüklerde 85 milyar dolarlık artış gerçekleşmiştir. Yatırım pozisyonu net açığının milli gelire oranı 2011 sonunda yüzde 41.5 olup, bu oranın yüzde 40'dan daha düşük olmasına dikkat edilmekte olup, rakamsal olarak "döviz riski" nin daha yükseldiği görülmektedir.

**Birçok konu ile ilgili değerli görüşlerinizi aldık bunların dışında önemli olduğu düşündüğünüz ve üstünde durmak istediğiniz başka bir konu var mı?**

Ek olarak, ülkemizin borçlanma rakamlarına dikkat çekmek istiyorum. Türk hane halkı borç stokunun harcanabilir gelire oranı yüzde 48'e ulaşmıştır. Kamu kesimi borç stokunun GSYH'ye oranı yüzde 40'dır. Bu oran gelişmiş ekonomilere göre çok iyi olmasına rağmen, büyüme oranının düşmeye başladığı bir ekonomide, pay da fazla büyümeyince bu oranın yükselme olasılığı bulunmaktadır. Özel kesimin de ciddi oranda iç ve dış borç yükü bulunmaktadır. Bu durum ekonomiye güven vermekte ve yurt içi tüketimi azaltmaktadır. Özellikle bireysel kredilerdeki artış ve tasarruf oranının düşmesi önemli bir finansal göstergedir.



**2023 yılı Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşunun 100. yılı olması nedeniyle malumunuz, 2023 için her konuda bir çok hedef konuluyor. Sizce bunlar gerçekçi mi?**

Son günlerde deneyimli Bakanlarımızdan Sayın Ali Babacan'ın sıkça belirttiği gibi, teknoloji üreten ve nitelikli iş gücü talebini karşılayacak bir eğitim ve hukuk sistemi olmadan 2023'lü yıllarda dünyada ilk 10'a girme hayalimizin gerçekleşmeyeceği görüşü çok doğrudur.

Ayrıca gerek Sayın Ali Babacan ve gerekse TCMB Başkanı Sayın Erdem Başçı'nın tüm ekonomik birimlere "kur riski" konusunda duyarlı olmaya ve finansal okur yazarlığa açıkça davet mesajı verdiklerini görmekteyiz. Kamu finans yönetiminin proaktif ve akılcı yönetimine güvenip özellikle "kur riski" konusunda dikkatli olmamanın, yeni dönem için "önemli risk"lerden biri olduğunu bir kez daha yinelemek isterim.

*2013 yılında da ekonomi / finans konusunda daha önce gösterilen performansın ötesinde başarılı, üretken, huzur dolu kazançlı günler temenni ediyorum.*

**CGS Center olarak görüşlerinizi bizimle paylaştığınız için teşekkür ediyoruz.**



## Sermaye Piyasalarından Haberler

### FİNANSAL RAPORLAMA TEBLİĞİ TASLAĞI

Sermaye piyasasında finansal raporlama tebliği taslağı Sermaye Piyasası Kurulu tarafından 08.03.2013 tarihinde yayınlanmıştır. Yayınlanan taslak altı bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerde ele alınan konular aşağıda sırasıyla belirtilmiştir:

- \* Amaç, kapsam, dayanak ve tanımlar
- \* Finansal Tablolar
- \* Yönetim kurulu faaliyet raporları ve sorumluluk beyanları
- \* Finansal raporların ilgililere sunulması
- \* Muhtelif hükümler
- \* Yürütme, yürürlük ve geçiş hükümleri

#### Birinci Bölüm

Bu bölümde tebliğin ilke, usul, esasları, hangi işletmelerin kurula bildirim ve kamuya açıklama yükümlülüğünden muaf olduğu ve tebliğin hangi kanun ve maddelere dayandığı belirtilmektedir.

#### İkinci Bölüm

İkinci bölüm finansal tabloların hazırlanmasında esas alınacak standartlar, işletmelerin bu tebliğde düzenlenen esaslarla yıllık finansal raporlama yükümlülüğünün olduğu ve hangi şirketlerin 3, 6 ve 9 aylık dönemler itibarıyla ara dönem finansal rapor düzenleme yükümlülüğü olduğu ile hangi şirketlerin 6 aylık ara dönem finansal rapor düzenleme yükümlülüğü olduğu belirtilmiştir.

#### Üçüncü Bölüm

Bu bölümde yönetim kurulu yıllık ve ara dönem faaliyet raporlarının hangi bölümlerden oluşması gerektiği ve bu raporlarda en az hangi hususlara yer verilmesi gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca, bu bölümde finansal raporların tebliğ hükümlerine uygun olarak hazırlanması, sunulması ve gerçeğe uygunluğu açısından sorumluluk beyanları yer almaktadır.

#### Dördüncü Bölüm

Dördüncü bölümde işletmelerin yıllık ve ara dönem finansal raporlarına ilişkin bağımsız denetim raporlarının hangi şartlarda hangi süreler içinde kamuya açıklanacağı, finansal raporların kamuya açıklanmasındaki usuller, ek süreler, finansal tabloların ilanı ve finansal tablolardan türetilmiş özet bilgilerin açıklanması ile ilgili madde yer almaktadır.

## *Sermaye Piyasalarından Haberler*

### **Beşinci Bölüm**

Bu bölümde diğer mevzuat uyarınca hazırlanan finansal tablolar, tebliğe uygun olmayan finansal tabloların kamuya açıklanması durumunda ne olacağı, işletmelerin tutmak zorunda olduğu sermaye piyasası defterinin gerektirdikleri, tutulması gereken belgeler ile finansal tabloların bağımsız denetimi ve ara dönem finansal raporlamanın muaf olduğu durumlar yer almaktadır.

### **Altıncı Bölüm**

Son bölümde bu tebliğin 01.01.2013 tarihinden son başlayan ilk ara dönem finansal raporlardan itibaren geçerli olduğu ve özel hesap dönemi olan şirketler için ise belirtilen tarihten sonra sona eren yıllık hesap dönemlerinden sonraki ilk ara dönem finansal raporlardan başladığı belirtilmektedir.

Bu tebliğin yürürlüğe girmesi ile birlikte ile bazı tebliğler yürürlükten kaldırılmıştır. Kaldırılan tebliğler aşağıda belirtilmiştir:

- *Vadeli İşlem ve Opsiyon Sözleşmelerinin Muhasebesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ*
- *Yüksek Enflasyon Dönemlerinde Mali Tabloların Düzeltilmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ*
- *Sermaye Piyasasında Konsolide Mali Tablolara ve İştiraklerin Muhasebeleştirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ*
- *Sermaye Piyasasında Mali Tablo ve Raporlara İlişkin İlke ve Kurallar Hakkında Ek Tebliğ*
- *Sermaye Piyasasında Mali Tablo ve Raporlara İlişkin İlke ve Kurallar Hakkında Tebliğ*
- *Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ*
- *Sermaye Piyasasında Ara Mali Tablolara İlişkin İlke ve Kurallar Hakkında Tebliğ*

## CGS Center Başkanından...



### Sizin Konfor Alanınız Hangisi? Nakit İnekleriniz mi?

#### BCG Matrisinizi Oluşturun

BCG Matrisi\* genel olarak sektörün büyüme hızıyla işletmenin pazar payının karşılaştırıldığı, işletmenin ürün portföyünü göreceli olarak değerlendirmekte kullanılan bir araçtır.

Yöneticiler bu matriksi mevcut ürün portföyünün değerlendirilmesinde, hangi ürüne daha çok, yada daha az yatırım yapılmalı kararı verirken, ürün portföyüne yeni ürün eklerken ve hangi ürün grubundan vazgeçileceği kararı verilirken kullanırlar.

İşletmenin **yıldız ürünleri/ürün grubu** tablodan da anlaşılacağı üzere işletmenin hızla büyüyen pazarda yüksek pazar payı ile yer aldığı ürünlerdir. Pazar diğer ürün grubuna göre daha hızla büyüdüğünden bu grupta yer alan ürünlerde rekabet gücünün korunması ve pazar payının devam ettirilmesi için daha fazla yatırım yapmak gerekir. Sektörün büyüme hızı beklenmedik şekilde düştüğünde ise bu ürünler işletme pazar payını kaybetmediği sürece hala önemli gelir kaynağıdırlar. Her işletmenin mutlaka yıldız ürün/hizmetleri olmalıdır. Bu ürün/hizmetlerin ürün yaşam eğrileri değerlendirildiğinde genellikle büyüme aşamasındaki ürün/hizmetler oldukları gözlenir.

Yavaş gelişen sektörler için ürettiğimiz, ancak pazar payımız yüksek olan ürün/hizmetler **nakit inekleri** diye adlandırılırlar. Yıldız ürünler kadar fazla yatırım gerektirmeyen, ancak başarılı ve “olgun” ürünlerdir. İşletmeler ineklerinden gelen paraları yıldızları için gereken yatırımlar için harcamayı tercih ederler. İnekler, ürün yaşam eğrileri değerlendirildiğinde genellikle olgunluk aşamasındaki ürün/hizmetlerdir.

**Soru işaretleri** ise, sektörün gelişme hızı yüksek ancak işletmenin pazar payının düşük olduğu ürünlerdir. Çoğu işletmenin geleneksel sektörlerde, çok fazla gelişmeyen, dar piyasalarda çalıştığını düşündüğümüzde bu ürün grupları “üzerinde karar verilmesi gereken”ler olarak değerlendirilmelidir. Gelecek vaat eden sektörde pazar payını yükseltmek için yatırımlar yapılması gerekebilir, yönetim bu ürünlerde pazar payı yükseltmenin avantaj ve dezavantajlarını dikkatle değerlendirmelidir. Soru işaretleri “yıldız”lara dönüşebilir. Soru işareti olarak nitelendirdiğimiz ürün/hizmetlerin ürün yaşam eğrilerinde genellikle piyasaya çıkma sürecine denk gelirler.



Son grup ise farklı kaynaklarda ismi değişmekle birlikte **köpekler ya da yaramaz çocuklar** ismiyle adlandırılırlar ve sektörün gelişmesinin yavaş olduğu işletmenin pazar payının da düşük olduğu gruptur. İlgili çekmeyen, zarar etmeyecek kadar para kazandıran bu ürün grupları için çoğu işletmecinin yorumu “yatırım yapmaya değmez” ve “ürün/hizmet portföyünden çıkarılmaya en uygun” şeklindedir. Genellikle ürün yaşam eğrilerinin sonuna ulaşmış ürün/hizmetlerdir.

Peki ya sizin şirketinizin ve ürünlerinizin durumu nasıl? Sektörünüzün büyüme hızı nasıl? Nakit ineklerinizin ömrü bitmek üzere olmasın! Acaba yıldız ürünlere odaklanma zamanınız mı? Kendi BCG matrisinizi yapmaya ne dersiniz?

**Dr.Güler Manisalı Darman**

**Başkan**

**Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi**

**Bildirim:** Bu yayında yer alan görüşler yazarlara ait olup, CGS Center açısından bağlayıcılığı bulunmamaktadır



# Ailem ve Şirketim

Mart 2013

Sayı: 43



## CGS Center'dan Haberler

CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman, iletişim teknolojisi ve bilişim sektörünün güçlü şirketlerinden Ankara Netmon İletişim Sistemleri Ticaret Sanayii A.Ş. bağımsız yönetim kurulu üyesi oldu. Güler Manisalı Darman, Netmon A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı seçildi.

Bu Sayımızda;

CGS Center'dan  
Haberler

2

DMY  
Mühendislik  
"Sosyal Aile"  
Kavramına  
Önem Veriyor

3-4

Organizasyonel  
Yapılanmada İş  
Analizleri ve  
Önemi

5-6

Sermaye  
Piyasalarından  
Haberler

7

## DMY Mühendislik "Sosyal Aile" Kavramına Önem Veriyor

DMY Mühendislik Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdür Yardımcısı Dilek Arıkan sorularımızı yanıtladı.

"Sürdürülebilirlik için asıl olanın, aile bireylerinin genetik bağlarla birbirine bağlılığı değil, vicdanlı, ahlaklı, hak yemeyen elindekini paylaşan, eşitlikçi dünya görüşüne sahip olan, mücadeleci, özgüveni sağlam bireylerin öne çıkması ve ailenin değer yargılarını yaşatmasıdır."



## Organizasyonel Yapılanmada İş Analizleri ve Önemi

Günümüz organizasyon yapılarında süreçlerin iyi belirlenmesi ve organizasyona ilişkin her çeşit faaliyetin doğru planlanması yaşamsal önem arz etmektedir.

## Sermaye Piyasalarından Haberler

- ♦ IMKB'nin yeni yüzü Borsa İstanbul
- ♦ Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulamasına İlişkin Tebliğ Seri: IV, No: 56 Güncellendi : SPK, Genel Kurulu toplantıya çağırabilecek.

## Bunu Biliyor Musunuz? / Poka-Yoke

Japon yönetim düşünürlerinden biri olan Shiego Shingo, 1986 yılında yayınladığı Sıfır Kontrol Sistemi adını taşıyan eseri ile yeni yönetim felsefesine sıfır hata ve poka-yoke kavramlarını kazandırmıştır. POKA, dikkatsizlik, dalgınlık, YOKE ise elimine edilmesi anlamına gelir. Poka Yoke; Hata önleme anlamına gelir. Japonca bir terim olan Poka Yoke'de temel amaç istenmeden de olsa çalışan dikkatsizlikleri sonucu oluşan hataların, kusurlu parça ve ürünlerin üretilmesini engelleyecek iyileştirmeler ( basit otomasyonlar ) yapmaktır. Yapılan çalışmalar kalite odaklıdır. Poka Yoke düzenekleri o şekilde çalışır ki, kusur işlemek mümkün olmaz. Unutkanlık dikkatsizlik, yanlış anlama, konsantrasyon eksikliği, standartların eksikliği, tecrübesizlik, boş vermek, sabotaj vs. insan faktörlerinden kaynaklanan durumlara karşı, hata yapmayı önleyici ve yardımcı araç ve stratejileri kullanarak ancak daha fazla kontrol elemanına gerek duymadan, sıfır hatalı üretime ulaşmayı amaçlar.

## CGS Center'dan Haberler

İletişim teknolojisi ve bilişim sektöründe faaliyet gösteren güçlü şirketlerden Ankara Netmon İletişim Sistemleri Ticaret Sanayii A.Ş. 'nin yeni TTK nın yapısal ve işleyiş açısından işlevsel açıdan profesyonel yönetim kurulu oluşumunu desteklemesi kapsamında bağımsız yönetim kurulu Üyesi olan Dr. Güler Manisalı Darman Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı seçildi.



Yeni TTK kapsamında kurumsal yönetim felsefesinin şeffaflık, hesap

verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkelerini sadece borsaya kote olan şirketlere değil, aynı zamanda anonim ve limited şirketler hukukunun da bir parçası haline getirmiştir. Yeni Kanun, yönetim kurulunun profesyonel ve



bağımsız üyelerden oluşmasını desteklemektedir. Bu sepele, yönetim kurulu üyelerinin şirkette pay sahibi olması zorunluluğu da kaldırılmıştır, ancak şirket sahiplerinin yönetim kurulu üyesi olması engellenmemiştir. Yönetim kurulları sadece sermayedarların değil tüm paydaşların çıkarlarının ve haklarının korunup gözetildiği bir yapı haline gelmesi amaçlanmıştır.

Ankara Netmon İletişim Sistemleri Ticaret Sanayii A.Ş. Genel Müdürü ve OSTİM Sanayici ve İş Adamları Derneği (OSİAD) Yönetim Kurulu işletmeler Başkan Yardımcısı Ahmet Kurt, Yeni Türk Ticaret Kanunu'nu açısından önemli yenilikler getirdiğini ve Netmon'un da bu yeniliklere uymakta gecikmediğini belirterek, Sayın Dr. Güler Manisalı Darman'ı Netmon A.Ş.'nin yönetim kurulunda görmekten mutluluk duyduklarını ifade etti.



**Yeni TTK yönetim kurulunun profesyonel ve bağımsız üyelerden oluşmasını desteklemektedir.**



## DMY Mühendislik “Sosyal Aile” Kavramına Önem Veriyor

*DMY Mühendislik Yönetim Kurulu üyesi ve Genel Müdür Yardımcısı Dilek Arıkan sorularımızı yanıtladı.*

**CGS Center: Başarılı bir aile işletmesi olarak DMY Mühendislik’in gelişimini bize biraz anlatır mısınız? DMY Mühendislik’in vizyon, misyon ve gelecek stratejilerini belirlerken nasıl bir yol izliyorsunuz veya izleyeceksiniz?**

**Dilek Arıkan:** 1990 yılların sonlarında başlayan bu yolculuğumuza, başta Japon firmalar ve otomotiv firmaları olmak üzere çeşitli uluslararası firmalarla iş yapma deneyimini de katarak 2007 den beri DMY Mühendislik adıyla devam ediyoruz.

Biz işimizde özel uzmanlık alanlarımız olan;

- Havalimanı,
- Özel endüstriyel tesisler,
- Karayolları aydınlatma ve tüneller,
- Hastaneler, AVM’ler ve oteller

gibi özel yapıların elektro-mekanik sistemlerinin, tasarım, projelendirme, taahhüt işlerini değer mühendisliği farkı ile yapar

Kurulduğu günden beri sürekli büyümeyi kendine hedef alan şirketimiz 2013 yılında sermayesini 50 kat, yıllık cirosunu da 3 kat arttırmıştır.

Hedeflemiş olduğu sektörlerde daha kalite hizmet verebilmek için bünyesinde kurumsallaşma ve bilişim altyapısını kurma çalışmalarına

başlamıştır. 2013 sonuna kadar, sektörünün kalite standartları olan ISO 9001 ve İş Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Sistemi (OHSAS 18001) belgelerini almayı hedeflemektedir.

Kurumsallaşma çalışmalarımızı, kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik üzerine profesyonel bir merkez olan CGS Center Dr. Güler Manisalı Darman ve ekibiyle ile sürdürmekteyiz. Kurumsallaşma sürecine bize iten en önemli nokta lig atlama isteğimiz. Ligi değiştirdiğiniz zaman muhatap olduğunuz çevre de farklılaşıyor. Böylece yönünüzü daha kolay çizebiliyorsunuz.

**CGS Center: Şirketinizin sürdürülebilirliğini sağlamak ve daha sağlam temellere oturtmak amacıyla kurumsallaşma yolunda ne gibi adımlar attınız?**

**Dilek Arıkan:** 2012’de CGS Center ile “Entegre Kurumsal Yönetim Projesi”ni başlattık. Bu Mayıs ayında sona erecek. Proje kapsamında aşağıdaki konular üzerinde çalıştık:

- Stratejik Yapılanma
- Aile - Şirket Anayasasının Hazırlanması
- DMY Mühendislik’in Amaçlanan Vizyon, Misyonu Ulaşması Çerçevesinde Kurumsallaşması
- Yönetim Kurulu’na İşlerlik Kazandırılması
- Yönetim-İcra Toplantı Kültürünün Oturtulması



**CGS Center:** Bildiğiniz üzere ülkemizde aile şirketlerinde bir sonraki kuşağın hazırlanmasına giderek daha çok önem verilmeye

başlandı. Siz bu yolda ne gibi önlemler alıyor, nasıl bir yol izliyorsunuz?

**Dilek Arıkan:** Aile anayasasıyla ilgili çalışmalarımız

sırasında, DMY Sosyal ailesinde, ileride çocukların öncelikle DMY Mühendislik’de çalışmaları gerektiği gibi bir kural kabul edilmemiştir. Ancak (2.Kuşak) aile üyelerinin de prensip itibarıyla, kendi

gelecekleri ile ilgili sağlıklı karar verebilmeleri ve DMY Mühendislik’de çalışıp çalışmamayı isteyebilmeleri için, şirketi öğrenmeleri ve aidiyetlik hissetmeleri açısından kendilerine küçük yaşta şirketi tanıtmaya ailenin değer yargılarını anlatmaya karar verildi. Örneğin oğlumuz şu anda 13 yaşında ve bu yaz 1 ay şirkette “office boy” olacak.

**CGS Center: DMY**

**Mühendislik’de “Sosyal Aile Kavramı”ndan söz edilmekte olduğunu gördük, bizimle bunu daha detaylı olarak paylaşabilir misiniz?**

**Dilek Arıkan:** “Sosyal Aile” kavramı, sizinle aile anayasası hazırlarken hep birlikte bulduğumuz ve hani bir cümleye bir kelime ararsın ve bulduğunda da “tam” oturur ya, öyle bir kelime. Sürdürülebilirlik için asıl olanın, aile bireylerinin genetik bağlarla birbirine bağlılığı değil, vicdanlı, ahlaklı, hak yemeyen elindekini paylaşan, eşitlikçi dünya

görüşüne sahip olan, mücadeleci, özgüveni sağlam bireylerin öne çıkması ve ailenin değer yargılarını yaşatmasıdır.



**CGS Center:** Türkiye’de aile anayasası hazırlayan öncü şirketlerden birisiniz. Bu anayasaya neden ihtiyaç duydunuz, ne gibi faydalar sağladınız,

**uygulamada ne gibi sıkıntılarla karşılaştınız? Aile şirketlerine bu anlamda tavsiyeleriniz nelerdir?**

*Büyüyen bir aile şirketinin sürdürülebilirliğini sağlamanın yolu, aile barışının da kalıcı olmasından geçer. Başlangıç döneminde akla bile gelmeyen konular, büyük yapılarda içinden çıkılmaz sorunlara dönüşebilmektedir.*

**Dilek Arıkan:** Büyüyen bir aile şirketinin kalıcılığını sağlıklı biçimde sağlamanın yolu, aile barışının da kalıcı olmasından geçer. Başlangıç dönemlerinde akla bile gelmeyen konular, büyük yapılarda içinden çıkılmaz sorunlara dönüşebilmektedir. Bu amaçla Aile – Şirket İlişkileri’nin olabildiğince erken dönemlerde tanımlanması ve güvence altına alınması gerekir. Biz de bu gerçeğin farkına erken varanlardanız . Aile Anayasası ile ilgili çalışmaları 2012 sonunda bitirdik. Kendi aramızda ilişkilerimizi

düzenleyen, hatta çocuklarımızın birbiriyle ve şirketle ilişkilerini düzenleyen bir anayasamız var artık.

**CGS Center:** Sorularımızı yanıtladığınız için teşekkür ederiz.

**Dilek Arıkan:** Ben teşekkür ederim.

DMY Mühendislik Yönetim Kurulu üyesi ve Genel Müdür Yardımcısı Dilek Arıkan’a katkılarından dolayı



## Organizasyonel Yapılanmada İş Analizleri ve Önemi

Günümüz organizasyon yapılarında süreçlerin iyi belirlenmesi ve organizasyona ilişkin her çeşit faaliyetin doğru planlanması yaşamsal önem arz etmektedir. Bunların en önemlilerinden biri de insan kaynakları yapılanmasının, organizasyonun ekosistemine ve hedeflerine en uygun şekilde planlanmasıdır. Her organizasyon iş gücü planlaması, uygun çalışan seçimlerinin yapılması ve mevcut çalışanların performans değerlendirme süreçlerine ilişkin detaylı bilgiler edinebilmek ve organizasyon işleyişinin etkinliğini artırmak adına iş süreçlerinin tanımlarının en uygun şekilde



yapılması gerekmektedir.

Şirket bünyesindeki çalışanların yaptıkları işin alt kırılımlarına inilerek ayrıntılı olarak incelenmesi ve çalışanların şirketteki pozisyonu gereği tüm fonksiyonlarının tanımlanması süreçlerine iş analizi süreci

diyebiliriz. İşletme ile ilgili bilgilerin toplanması ve analiz edilmesi ve şirketteki sistematüğün oturtulması iş analizlerinin büyük bir parçasını oluşturur. İş analizi yapılırken konuya tarafsız bir gözle bakabilmek gereklidir. İşletme dışından konusunda uzman bir kişinin analiz süreçlerinin sahibi olması, işletme körüğünü engellemek adına faydalı olacaktır.

| İç Yetki Onay Tablosu - Internal Authorization Table |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------|------------------------|
| İşin Konusu<br>(Business Topic)                      | Varsa Koşul ve Limitler<br>(Conditions & Limits, If Any) | İş Çıktılarının Sorumlusu/ Nihai Kontrol ve Onay<br>(Accountable for Outcomes) | Görevli / Görevleri Yapan<br>(Responsible of Doing Tasks) | Görevlerin Yapılmasına Yardımcı Olan/Danışılan<br>(Support to Responsible)/Consulted | Denetleyen<br>(Controller) | Nasıl Denetlendiği/ Rapor Adı<br>(How Controlled) | Açıklamalar<br>(Notes) |
| Mali İşler Bölümü                                    |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |
| 1.0.                                                 |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |
| 2.0.                                                 |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |
| 3.0.                                                 |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |
| 4.0.                                                 |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |
| 5.0.                                                 |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |
| 6.0.                                                 |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |
| 7.0.                                                 |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |
| 8.0.                                                 |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |
| 9.0.                                                 |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |
| 10.0.                                                |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |
| 11.0.                                                |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |
| 12.0.                                                |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |
| 13.0.                                                |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |
| 14.0.                                                |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |
| 15.0.                                                |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |
| 16.0.                                                |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |
| 17.0.                                                |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |
| 18.0.                                                |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |
| 19.0.                                                |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |
| 20.0.                                                |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |
| 21.0.                                                |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |
| 22.0.                                                |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |
| 23.0.                                                |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |
| 24.0.                                                |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |
| 25.0.                                                |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |
| 26.0.                                                |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |
| 27.0.                                                |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |
| 28.0.                                                |                                                          |                                                                                |                                                           |                                                                                      |                            |                                                   |                        |



İş analizi yapılırken kişi bazında analiz yapılmamalıdır. Analiz edilmesi gereken işin kendisi olmalı ve mevcut pozisyonun gerekleri göz önünde bulundurularak iş analizi yapılmalıdır. İş analizinin objektif bir uzman tarafından yapılması işi yapan kişiye dair bilgilerden ziyade mevcut pozisyon gereklerinin görülmesini ve mümkün mertebe işi kimin yaptığına değil işin nasıl yapılması gerektiğine odaklanılmasını sağlar. Bu noktada en önemli unsurlardan biri olması gereken ve olanın kıyaslanmasıdır.

İş analizi formlarında sorulan sorular danışmana iş analizi süreciyle ilgili veriler sağlar. Görevlerin nasıl yapıldığı, sorumlulukların neler olduğu, işin gereklerinin malzeme ve ekipman açısından neler olduğu, işin gerektirdiği yetkinlik ve öğrenim düzeylerinin neler olduğu ve genel olarak fiziksel ve sosyal çevre koşullarına dair bilgiler bu formların sağladığı başlıca bilgiler arasında sayılabilir. İş analiz formlarından edinilen bilgilerin sentezlenmesinin ardından görev tanımları yapılır.

Görev tanımları organizasyon için büyük önem arz etmektedir. İş analiz formlarından elde edilen bilgilerle düzenlenen görev tanımlarından elde edilen bilgiler ışığında;

- ◆ Organizasyon şeması oluşturulur
- ◆ Personel seçimi için gereken nitelikler ortaya çıkar
- ◆ Eğitim-İhtiyaç analizleri yapılır
- ◆ Firmanın KPI-KRI-PI ve RI'ları belirlenerek performans değerlendirme sistemi oluşturulur
- ◆ İş ile ilgili gereklerin hepsi açıkça ortaya çıkacağından belirsizlikler ortadan kaldırılarak verimlilik artışı sağlanır.



Özetle, iş analizleri sayesinde çalışanların ne yaptığı, nasıl yaptığı, işi yapabilmek için ne tür yetkinlik ve becerilere sahip olunması gerektiği belirlenir. İş analizleri organizasyonlarda mevcut durum analizi yapmalarının yanı sıra yöneticilerin belirleyecekleri hedeflerin etkin ve verimli olmalarına olanak sağlar ve bu hedeflere ulaşılmasına yardımcı olur. Ayrıca yapılan işlerde kalitenin artırılarak maliyetin düşürülmesine ve belirsizlikleri ortadan kaldırarak çalışan motivasyonunun artırılmasına katkı sağlar.

**Esra Can ORUÇ**

**İnsan Kaynakları ve Yayın Uzman Yardımcısı**

**CGS Center**



# Sermaye Piyasalarından Haberler

## IMKB'nin Yeni Yüzü Borsa İstanbul

Menkul kıymetlerin dışındaki diğer kıymetlerin de işlem göreceği borsamızın adı Borsa İstanbul olarak değiştirildi. 2023 İstanbul finans merkezi projesinin adımlarından biri olan Borsa İstanbul projesi başarıyla hayata geçirildi. Borsa İstanbul'un yol haritası ilk olarak stratejik ortaklıklar kurmak ve halka açılmak. SPK Başkanı Dr. Vahdettin Ertaş'ın Borsa İstanbul'un lansman gecesinde yaptığı konuşmasında : “Borsa İstanbul yeni yapısıyla, yeni pazar ve ürünleri ile sizlerin karşısında olacak. Amacımız tüm spot ve vadeli işlemlerin, emtia ve kıymetli madenlerin tek bir kaynaktan alınıp satılacağı uluslar arası bir Pazar oluşturmak.

Bu düzenlemelerle birlikte hem kendi vatandaşlarımızın, hem Türk şirketlerinin hem de KÖRFEZ bölgesi başta olmak üzere uluslar arası yatırımcıların ihtiyaç duyacağı tüm araç ve kurumlar ülkemizde mevcut olacak. Hedefimiz Singapur, İstanbul, Londra ve New York ekseninde günün 24 saatinde alınıp satılacak ürün, araç ve pazarları oluşturmak. “ diyerek Borsa İstanbul'un amacını kısaca belirtmiştir.

Kaynak: [www.spk.gov.tr](http://www.spk.gov.tr)

## Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulamasına İlişkin Tebliğ Seri: IV, No: 56 Güncellendi

Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ” Resmi Gazete'de yayımlandı. Yayımlanan tebliğ gereğince yönetim kurulunun, üyelerinin tamamının veya bir kısmının görev süresinin dolması ya da üyeliğin boşalması nedeniyle, uyulması zorunlu kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını sağlamak üzere karar alamaması halinde SPK devreye girecek ve genel kurulun 30 gün içerisinde yapılmasını teminen kurulu toplantıya çağırmasını talep edebilecek.

Kaynak: [www.spk.gov.tr](http://www.spk.gov.tr)

### 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](mailto:info@cgscenter.org)



Kurumsal  
Yönetim ve  
Sürdürülebilirlik  
Merkezi

**Bildirim:** Bu yayında yer alan görüşler yazarlara ait olup, CGS Center açısından bağlayıcılığı bulunmamaktadır



Nisan 2013

Sayı:44

### “İstanbul Nisan Ayında BNY Mellon Toplantısına Ev Sahipliği Yaptı” Dr. Güler Manisalı Darman

İstanbul 10-13 Nisan 2013 tarihleri arasında, sessiz sedasız BNY Mellon toplantısına ev sahipliği yaptı. BNY Mellon CEO’su da dahil olmak üzere, kurmay takımı adeta İstanbul’a çıkartma yaptılar. BNY Mellon depo sertifikası ihraclarının **büyük bir çoğunluğunu gerçekleştiren önemli aracı bankalardan biridir.**

#### Kitap Köşesi: Kurumsal Yönetimin Yönetim Kuruluna Yansımaları

Beta Yayıncılık’tan çıkan, Doç. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ’ın kaleme aldığı “Kurumsal Yönetimin Yönetim Kuruluna Yansımaları” 2012 yılında yürürlüğe giren Yeni Türk Ticaret Kanunu ile yeni yönetim sistem ve anlayışının odak noktası olan kurumsal yönetim kavramına ışık tutuyor.

#### Sermaye Piyasalarından Haberler:

##### Piyasalara Melek Kanatları

...15 Şubat tarihinde yayınlanan Bireysel Katılım Sertifikası (BKS) mevzuatı ile girişimcilik kültürünü artırmak ve girişimciliği cesaretlendirmek hedef olarak gösterilmektedir...

#### Bu Sayımızda;

**İstanbul Nisan** 2  
**Ayında BNY**  
**Mellon**  
**Toplantısına**  
**Ev Sahipliği**

**Sermaye** 5  
**Piyasalarından**  
**Haberler**

**Kitap Köşesi:** 6  
**Kurumsal**  
**Yönetimin**  
**Yönetim**  
**Kuruluna**  
**Yansımaları**

## Bunları Biliyor Musunuz?

Elektronik posta ile haberleşmenin taraflar arasında teknik olarak güvenli ve hukuken geçerli bir şekilde yapılabilmesi için ilave güvenlik ihtiyaçları karşılamak üzere geliştirilen kayıtlı elektronik posta (KEP), elektronik iletilerin, gönderimi ve teslimatı da dâhil olmak üzere kullanımına ilişkin olarak hukukî delil sağlayan, elektronik postanın nitelikli şeklidir. Yeni TTK ile yürürlüğe giren Kayıtlı Elektronik Posta (KEP) yasal ve geçerli iletişim aracı olarak kabul görülmüştür. Anonim, limited ve sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketler için zorunlu hale getirilen KEP uygulaması, tüm e-iş süreçlerini hızlandıracak güvenli bir iletişim altyapısı sunuyor. KEP, ihtar, ihbar, başvuru, dilekçe, sözleşme feshi, ihale, teklif, sözleşme paylaşımı, şirket beyannameleri, fatura, ekstre, talimat gibi gönderileri, anonim şirketlerin toplantı çağrıları gibi geri bildirimleri, elektronik ortamda yapabilmeyi sağlıyor ve bu iletileri yasal bir bildirim haline getiriyor.

Kaynak: [www.tk.gov.tr](http://www.tk.gov.tr)



## İstanbul Nisan Ayında BNY Mellon Toplantısına Ev Sahipliği Yaptı



İstanbul 10-13 Nisan 2013 tarihleri arasında, sessiz sedasız BNY Mellon toplantısına ev sahipliği yaptı. BNY Mellon CEO'su da dahil olmak üzere, kurmay takımı adeta

İstanbul'a çıkartma yaptılar. BNY Mellon depo sertifikası ihracatlarının **büyük bir çoğunluğunu gerçekleştiren önemli aracı bankalardan biridir. Depo sertifikası** da yerel bir saklama kuruluşunda depo edilen yabancı menkul kıymetleri temsilen çıkarılan ve bu menkul kıymetlerin verdiği hakları aynen sağlayan, bunlara özdeş, hamiline yazılı, nominal değeri temsil ettiği yabancı menkul kıymetin para birimi cinsinden ifade edilen sermaye piyasası aracıdır. En çok yaygın olanı da, dolar üzerinden ihrac edilen, **Amerikan depo sertifikasıdır (ADR)**.

Türkiye'de 2008'den itibaren ADR olan şirket sayısı hızla artmaktadır. Bu itibarla, Konferansa, her nedense, Türk finans sektörü çok itibar etmemişse de, Türkiye, BNY Mellon'ın mercek altına aldığı ülkelerden bir tanesidir.

Konferansın birinci gününde gelişmekte olan Avrupa ülkeleri, Orta Doğu ve Afrika'nın 2012 yılını nasıl geçirdikleri tartışılmıştır. Dünya Bankasına bağlı IFC strateji danışmanı Keith Martin, bu bölgelere yatırım konusunu, politik riskler ve hukuksal düzenlemelerin getirdiği riskler açısından ele almıştır. Sözleşme ihlalleri, devlet kuruluşlarının ödemelerde çıkardığı engeller, kamulaştırma, bürokratik engeller, şeffaflığın olmaması, rüşvet, Avrupa bölgesindeki finansal kriz ve AB'ye bağımlılık, bazı bölgelerde nüfusun hızla artması, temel ürünlerde devlete bağımlılık ve en nihayetinde grevler ve terörizm sözkonusu bölgelerde,

yatırımcıların karşı karşıya kaldığı önemli caydırıcı unsurlar arasında sayılmıştır. Yatırımcıların, bu bölgelere yatırım yaparken, bu riskleri iyi analiz etmeleri, yok saymamaları ve doğru kriz yönetimi yapmaları tavsiye edilmiştir.

Arap baharı sonrası bölgenin ekonomik açıdan değerlendirilmesinde, 2011 ve 2012'de özellikle Mısır, Cezayir ve Bahreyn'de büyümenin çok yavaş olduğuna dikkat çekilmiştir. Diğer taraftan IMF'nin yaptığı tahminlere göre, Libya'nın, 2011 yılına göre, 2017 yılına kadar %193 büyüyeceği öngörülmektedir. Bölgede genç nüfus çok sayıda yeni akıllı şirketler kurmaktadır. Yenilenebilir enerji ve alt yapı yatırımları, yatırımcılar açısından gözde konulardır. Ancak iyi kurumsal yönetime ve daha çok şeffaflığa ihtiyaç bulunmaktadır.

Kurumsal yönetim, 2013'te de yatırımcıların ve şirketlerin gündemindeki önemini korumaktadır.

Konferansın ikinci gününe katılan The Economist, Global Forecasting Direktörü, Leo Abruzzese, genel olarak dünyanın ekonomik gidişatını ele almıştır. Dünyadaki ekonomik gelişmeler iyiye mi gidiyor, yoksa can yakmaya devam mı ediyor, sorusuna cevap arayan Abruzzese;

- ◆ ABD'deki temel göstergelerin iyiye gittiğini,
- ◆ Çin'in, 2012 durgunluğunun ardından toparlanmaya başladığını,
- ◆ Avrupa'daki borç krizinin belli bir istikrara oturduğunu, ancak dünyanın genel büyümesinin üzerinde hala olumsuz etki yaptığını,



♦ 2012 yılında bir durgunluğa giren gelişmekte olan ülkelerin, bu durgunluktan yavaş yavaş çıkmaya başladıklarını belirtmiştir.

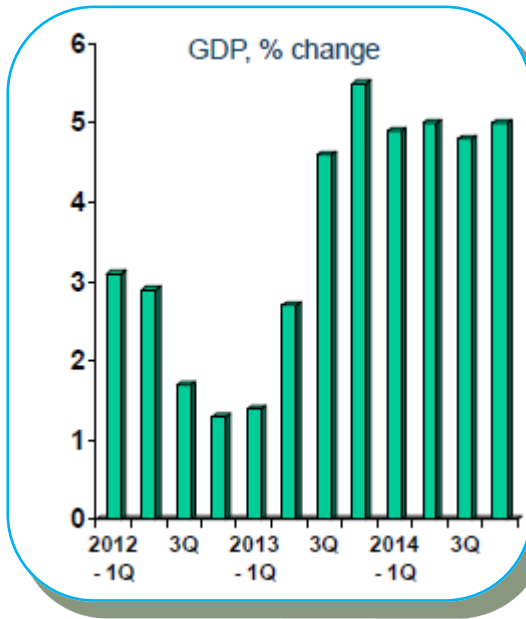
Ancak bütün bunlara rağmen, büyük ve çabuk bir iyileşmenin beklenmemesine dikkat çeken Abruzzese, borç seviyelerinin yüksek olması, ABD'deki mali politikalar, Orta Doğu, Çin ve Kore'deki gerginlikler gibi, bir çok riskin gözardı edilemeyeceğine dikkat çekmiştir.

Türkiye üzerinde de özellikle duran Abruzzese, Türkiye'nin ihracatının ağırlıklı olarak AB ülkelerine olduğunu, dolayısıyla AB'deki durgunluğun, Türkiye açısından önemli bir risk olduğuna işaret etmiş ve Avrupa dışındaki pazarlara bakılmasını tavsiye etmiştir. 2013 yılında %3.5 büyümesi beklenen Türkiye'nin, 2012'de %2.2'den 2014-2015'li yıllarda %5 büyümesinin öngörüldüğüne değinmiş; i ş dünyasında güvenin ve üretimin arttığını belirtmiştir. Merkez Bankası'nın fazi oranlarını düşürmesinin iyi bir adım olduğunu vurgulayan Abruzzese, diğer taraftan, ithalatın artmasının, cari açığın büyümesi tehlikesini getireceğini, bunun da TL'de büyük düşüşlere yol açacağını belirtmiş ve "DİKKAT" burada üzerinde durulması gereken bir kelimedir; demiştir.

Orta Doğu'dan Rusya'dan çok sayıda üst düzey ismin katıldığı BNY Mellon toplantısında, ilginç olan bir gelişme de, Rus yetkililerin kendi aralarında, özellikle kurumsal yönetimi de ele alacakları, dışarıya kapalı özel bir oturum yapmalarındır. Rusya'daki kurumsal yönetim uygulamalarında, şeffaflığın ve hesap

verebilirliğin zayıf olduğu bütün dünya tarafından bilinen bir gerçektir. Ancak görünen odur ki, Rusya bu konunun, zor da olsa, üzerine gitmeye karardır.

Kanımızca, Türkiye'de önümüzdeki dönemde çok sayıda Türk şirketi ADR olmaya adaydır (Tablo 1: Mayıs 2013 tarihi itibarıyla



**GSYİH % Değişim Göstergeleri**  
Kaynak: Economist Intelligence Unit

ADR Türk Şirketleri) Girişi zor olan ABD borsalarına kote olmadan, tezgah üstü piyasalarda ısınma turu olarak adlandırılabilir level 1-düzey 1, Türk şirketleri için iyi bir imkandır. Bunun da ötesinde nitelikli kurumsal yatırımcılara blok satış imkanını sağlayan 144A kuralına göre fon sağlamak veya ABD'li yatırımcılar dışındaki nitelikli kurumsal yatırımcılara blok satış imkanını getiren RegS kuralına göre fon sağlamak (private placement), Türk şirketlerinin, önümüzdeki yıllarda, üzerinde

durmaları ve incelemeleri gereken finansal konulardır. Uluslararasılaşmanın sadece ihracatla değil, finansal modellerle olması, büyümeyi hızlandıracak ve kolaylaştıracaktır.

**Dr. Güler Manisalı Darman**  
**Başkan**  
**CGS Center**



**Tablo1: Mayıs 2013 Tarihi İtibariyle ADR Türk Şirketleri**

| Şirket Adı                                   | Sektör                     |
|----------------------------------------------|----------------------------|
| Akbank                                       | Banka                      |
| Akbank - 144A                                | Banka                      |
| Anadolu Efes                                 | İçecek                     |
| Anadolu Efes Bira - 144A                     | İçecek                     |
| Arcelik                                      | Beyaz Eşya                 |
| Aygaz                                        | Petrol ve Doğalgaz         |
| Bank Asya                                    | Banka                      |
| BİM Birlesik Magazalar - 144A                | Gıda Perakende             |
| BİM Birlesik Magazalar - Reg. S              | Gıda Perakende             |
| Coca-Cola İçecek - 144A                      | İçecek                     |
| Coca-Cola İçecek - Reg. S                    | İçecek                     |
| Denizbank - 144A                             | Banka                      |
| Denizbank - Reg. S                           | Banka                      |
| Dogan Sirketler Grubu                        | Finansal Hizmetler         |
| Dogan Yayin                                  | Medya                      |
| EastPharma - 144A                            | Ecza ve Bioteknoloji       |
| EastPharma - Reg. S                          | Ecza ve Bioteknoloji       |
| Enka Insaat ve Sanayi                        | İnşaat ve ekipman          |
| Eregli Demir ve Celik Fabrikalari            | Endüstriyel metal ve maden |
| Finansbank - 144A                            | Banka                      |
| Finansbank - Reg. S                          | Banka                      |
| Ford Otomotiv Sanayi                         | Otomobil ve parça          |
| Goldas                                       | Kişisel ürün               |
| Goldas Kuyumculuk - Reg. S                   | Kişisel ürün               |
| Haci Omer Sabanci - 144A                     | Finansal Hizmetler         |
| Haci Omer Sabanci - Reg. S                   | Finansal Hizmetler         |
| Hurriyet Gazetecilik ve Matbaacilik          | Medya                      |
| Ihlas Holding                                | Medya                      |
| Koc Holding                                  | Finansal Hizmetler         |
| Koza Altin Isletmeleri                       | Madencilik                 |
| Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi            | Otomobil ve parça          |
| Petkim Petrokimya                            | Kimya                      |
| Petrol Ofisi                                 | Petrol ve Doğalgaz         |
| TAV Havalimanlari                            | İnşaat ve ekipman          |
| Tekfen Holding                               | İnşaat ve ekipman          |
| Tofas Turk Otomobil Fabrikasi - 144A         | Otomobil ve parça          |
| Tofas Turk Otomobil Fabrikasi - Reg. S       | Otomobil ve parça          |
| Trakya Cam Sanayii                           | Genel endüstri             |
| Tupras-Türkiye Petrol Rafinerileri - 144A    | Petrol ve Doğalgaz         |
| Tupras-Türkiye Petrol Rafinerileri - Reg. S  | Petrol ve Doğalgaz         |
| Türk Ekonomi Bankasi - 144A                  | Banka                      |
| Türk Ekonomi Bankasi - Reg. S                | Banka                      |
| Türk Hava Yollari                            | Havacılık ve Savunma       |
| Türk Telekomunikasyon                        | Mobil Telekom              |
| Türkcell İletisim Hizmetleri                 | Mobil Telekom              |
| Türkiye Garanti Bankasi                      | Banka                      |
| Türkiye Garanti Bankasi - 144A               | Banka                      |
| Türkiye Halk Bankasi                         | Banka                      |
| Türkiye İs Bankasi - 144A                    | Banka                      |
| Türkiye İs Bankasi - Reg. S                  | Banka                      |
| Türkiye Sinai Kalkinma Bankasi               | Banka                      |
| Türkiye Vakıflar Bankasi                     | Banka                      |
| Ulker Bisküvi Sanayi                         | Gıda Üretim                |
| Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret - 144A   | Leisure ürünler            |
| Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret - Reg. S | Leisure ürünler            |
| Yapi ve Kredi Bankasi - 144A                 | Banka                      |
| Yapi ve Kredi Bankasi - Reg. S               | Banka                      |
| Yazicilar Holdings - 144A                    | Genel endüstri             |
| Yazicilar Holdings - Reg. S                  | Genel endüstri             |



## Sermaye Piyasalarından Haberler: Piyasalara Melek Kanatları

Hazine Müsteşarlığı “*melek yatırımcılık*” konseptini, resmi ismiyle “*Bireysel Katılım Sermayesi (BKS)*” mevzuatını, 15 Şubat tarihinde yayınlamıştı. Yayınlanan mevzuat ile girişimcilik kültürünü artırmak ve girişimciliği cesaretlendirmek hedef olarak gösterilmektedir. Hazine müsteşarlığı, mevcut sistemin uygulanmaya başlaması ile birlikte artık Türkiye Cumhuriyeti Devleti yatırımlara kar ve zarar ortaklığı yapılabileceğini belirtmiştir. *Bireysel Katılım Sermayesi* olarak adlandırılan melek yatırımcıların ayrıca girişimciler için koruyucu melek olup, KOBİ’ler ve fikir sahiplerinin hakların da korunabileceği hazine müsteşarlığının tanıtım açıklamaları arasında yer almaktadır.

*Bireysel Katılım Sermayesi* amaçlarının arasında şunlar gösterilmektedir:

- ◆ Finansmana erişim sıkıntısı çeken erken aşama şirketler için yeni bir finansal enstrüman oluşturulması,
- ◆ Bu piyasada belirli bir davranış kültürünün ve etik kuralların hakim kılınması ve profesyonelliğin artırılması,
- ◆ BKS’nin kurumsallaştırılarak girişimcilerin güven duyacağı bir finans piyasası haline getirilmesi,
- ◆ Devlet destekleri ile BKS yatırımlarının cazip hale getirilmesi.

Melek yatırımcı olabilmek için ayrıca bir lisans gerekliliği de getiren düzenleme BKS, lisansı için

gerekenleri şöyle açıklamıştır:

1. Yüksek gelir veya servete sahip yatırımcılar:
  - ◆ Lisans almadan önceki 2 yılda, yıllık gayrisafi geliri en az 200.000 TL olan,
  - ◆ Lisans başvurusu anında toplam varlıklarının (Her türlü menkul ve gayrimenkuller) değeri en az 1.000.000 TL olan yatırımcılardır.
2. Tecrübeli yatırımcılar:
  - ◆ Banka ve finansal kuruluşlarda, yüksek ciro lu şirketlerde ve yurtiçi kuluçka merkezlerinde yönetici olarak iş tecrübesine sahip ve Bireysel Katılım Yatırımcısı ağı üyesi olan yatırımcılardan BKS Yönetmeliğinin 5. maddesinde ayrıntılı olarak tanımlanan nitelikleri haiz yatırımcılardır.

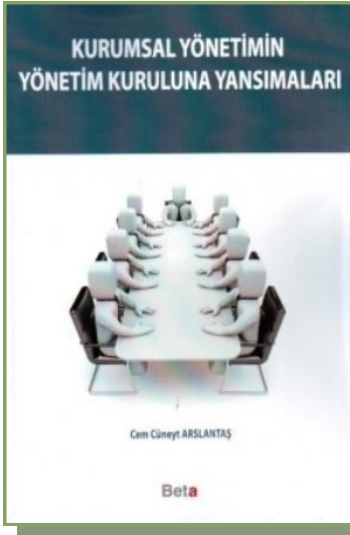
**Esra Can ORUÇ**

**İnsan Kaynakları ve Yayın Uzman Yardımcısı**

**CGS Center Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi**

(Kaynak: [www.hazine.gov.tr](http://www.hazine.gov.tr))





## Kurumsal Yönetimin Yönetim Kuruluna Yansımaları Cem Cüneyt Arslantaş

Ailem ve Şirketim'in bu ayki sayısında yer verdiğimiz kitap Doç. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ'ın kaleme aldığı "Kurumsal Yönetimin Yönetim Kuruluna Yansımaları". Beta yayıncılıktan çıkan kitap, 2012 yılında yürürlüğe giren Yeni Türk Ticaret Kanunu ile yeni yönetim system ve anlayışının odak noktası olan kurumsal yönetim kavramına ışık tutuyor.

Doç. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ kitabında Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun da özellikle odaklandığı adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerine yer veriyor. Sayın Arslantaş'a göre kurumsal yönetim iş dünyasının, iş dünyasıyla ilgili medya organlarının, ticaret odalarının, derneklerin, danışmanlık firmalarının ve üniversitelerin işletme bölümlerinin ilgi göstermesi gereken bir konudur. Kurumsal yönetimin başarıyla sürdürülebilmesi adil, şeffaf, hesap verebilen, sorumluluk sahibi, azınlıkların haklarını koruyan ve bağımsız üyelerin çoğunlukta olduğu bir yönetim kurulu temeline dayanır, bu noktada yönetim kurulları doğru kurgulanmalı ve işler olmalıdır.

"Kurumsal Yönetimin Yönetim Kuruluna Yansımaları" kitabı ile bir şirketin stratejik kararlar alma, temsil ve en üst seviyede yönetme organı olan yönetim kuruluna hem dikkat çekmek hem de yeni düzenlemelerin yönetim kurulunun oluşumu, yapı ve işleyişine yönelik getirdiği yenilikler paylaşıyor. Kitap, üniversitelerin işletme bölümlerinde kurumsal yönetime ilişkin dersler alan öğrencilere, iş hayatında profesyonellere, aile şirketi üyelerine ve üst düzey yöneticilere referans kaynağı olacak sunuluyor.



Kurumsal  
Yönetim ve  
Sürdürülebilirlik  
Merkezi

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CGS Center) olarak ana faaliyet sahamız kurumsal yönetim, kurumsal finansman, ulusal ve uluslararası alanda çıkardığımız yayınlar ve eğitimlerdir.

### 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

CGS Center

# Ailem ve Sirketim

Sayı:45

MAYIS 2013

Bu Sayımızda;

**Hayatımızdaki  
Tarife Dışı  
Engeller** 2

**Dünyaca Ünlü  
Liderlik Uzmanı  
Robin Sharma  
Türkiye’de  
Dinleyicileriyle  
Buluştu!** 4

**Sermaye  
Piyasalarından  
Haberler** 5

**Uluslararası  
Kadın  
Girişimciler  
Forumu Mayıs  
ayında  
İstanbul’da  
gerçekleştirildi** 5

## Hayatımızdaki Tarife Dışı Engeller

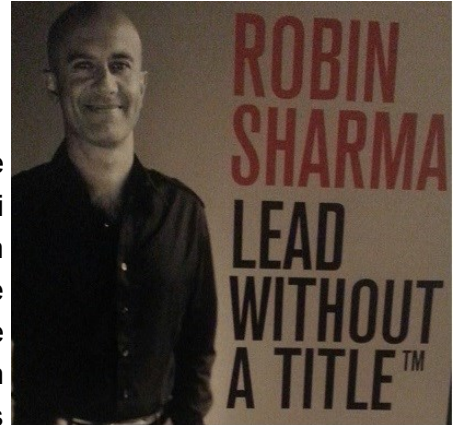
*Kazım Yalçınoğlu*



...Kime karşı, ne amaçla ve nasıl bir engel/yıldırma politikası izlediğiniz belirleyici. İyi yönde mi kötü yönde mi, bu bir parça bakış açınıza ve sizin vicdanınıza bağlı. Ülkelerin ekonomi ve dış ticaret politikaları bu yönde olduğu gibi, sosyal, çevresel ve ideolojik politikalarınız da bu yönde olabilir...

## Dünyaca Ünlü Liderlik Uzmanı Robin Sharma Türkiye’de Dinleyicileriyle Buluştu!

62 ülkede 5 milyon üzerinde kişi ile çalışan, “Ferrarisini Satan Bilge” isimli tüm dünyada büyük ses getiren kitabın yazarı dünyaca ünlü liderlik uzmanı ve CEO koçu Robin Sharma, Innovento ve CGS Center işbirliğiyle Türkiye’nin en proaktif ve lider yöneticileri ile 23 Mayıs 2013’de Le Meridien Otel, İstanbul’da bir araya geldi.



## Sermaye Piyasalarından Haberler

Kanadalı kredi derecelendirme kuruluşu Dominion Bond Rating Services, Türkiye’yi ilk kez derecelendirdi ve "yatırım yapılabilir" notu verdi. Bununla birlikte Türkiye’nin “yatırım yapılabilir” notları 4’e yükseldi.

## Uluslararası Kadın Girişimciler Forumu Mayıs ayında İstanbul’da gerçekleştirildi

Uluslararası Kadın Girişimciler Forumu, dünyanın dört bir yanından kadın girişimcileri Mayıs ayında İstanbul’da bir araya getirdi. CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman da 4. Sosyal Girişimcilik oturumunun başkanlığını yaptı.





## Hayatımızdaki Tarife Dışı Engeller

Ekonomi sayfalarında sıkça görüyorsunuzdur, ancak bu tarife dışı engel denen kavram sadece ekonomi ve dış ticaret politikalarına özgü değil, hayatımızın her alanında olan ve aslında görünmez dolaylı engeller diyebileceğimiz bir kavram. Bazen bu görünmez engelleri biz kendi kendimize de yaratabiliyoruz. Kültürel farklılıklar, kamu görevi yapanların vicdan-cep anlayışı, arkadaşlık ve akraba ilişkilerimiz, ulusal politikalarımız ve basit arkadaşlık ilişkilerimiz bile bizler ve/veya başkaları tarafından yaratılan bu görünmez dolaylı engellerle dolu.

Kime karşı, ne amaçla ve nasıl bir engel/yıldırma politikası izlediğiniz belirleyici. İyi yönde mi kötü yönde mi, bu bir parça bakış açınıza ve sizin vicdanınıza bağlı. Ülkelerin ekonomi ve dış ticaret politikaları bu yönde olduğu gibi, sosyal, çevresel ve ideolojik politikalarınız da bu yönde olabilir. Bu durum kişilerin kendi hayatlarında da böyle. İnsanoğlu var olduğu günden itibaren, bireysel ve grup olarak diğerlerinin bir şekilde önüne geçme derdinde. Bazen açık bir şekilde ahlak ve kanun çerçevesinde hareket ederken, bazen de tamamen bilinçli olarak asıl amacını gizler ve dolaylı bir şekilde oluşturduğu engellerin arkasına saklanır. Kanunların etrafından uygun bir şekilde dolanmak veya dini/ahlaki yazılı olmayan kuralları kendince yorumlayarak yapar bunu.

Ticaretin içinde bolca denk geldiğimiz konuda budur. Ticaretin evrensel ilkelerini asırlarca uygulayan ahilik geleneği buna en olumlu ve en iyi örneklerden biridir. Günümüz esnafının büyük bir kısmının ahilik geleneğine uygun davranmadığını üzülenek görmekteyiz.

Hayatımızın her boyutunda o kadar çok örnek var ki, yeter ki siz bu gözle bakın. Alınan kararların ve uygulamaların arkasındaki asıl amacı anlamaya çalıştığınız zaman, bu görünmez dolaylı engelleri / yıldırımları görmeniz mümkün. Karar vericinin, kanun yapıcının ve uygulayıcısının gerçek amacı her zaman çok daha önemli. Ekonomik geri kalmış yörelerin kalkındırılması, dış ticaretin olumsuz etkilerini giderme, düşen doğum oranlarını artırma, içki ve uyuşturucu ile mücadele, endemic bitki ve canlı varlıklarımızı korumaya çalışmak bunlardan sadece bir kaç.





Keza normal ticari kazançtan vergi toplayamayan devletin her daim dolaylı vergiler vasıtası ile vergi toplamaya çalışması da buna çok iyi bir örnek. Kayıt dışını bir türlü engelleyemeyen devlet, ulaşım, iletişim, sigara/alkol, akaryakıt ve benzer dolaylı harcamalar üzerinden vergi toplamaya çalışmakta, bu da bir nevi sürdürülebilir/sağlıklı ekonomik gelişmemize karşı görünmez dolaylı bir engel oluşturmaktadır. İş bilmez ve caydırıcı bürokrasi de ülkelerin kendi sanayicisi ve işadamına uyguladığı bir nevi tarife dışı engeldir. Keza yolsuzluk ve rüşvetle iş yapmada bu kapsamda değerlendirilebilir.

2005 yılından itibaren Uzakdoğu ülkelerinin kotasız serbest ticarete açılması sadece tekstil ürünlerinde değil, tüm sanayi ürünlerinde haklı rekabet ortamı yaratmayıp, ucuz ve kalitesiz ürünlerin piyasaları ele geçirmesi neticesinde ulusal ekonomileri her yönü ile tehdit eder hale gelmiştir.

Bu kural dışı tehditleri savuşturmanın en etkili yolu yine kural dışı 'tarife dışı' engellere başvurmaktır. Veya açık tarife koymaktır, fakat Dünya Ticaret Örgütü, Avrupa Birliği gibi oluşumlarla yaptığımız anlaşmalar buna engel teşkil eder. Birkaç yıl önce anti-damping soruşturması neticesinde tekstil sektörü için alınan korumacı tavır, doğru ancak ülkemiz açısından geç alınmış bir karardır. Cari açığın ve ithalattaki ara sanayi mallarının bu kadar büyük risk oluşturması beklenmeden bu karar (sadece tekstil ürünleri için değil) tüm ara sanayi malı üreten sektörler için alınmalıydı. Devletin Türk sanayicisini, üreticisini ve işçisini korumanın en doğal yolu budur.

Binlerce işletme sadece bu haksız rekabet ortamı neticesinde kapısına kilit vurdu. Ayrıca bu ülkeye fabrikalar kuran, üreten, ihracat yapan sanayicilerimiz de ucuz ve

kalitesiz ithal ürünlerle rekabet edememenin neticesinde 'beceriksiz' ilan edildi.

Ucuz ve kalitesiz ürünlerin ekonomimize 'damping' yapılmaması ilkesinden yola çıkarsak bu ve benzer girişimlere, bir nevi haklı korumacılık veya öncelikli rasyonel / ırkçı olmayan ekonomik milliyetçilik diyebilirsiniz.

Gerek devlet gerek birey olarak, asıl amacımızın ne olduğu çok önemli, ülkemizin esnafını, üreticisini ve vatandaşını haksız rekabet ve orantısız tüm güçlerden korumak devletin görevi ancak bunu yaparken asli görevinden ve amacından uzaklaşmamak kaydı ile.

Bireysel olarak hayatımızın her anında ya dolaylı engellerle biz karşılaşacağız ve/veya bu engelleri bizler yaratacağız.

Tüm bu tarife dışı - dolaylı engeller dünyanın haklı, kanuni, ahlaki ve vicdana uygun olması dileği ile,

## Kazım Yalçınoglu

Sanayici

Odtü İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Odtü Girişimcilik ve İnovasyon Platformu Başkanı



## Dünyaca Ünlü Liderlik Uzmanı Robin Sharma Türkiye'de Dinleyicileriyle Buluştu!

62 ülkede 5 milyon üzerinde kişi ile çalışan, "Ferrarisini Satan Bilge" isimli tüm dünyada büyük ses getiren kitabın yazarı dünyaca ünlü liderlik uzmanı ve CEO koçu Robin Sharma, Türkiye'nin en proaktif ve lider yöneticileri ile 23 Mayıs 2013'de Meridien Otel, İstanbul'da bir araya geldi.

Dünyaca ünlü liderlik uzmanları sıralamasında ilk 5'e giren Robin Sharma aynı zamanda birçok firma ve kuruluşa destek olmuş, Fortune 500 firmalarından Nike, FedEx, Microsoft, IBM, GE, BP, Yale Üniversitesi, Panasonic, Ritz-Carlton Otelleri, Novo Nordisk, NASA ve daha birçok firmanın yöneticileri ile liderlik potansiyelini geliştirme üzerine çalışmalar yapmıştır. Günümüzün en çok okunan yazarlarından, Robin'in liderlik alanında yazmış olduğu 11 adet kitabı 60 ülkede ve yaklaşık 70 dilde yayımlanmıştır. Uluslar arası en çok satanlar listesinde yer alan kitapları dünya çapında 6 milyon kopya sattı ve Türk yayıncılık tarihinde en hızlı satan kitap olmuştur.

Seminer Robin Sharma'nın en son kitabı "Lead Without A Title™ -Winning Leadership Lessons to Build a Great Organization" amazon.com sitesinde ilk sırada yer alan ve zorlu iş yaşamında liderlerin en yüksek potansiyele ulaşmalarını amaçlayan çalışmasına dayandırılmıştır. Değişim sağlayan bu yarım günlük seminerde;

- ◆ Unvansız liderlerin 7 kuralı
  - ◆ En yoğun olduğunuz zamanda başarılı bir iş çıkarmanın ve performansı artırmanın 8 kuralı
  - ◆ En iyi şirketlerin daha iyiye gitmek için taktikleri
  - ◆ Takım performansını artırmanın 4 altın kuralı
  - ◆ Belirsizlikler karşısında güçlü durmak için kişisel liderlik kuralları, konu başlıkları olmuştur.
- Innovento tarafından CGS Center işbirliğiyle,

Meridien Otel, İstanbul'da gerçekleştirilen seminerde CGS Center ve CGS Center stratejik ortakları da yer almıştır.



## SERMAYE PİYASALARINDAN HABERLER

### Bir Not da Kanada'dan

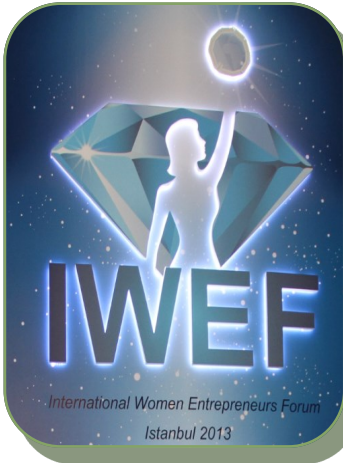
Kanadalı kredi derecelendirme kuruluşu Dominion Bond Rating Services, Türkiye'yi ilk kez derecelendirdi ve "yatırım yapılabilir" notu verdi. Bununla birlikte Türkiye'nin "yatırım yapılabilir" notları 4'e yükseldi. Bundan önceki derecelendirmeler Fitch, Moody's ve JCR'dan gelmişti. Türkiye'yi ilk kez derecelendiren kuruluş, uzun vadeli yabancı para birimi cinsinden kredi notunu BBB- "yatırım yapılabilir" seviyesi olarak belirledi.

### Dikkatler S&P 'ye çevrildi

Bir diğer derecelendirme kuruluşu olan S&P 27 Mart 2013'te Türkiye'nin kredi notunu, yatırım yapılabilir seviyenin bir basamak altında bırakarak, "BB"den "BB "ya yükseltmişti. Tüm kuruluşların Türkiye'ye "yatırım yapılabilir" notu vermesinin üzerine piyasalarda gözler S&P'nin bir sonraki adımına çevrildi. Türkiye'de kurumsallaşmaya verilen önemin artması ile önem kazanan stratejik ekonomik yapısı göz önünde bulundurulduğunda not artışlarının devam edeceği beklenmekte.



## ULUSLARARASI KADIN GİRİŞİMCİLER FORUMU MAYIS AYINDA İSTANBUL'DA GERÇEKLEŞTİRİLDİ



Uluslararası Kadın Girişimciler Forumu, dünyanın dört bir yanından kadın girişimcileri Mayıs ayında İstanbul'da bir araya getirdi. Bu projede; küresel anlamda başarılarla imza atmış ticari ve sosyal alanda faaliyet gösteren kadın girişimciler bilgi, birikim ve imkanlarını kendi aralarında paylaşmak üzere bir araya geldi.

Değişen ticari dinamikler ve rekabet şartlarında , iş yaşamında hızlı değişim ve dönüşümler yaşayan kadınların yerini güçlendirmek, iş hayatında başarılı ve sosyal girişimci kadınları öne çıkarmanın yenilikçi yollarını aramak için yoğun bir gündem ile toplanan forum, kadın girişimcilere iş bağlantılarını geliştirmeleri için de ortam yaratan forumda seksen bir ülkeden

katılımcı yer aldı. Üç gün boyunca açık kalan ticari sergiler, iki gün boyunca devam edecek panel, yuvarlak masa toplantısı ve atölye çalışmalarının yanı sıra katılımcılarına içeriği zengin, kültürel ve sosyal programlar da sunuldu.

CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman 4. sosyal girişimcilik oturumunun başkanlığını yaptı. Darman oturumda, kurumsal sosyal sorumluluk ve sosyal girişimcilik konularına vurgu yaptı. Oturumun ardından OPET Yönetim Kurulu Üyesi Nurten Öztürk CGSCenter Başkanı'na ödülünü takdim etti.

Kaynak: <http://www.iweforum.org>



**Bildirim:** Bu yayında yer alan görüşler yazarlara ait olup, CGS Center açısından bağlayıcılığı bulunmamaktadır



Haziran 2013

Sayı : 47

# Ailem ve Şirketim



Sayfa : 1

## Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluğu

CGS Center stratejik ortaklarından Bagatur Avukatlık Bürosu Başkanı Av. Dr. Mehmet Çağrı Bağatur yeni TTK'ya göre anonim şirketlerde Yönetim Kurulu'nun kimlerden oluştuğuna, üyelerin borçlar ve iflas halindeki sorumluluklarını içeren yazısını "Ailem ve Şirketim" ile paylaşmıştır.

*Bunu Biliyor Musunuz?**Dokuz temel kategoriye göre Türkiye  
bilişim sektörü liderleri:*

- **Türkiye merkezli üretici kategorisi:** Karel
- **Uluslararası Türkiye dışı merkezli üreticinin Türkiye temsilcisi/satıcısı kategorisi:** Alcatel-Lucent
- **Sistem entegratörü kategorisi:** Ericsson
- **Hizmet sağlayıcı:** TTnet
- **Telekom şirketi:** Türk Telekom
- **Dağıtıcı kategorisi:** Genpa
- **Bayi:** Prota
- **Perakende zinciri:** Teknosa
- **E-ticaret şirketi:** Hızlıal.com

Sayfa : 4

## Kira Sertifikalarına İlişkin Tebliğ Yayınlandı

Kira sertifikalarının niteliklerinin belirlenmesi ve ihracında uyulması gereken esaslar ile varlık kiralama şirketlerinin kuruluş, belge ve kayıt düzeni, yönetim ve tasfiyelerine ilişkin esasları düzenlemek amacı ile "Kira Sertifikaları ve Kiralama Şirketlerine İlişkin" tebliğ yayınlanmıştır.

Sayfa : 5

## CGS Center Mangal Partisiyle Yaza Merhaba!

Yoğun geçen kış mevsiminin yorgunluğunu atmak, motivasyonu artırmak ve yaza merhaba demek için geçtiğimiz günlerde CGS Center mangal partisi düzenledi.





# Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluğu

Av. Dr. Mehmet Çağrı Bağatur



## A. Genel

Anonim şirket, yönetim kurulu tarafından yönetilir ve temsil olunur. Yani anonim şirketin kanuni temsilcisi yönetim kuruludur.

## B. Yönetim Kurulu Kimlerden Oluşur?

Yeni TTK'ya göre, anonim şirketin, esas sözleşmeyle atanmış veya genel kurul tarafından seçilmiş, bir veya daha fazla kişiden oluşan bir yönetim kurulu bulunacaktır. Yönetim kuruluna seçilebilmek için ise eski TTK'dan farklı olarak pay sahibi olunması şartı aranmamaktadır (Yeni TTK md. 359).

## C. Kusur İlkesi

YTTK kusur karinesi kabul etmiştir. Buna göre sorumluluk iddiasındaki alacaklıların sadece zararın varlığını ispat etmeleri yeterlidir. Sorumluluktan kurtulmak isteyen yönetim kurulu üyesi TTK 553. madde gereği kusursuzluğunu ispatlamak zorundadır.

Anonim şirketler yönetim kurulu üyeleri kural olarak, şirketin borçlarından dolayı bir kusurları yok ise yani, şirket ticari veya ekonomik sebeplerle zarar etmiş veya borca batık duruma düşmüşse (çok genel bir yaklaşımla) şirketin mal varlığı dışında ayrıca sorumlu olamayacaklardır. Ancak yönetim kurulu üyeleri kusursuzluklarını ispat edemedikleri durumda şirketin borçlarından dolayı veya zararından dolayı müteselsilen sorumlu olacaklardır.

**Yönetim Kurulu üyeleri, kanundan ve esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerini kusurlarıyla ihlal ettikleri takdirde, hem şirkete hem pay sahiplerine hem de şirket alacaklılarına karşı verdikleri zarardan sorumludurlar.**

## D. Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu

### 1. Özel Borçlardan Sorumluluk

Yönetim Kurulu üyeleri, kanundan ve esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerini kusurlarıyla ihlal ettikleri takdirde, hem şirkete hem pay sahiplerine hem de şirket alacaklılarına karşı verdikleri zarardan sorumludurlar.

Anonim Şirketin mal varlığından tamamen veya kısmen tahsil edilemeyen veya tahsil edilemeyeceği anlaşılan amme alacaklarından Yönetim Kurulu üyeleri tüm şahsi mal varlıkları ile sorumludurlar.

Yönetim Kurulu üyeleri ayrıca “belgelerin ve beyanların kanuna aykırı olması” ve “sermaye hakkında yanlış beyanlar ve ödeme yetersizliğinin bilinmesi” şeklinde belirlenen özel sorumluluk hallerinden doğan zararlardan da kusurlu olmaları ya da durumu bilmeleri şartıyla sorumlu olacaklardır. Her

ne kadar Yönetim Kurulu üyelerinin zararlar nedeniyle tazmin yükümlülükleri var ise de doğrudan alacaklar için takip edilmeleri mümkün değildir.

Pay sahipleri, sadece taahhüt etmiş oldukları sermaye payları ile ve şirkete karşı sorumludur (Madde 329). Bunun anlamı ise şudur; ortaklar bakımından esas sermaye sisteminin seçilmesi durumunda 70.000-TL sermaye konulması halinde sorumluluk şirkete karşı ve bu tutarla sınırlı olacak demektir.

Şirketin kendisi ise, alacaklılarına karşı yalnızca mal varlığı ile sorumludur. Örneğin, 70.000.-TL sermayeli bir şirket zarar etmesi nedeniyle sermayesini kaybetmiş olursa, şirketin alacaklıları alacaklarını tahsil edemeyecektir. Şirket alacaklıları ortağın veya ortakların malvarlığından da alacaklarını tahsil edemeyecekleridir.

Esasen yönetim kurulu üyeleri, bir sorumluluk söz konusu olduğunda kendilerinin kusurlu olmadıklarını ispat etmedikçe, sorumluluktan kurtulmazlar. Burada ispat yükü ters çevrilmiştir. Sorumlu olduğu iddia edilen yönetim kurulu üyesi, kendisinin kusursuz olduğunu ispatlamalı, yoksa iddia sahibinin kusuru ispatlaması gerekmemektedir.

Sonuç olarak; bu açıklamalar ışığında, eğer yönetim kurulu üyeleri kusurlu değilse ve bunu da ispat edebiliyor iseler şirketin zarar etmesinden veya üçüncü kişiye olan borçlardan dolayı ayrıca sorumlu değildirler. Bunun yanında, yönetim



## 2. Kamu Borçlarından Sorumluluk

Yönetim Kurulu üyeleri bu sorumluluktan doğan borçları için bütün malvarlıkları ile sorumludur. Takibin, yönetim kurulunda temsilcisi bulunan tüzel kişiye yönlendirilmesi, onun malvarlığından da vergi alacağının temin edilememesi halinde, yine onun yönetim kuruluna gidilmesi gerekir. Amme alacağının doğduğu ve ödenmesi gerektiği zamanlarda kanuni temsilci ve teşekkül idare edenlerin farklı şahıslar olması halinde bu şahıslar, amme alacağının ödenmesinden müteselsilen sorumludurlar.

Anonim şirket ortaklarının, anonim şirketlerin ödenmemiş amme borçlarından sorumlu tutulacağına ilişkin herhangi bir kanuni düzenleme bulunmadığından, bu ortakların şirketlerin ödenmemiş amme borçlarından sorumluluğu bulunmamaktadır.

6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanunun Mükerrer 35'inci maddesinde düzenlendiği üzere, amme alacağının tüzel kişiliğin mal varlığından kısmen veya tamamen tahsil edilememesi veya tahsil edilemeyeceğinin anlaşılması durumunda; kanuni temsilciler şirketin ödenmemiş borçlarından müştereken ve müteselsilen sorumludur. Şirketi temsil yetkisi murahhas üye veya üyeler ile şirkette pay sahibi olmayan sorumlu müdürlere bırakılmış ise, amme alacağının bunlardan takip ve tahsiline gidilir. Temsil yetkisi murahhas üyelere veya pay sahibi olmayan müdürlere bırakılmamış ise, yönetim

kurulu üyeleri kanuni temsilci sıfatını taşımaktadırlar ve amme alacağının ödenmesinden yönetim kurulu üyeleri şahsi mal varlıklarıyla sorumludurlar.

## E. Şirketin İflası Halinde Sorumluluk

Şirketin iflası halinde pay sahibi ortağa ve alacaklıya şirketin iflasında

dava hakkı tanınmıştır. Ancak bu hakkın önce iflas idaresinde olduğu kanunda belirtilmiştir. İflas idaresinin bu davayı açmaması halinde, her pay sahibi ve şirket alacaklısı bu davayı açabilir. Davadan elde edilen hasıla öncelikle davayı açanların alacaklarının ödenmesine tahsis edilmektedir. İflas halinde borçlardan dolayı yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna gidilmesi tartışmaya açık bir konudur. Bu konuda iki ihtimal düşünülebilir: Şirket iflas ettiği için iflasın sonuçları şirket şahsına aittir. Sorumluluk yönetim kurulu üyelerine yükletilemez. Üyelerin şirketin iflasında kusurları varsa bu kusurdan dolayı sorumludurlar.



## F. Anonim Şirketlerde Tüzel Kişilik Perdesinin Kaldırılması Yoluyla Ortakların Sorumluluğuna Gidilmesi

Yukarıda da bahsettiğimiz üzere sınırlı sorumluluk ve mal varlığı ayrılığı ilkesi gereği tüzel kişiliğin alacaklıları üyelerinin malvarlığına başvuramamaktadır. Zira tüzel kişi, alacaklılarına karşı sadece kendi malvarlığı ile sorumlu olmaktadır.

Ancak tüzel kişinin bir borcundan veya yükümlülüğünden dolayı sorumluluk alanının tüzel kişiliğin üyelerini de içine alacak şekilde genişletilmesi halinde üyeler yönünden tüzel kişilik perdesinin kaldırılarak sorumlu kılınması hali söz konusudur. Bu halde tüzel kişi ile üyeleri arasındaki mal ayrılığı genel olarak ve tamamen ortadan kaldırılmamakta, tüzel kişilik yapısı korunarak sadece somut olaya özgü bir şekilde ayrılık ilkesinin uygulanmaksızın tüzel kişinin üyelerine gidilebilmektedir. Tüzel kişilik perdesinin aralanması halinde genel kural olan “üyelerin sorumluluklarının koymayı taahhüt etmiş oldukları sermaye payı ile sınırlı olduğu” kuralı uygulanmamakta ve tüzel kişinin alacaklılarına, alacakları oranında tüzel kişiliğin üyelerinin şahsi mal varlıklarına müracaat edebilme olanağı tanınmaktadır .

## G. Sonuç

Yukarıdaki açıklamalar göz önüne alındığında; 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu uyarınca anonim şirketlerde ortaklar taahhüt ettikleri sermaye payları ile ve şirkete karşı sorumludurlar. Şirketin kendisi ise alacaklılarına karşı yalnızca şirket malvarlığı ile sorumlu olmaktadır. Dolayısı ile şirket alacaklıları, şirketin malvarlığı ile karşılanamayan alacakları için şirket ortaklarına başvurarak alacaklarını tahsil edemeyeceklerdir. Anonim şirketlerde yönetim kurulu üyelerinin özel alacaklardan sorumluluğu 553. maddede

düzenlenmiştir. Bu madde ışığında yönetim kurulu üyeleri, kural olarak şirketin borçlarından dolayı bir kusurları olmaması halinde şirketin mal varlığı dışında ayrıca sorumlu olmamaktadırlar. Ancak yönetim kurulu üyeleri kusursuzluklarını ispat edemedikleri durumda şirketin borçlarından dolayı veya zararından dolayı müteselsilen sorumlu olacaklardır. Yönetim kurulu üyeleri için kusur sorumluluğu kabul edilmiş olduğundan üyeler kusurlu olmadıklarını ispat etmedikçe, sorumluluktan kurtulamayacaklardır. Bir başka deyişle kusurlu olmayan yönetim kurulu üyeleri bunu ispat edebildikleri takdirde şirketin zarar etmesinden veya üçüncü kişiye olan borçlardan dolayı ayrıca sorumlu değildirler. 6102 sayılı kanun ile yönetim kurulu üyesi olabilmek için pay sahibi olma şartı kaldırılmıştır. Bu düzenlemenin sorumluluğa yansımaları, ortakların yönetim kurulunda bulunmayarak riskleri taşımaması olacaktır.

Anonim şirket ortaklarının, anonim şirketlerin ödenmemiş amme borçlarından sorumlu tutulacağına ilişkin herhangi bir kanuni düzenleme bulunmadığından, bu ortakların şirketlerin ödenmemiş amme borçlarından sorumluluğu bulunmamakla birlikte kanuni temsilciler şirketin kamu alacaklarından müştereken ve müteselsilen sorumlu olmaktadır.



**Av. Dr. Mehmet Çağrı Bağatur**

Başkan

Bagatur Avukatlık Bürosu



# Kira Sertifikalarına İlişkin Tebliğ Yayınlandı

Kira sertifikalarının niteliklerinin belirlenmesi ve ihracında uyulması gereken esaslar ile varlık kiralama şirketlerinin kuruluş, belge ve kayıt düzeni, yönetim ve tasfiyelerine ilişkin esasları düzenlemek amacı ile "Kira Sertifikaları ve Kiralama Şirketlerine İlişkin" tebliğ yayınlanmıştır.

Tebliğ dört bölüm ve dört ekten oluşmaktadır. Birinci bölüm amaç, kapsam, dayanak ve teminatları içermektedir. İkinci bölüm genel esasları içermektedir. Üçüncü bölüm VKŞ'lere ilişkin esasları içermektedir. Dördüncü bölüm ise konu ile ilgili çeşitli hükümleri içermektedir.

Yeni düzenleme ile;

- 1.Uluslar arası genel kabul gören sahipliğe, yönetim sözleşmesine, alım-satıma, ortaklığa ve eser sözleşmesine dayalı olmak üzere toplam 5 yeni kira sertifikası türü tanımlanmıştır.
- 2.Varlık Kiralama Şirketlerinin finansman ihtiyacı olan başka şirketlere de kira sertifikası ihraç edebilmelerine imkân sağlanmıştır.
- 3.Bir Varlık Kiralama Şirketi'nin aynı anda birden fazla kira sertifikası ihracı yapabilmesine imkân tanınmıştır.
- 4.Varlık tanımı 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'na uygun olarak varlık ve hakları kapsayacak şekilde genişletilmiştir.
- 5.Çıkar çatışmalarının önlenmesini teminen Varlık Kiralama Şirketi yönetim kuruluna bağımsız üye zorunluluğu getirilmiş ve önemli kararlar bağımsız üyenin olumlu

oyuna bağlanmıştır.

- 6.Yatırımcıların bilgilendirilmesi ve haklarının korunmasını teminen, Varlık ve haklar ile yükümlülüklerin Varlık Kiralama Şirketi kayıtlarında, ihraç edilen her farklı kira sertifikası bazında ayrı ayrı izlenmesi hükme bağlanmıştır.

Yatırımcıları haklarının korunmasını teminen, ortaklığa ve eser sözleşmesine dayalı kira sertifikalarında varlık ve hak rehni kurulması öngörülmüş, yönetim sözleşmesine ve alım-satıma dayalı kira sertifikalarında ise kaynak kuruluş veya fon kullanıcısı olabilecek ortaklıklar sınırlı olarak belirlenmiştir.

İstanbul'un uluslar arası finans merkezi olma vizyonu kapsamında, bu düzenlemelerimizle şirketlerimiz için alternatif finansman kaynaklarını kullanma imkanı sağlanmış, yerli ve küresel yatırımcılar için de farklı sermaye piyasası araçlarına yatırım yaparak portföy çeşitlemesi yapmalarına imkan sağlanmıştır.

Kaynak: [www.spk.gov.tr](http://www.spk.gov.tr)

# CGS Center Mangal Partisiyle Yaza Merhaba!



Yoğun geçen kış mevsiminin yorgunluğunu atmak, motivasyonu artırmak ve yaza merhaba demek için geçtiğimiz günlerde CGS Center mangal partisi düzenledi.

Güzel sohbetlerin, tanışma ve kaynaşmaların yaşandığı CGS Center pikniğinde CGS Center ekibi hazırlanan ziyafet sofrasının da tadını çıkardı. Her yönüyle



eğlenceli ve güzel geçen, geç saatlere kadar devam eden CGS Center mangal partisi, büyük bir beğeniyle karşılandı. Şirket içi sosyal etkinliği, CGS Center kurum kültürünün içselleştirilmesine de katkı sağladı.



## CGS Center Hakkında

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CGS Center) olarak ana faaliyet sahamız kurumsal yönetim, kurumsal finansman, ulusal ve uluslararası alanda çıkardığımız yayınlar ve eğitimlerdir.

- **Kurumsal yönetim danışmanlığı** kapsamında; şirketlerde kurumsallaşmanın altyapısını sağlamak amacıyla; başta kurumsal altyapı sistemi olmak üzere, doğru belirlenmiş bir stratejik planlama çerçevesinde
  - Vizyon ve misyonunun gözden geçirilmesi,
  - Operasyonel ve idari verimliliğin artırılması,
  - Yönetim organlarının oluşturulması ile doğru bir kurumsal yönetim çerçevesinde kurumsallaşma programı ile desteklemek ve verimli iş yapma kalitesini artırılması çalışmaları yürütülmektedir.
- Bu doğrultuda şirketlerin değişen iş koşullarına zamanında uyum sağlamaları, bu doğrultuda gerekli önlemleri planlamaları, geliştirmeleri ve şirketlerin daha şeffaf ve hesap verebilir olmaları amaçlanmaktadır.



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

Tammuz 2013

Sayı 48

# Ailem ve Şirketim

Bu Sayımızda:

**Personel** 2  
**Yönetiminden**  
**İnsan**  
**Kaynaklarına**

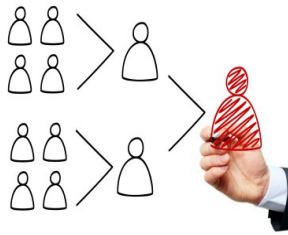
**Sermaye** 4  
**Piyasalarında**  
**n Haberler**

**Kobilerin** 5  
**Seyir Defteri**

**CGS Center** 6  
**Hakkında**

## Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına

**Pınar Erkan– Narkonteks A.Ş. İnsan Kaynakları ve İdari İşler Bölüm Yöneticisi**



..Personel yönetiminde var olan kalıplar ve kurallar yerini katılımcı yaklaşımlarla örülmüş vizyon, misyon ve değerlere bıraktı. İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin fark yaratmak ve sürdürülebilir olmak için ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve davranışların toplamı ile ilgili stratejiler geliştiren bir bölüm haline geldi...

## Sermaye Piyasalarından Haberler

Ekonomi Bakanlığı'nın "İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin Tebliğ'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliği" Resmi Gazete'nin 23 Temmuz tarihli sayısında yayımlanarak yürürlüğe girdi.

## Kobilerin Seyir Defteri

Bücürük, faaliyetlerinin benimsenen hızlı büyüme stratejisini karşılayamaması üzerine hacizlerin önlenmesi ve faaliyetlerin sürdürülebilmesi adına iflas ertelenmesi talebinde bulundu.



## Bunu Biliyor Musunuz?

### Paula Prensibi

Paula prensibini geliştiren Tom Schuller kadın çalışanların organizasyonlarda çoğunlukla yetkinliklerinin altında işleri üstlendiklerini ve kadınların yetkinliklerinin iş verenleri tarafından yanlış değerlendirildiğini savunuyor. Bir akademisyen olan Tom Schuller "The Paula Principle" adını verdiği kitabında hemen hemen tüm OECD ülkelerinde eğitim sistemi içinde kız öğrencilerin erkek öğrencilerden daha yüksek akademik sonuçlar aldığına işaret ediyor. İş hayatındaki kadınların eğitim sürelerinin ise erkeklerden daha uzun olduğu gözlemleniyor. Tüm bunlara rağmen yönetim piramitlerinin üst basamaklarında kadınlara çok az rastlanıyor.



Kaynak: <http://www.paulaprinciple.com>





# Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına

Pınar Erkan

Narkonteks A.Ş.

İnsan Kaynakları Bölüm Yöneticisi



Endüstri çağının başında işletmelerin temel hedefi üretimin artırılması olduğundan, bu dönemde verimlilik ve maliyet en önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktaydı.

Bu anlayış içerisinde çalışanı bir maliyet unsuru olarak ele alan bir yaklaşım hakimdi. Personel yönetimi, işe alma, özlük işlemleri, ücretlendirme, işten çıkarma gibi faaliyetleri yerine getiren statik ve operasyonel bir departmandı.

Kurumların ihtiyaçları ve bakış açıları da zaman içerisinde değişime uğrayarak, çağdaş anlayışla insan kaynağını bir maliyet unsuru" olarak değil, "değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak" olarak görmeye başladı.

Bu yaklaşımın sonucu olarak da personel seçimi, eğitim, kariyer yönetimi, performans yönetimi, ücret yönetimi, sağlık ve güvenlik gibi modern yönetim uygulamaları ile geleneksel personel yönetimi stratejilerinin bütünleştiği bir yönetim anlayışı ortaya çıktı. Böylece insan kaynakları, personel

yönetiminin gelişmiş uygulamalarını kapsayan bir bölüm olarak kurumlarda yerini aldı.

Personel yönetimde var olan kalıplar ve kurallar yerini katılımcı yaklaşımlarla örülmüş vizyon, misyon ve değerlere bıraktı. İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin fark yaratmak ve sürdürülebilir olmak için ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve davranışların toplamı ile ilgili stratejiler geliştiren bir bölüm haline geldi.

İşletmeleri sürdürülebilir kılacak rekabet üstünlüğü sağlayacak ve fark oluşturacak en önemli kaynak "insan" gücü olduğu görüşü, bu alanda insana yatırım yapan şirketlerin geldikleri başarılı yükselişlerle tescillendi.

İşletme hedeflerine ulaşmada

nitelikli insanları işe almak, onları eğitip geliştirerek başarılarını artırmak, ödüllendirmek ve çalışanların işletme ile bütünleşmelerini sağlayacak faaliyetler yoluyla elde tutmak, şirketlere rekabet üstünlüğü sağladı.





Dolayısıyla işletmelerin fark yaratan bir insan kaynakları politikasının olması bu günkü rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri için kaçınılmaz.

İnsan kaynaklarının, işletmenin gelecekteki ihtiyaçlarını da programlayabilen, değişimi yönetebilecek kabiliyet ve esneklikte olması, işletmelerin vizyonlarına ulaşabilmelerinde ciddi bir önem taşıyor. Bu sebeple, işletmenin bu gününü doğru anlamak ve yorumlamak, çalışanlar ile işveren arasındaki optimum dengeyi ve beklentiyi karşılamak İnsan Kaynakları çalışanlarının kritik görevleri arasında.

Eskiden kuşak farkı diye bahsedilen, günümüzde X+Y+Z kuşağı gibi tanımlamalarla karşımıza çıkan çalışan profillerine ilişkin farklılıkları anlamak ve doğru yönetmek de insan kaynakları profesyonellerinin gündemini oluşturuyor.

Sözünü ettiğimiz kuşakların özelliklerine kısaca değinmek gerekirse;

X Kuşağı : 1965 – 1979 yılları arasında doğanlardan oluşuyor.

Bu kuşaktakiler, yaşamak için çalışan, Kanaatkar, ilerlemede sabırlı, kariyer hedefleri gerçekçi olan, kısmi olarak

teknolojiye hakim, işi talimatı daha az sorgulayan kişilerdir.

Y Kuşağı;

1980 – 1999 yılları arasında doğanlardan oluşuyor. Eğlenceli, cazip, ilginç işlerde verimli, teknolojiye hakim, uzlaşarak çalışılırsa keyifli, iş-özel yaşam dengesini önemseyen çalışan profilini oluşturuyorlar.



Z Kuşağı; 2000 yılı ve sonrası doğanlardır. Adalet, kurallar, barış iklimini önemsiyorlar. Odakları güçlü ve kesinlikle çok zekiler.

Bu üç farklı kuşağı ve özelliklerini bilmek, onların yeteneklerini yönetmek ve işletme içinde doğru

harmanlamak oldukça önemli. İnsan kaynakları farklılara saygı duyan ve farklılıkları doğru yöneten bir anlayışa hakim olduğunda gerçek anlamda sinerji ortaya çıkabiliyor.

Araştırmalar, çalışma hayatındaki iş gücünün Y Kuşağı ağırlıklı olduğunu ortaya koyuyor. Bu kuşak, X kuşağı kadar sabırlı olmayan, çok hızlı terfi beklentileri olan ve talimatları fazlaca sorgulayan yönlerinin yanında oldukça yaratıcı bireylerden oluşuyor.

**Araştırmalar,  
çalışma  
hayatındaki iş  
gücünün Y  
Kuşağı ağırlıklı  
olduğunu ortaya  
koyuyor**



Gelecekte iş dünyasını Y ve Z kuşakları yönetecekse eğer, bu kuşağın olumlu özelliklerine odaklanan ve işletmeye değer katacak yönlerini açığa çıkaran yaklaşımlar belirlenmelidir.

Bilgi paylaşımı ve öğrenmeyi kurum kültürünün parçası yaparak, esnek ve eğlenceli bir çalışma ortamı yaratarak, kişiselleştirilmiş motivatörler kullanarak bu kuşağı yönetmek ve güçlü yönlerinden yararlanmak

mümkün. İsimlerine hitaben hazırlanmış bir teşekkür kartı, maddi açıdan değerli bir ödülünden daha anlamlı olabilir.

Bugünün ve geleceğin ihtiyaç ve beklentilerini doğru anlamak, tanımlamak ve yönetmek insan kaynakları yönetiminde çok temel bir nokta.

İşletmenin ana faaliyet konusu (üretim, satış ya da hizmet sektörleri ) ne olursa olsun, insan kaynaklarının temel prensibi işletmenin temel ihtiyaç ve önceliklerine hizmet eden nitelikte olmalı. İşletme ihtiyaçlarıyla entegre, katılımcı ve işbirlikçi insan kaynakları uygulamaları işletmelere dinamizm kazandırıyor.

Çalışanların geleceklerini, çalıştıkları işletmede görmeleri, kendilerini o işletmenin parçası olarak algılamaları, zihinlerinde

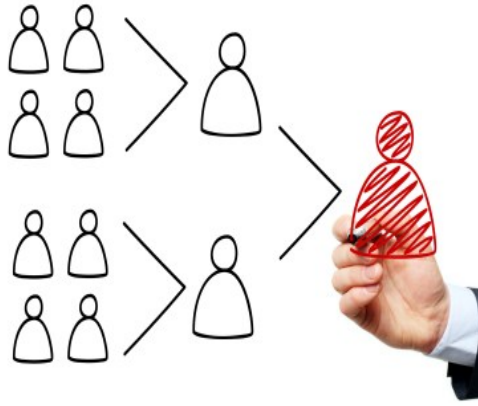
bulundukları işletmenin “çalışılacak en iyi yer” olduğuna dair bir imajın oluşturulması, güçlü ve yönetim tarafından desteklenen bir insan kaynakları politikası ile mümkün.

İnsan kaynakları biriminin işletmelerde hak ettiği önemi ve değeri görmesinin yolu, kuşkusuz yerine getirdiği faaliyetlerin ölçülebilir olmasından geçiyor. Oysa insan kaynakları ölçülemeyen, insana dair çok fazla faaliyeti de kapsıyor. Bu tarafından bakıldığında, insan kaynakları yöneticilerinin organizasyonda yarattıkları değeri fayda açısından olabildiğince ölçülebilir

uygulamalara dönüştürmeleri önemli bir konu.

Stratejik planlama ve ilişki yönetiminin gerekliliğinin farkında olan ve bunu yönetebilen insan kaynakları profesyonelleri de, bulundukları şirketlerde genel müdür yardımcılığı için en güçlü adaylar olabiliyor.

Sonuç olarak; özünde bir hizmet ve destek departmanı olan insan kaynakları ve içerdiği fonksiyonlar, ürettiği politikalarla birlikte şirketlerin geleceğini belirliyor.





## İthalatta Haksız Rekabet'e yeni düzenleme getirildi

### Sermaye Piyasalarından Haberler

Ekonomi Bakanlığı'nın "İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin Tebliğ'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliği" Resmi Gazete'nin 23 Temmuz tarihli sayısında yayımlanarak yürürlüğe girdi. Mevcut tebliğin değiştirilmesi ile sübvansiyon ve dampedinge karşı önemlerin sıkılaştırıldığı gözlemleniyor.

2014 yılının ilk yarısında geçerliliğini yitirecek önlemlere telafi edici olarak sübvansiyon ve dumping düzenlemelerinde bir takım değişiklikler yapıldı.

Sentetik ve suni liflerden ip üretiminde Çin, Endonezya ve Malezya'nın bulunduğu önlem grubundan Malezya çıkarılırken yerine Hindistan eklenmiştir. Tebliğle ayrıca, daha önce "Çin menşeli diğer polyesterlerden olanlar ve diğerleri" şeklindeki önlemlerde de değişikliğe gidilerek daha önceki Tebliğ'de menşe veya ihracatçı ülke olan Çin'in yerine Hindistan alındı.

Kaynak: [www.resmigazete.gov.tr](http://www.resmigazete.gov.tr)

## Çocuk giyim sektörünün önde gelenlerinden Bücürük'ten üzün haber

### Kobilerin Seyir Defteri

Çocuk giyim sektörünün önde gelen isimlerinden Bücürük, mali zorluklarla boğuşuyor.

Mevcut faaliyetlerin, İrlandalı özel sermaye fonu Kerten ile ortaklık yapılmasının ardından, faaliyetlerin benimsenen hızlı büyüme stratejisini karşılayamaması üzerine hacizlerin önlenmesi ve faaliyetlerin sürdürülebilmesi adına iflas ertelenmesi talebinde bulunuldu.

İflas erteleme istemi Bakırköy Ticaret Mahkemesi başvurusu için verilen dilekçede şirketin 23.4 milyon lira borcu bulunduğu kaydedildi. Bünyesinde 267 çalışan bulunan şirketin 2012 cirosu ise 45 milyon lira olarak belirtiliyor.



Kaynak: <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/>

## CGS Center Hakkında

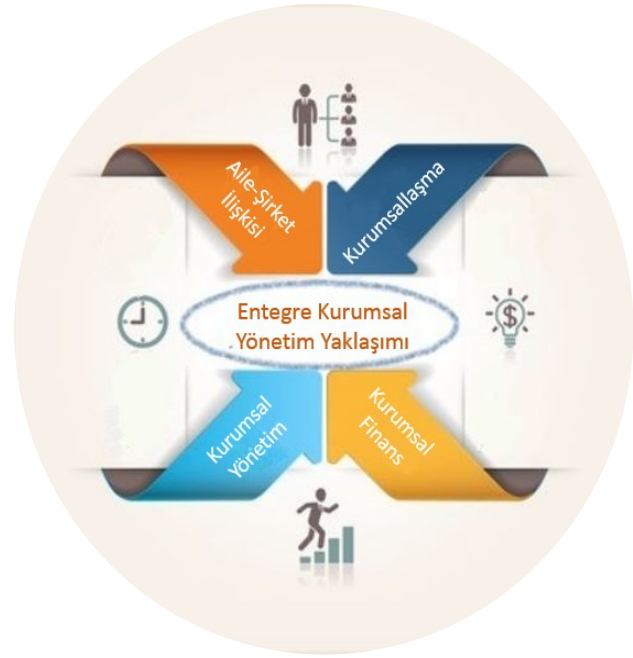
Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CGS Center) olarak ana faaliyet sahamız kurumsal yönetim, kurumsal finansman, ulusal ve uluslararası alanda çıkardığımız yayınlar ve eğitimlerdir.

**Kurumsal yönetim danışmanlığı** kapsamında; şirketlerde kurumsallaşmanın altyapısını sağlamak amacıyla; başta kurumsal altyapı sistemi olmak üzere, doğru belirlenmiş bir stratejik planlama çerçevesinde ;

- ◇ Vizyon ve misyonunun gözden geçirilmesi,
- ◇ Operasyonel ve idari verimliliğin artırılması,
- ◇ Yönetim organlarının oluşturulması

ile doğru bir kurumsal yönetim çerçevesinde kurumsallaşma programı ile desteklemek ve verimli iş yapma kalitesini artırılması çalışmaları yürütülmektedir.

Bu doğrultuda şirketlerin değişen iş koşullarına zamanında uyum sağlamaları, bu doğrultuda gerekli önlemleri planlamaları, geliştirmeleri ve şirketlerin daha şeffaf ve hesap verebilir olmaları amaçlanmaktadır.



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

Tel: (312) 220 22 20

Faks: (312) 220 35 34

E-posta: info@cgscenter.org

www.cgscenter.org

# Ailem ve Şirketim

## Bu Sayımızda;

|                                                     |   |
|-----------------------------------------------------|---|
| "Sadık"<br>Müşteri                                  | 2 |
| Elektronik<br>Fatura Devri<br>Başlıyor!             | 4 |
| Kitap Köşesi:<br>Kurumsal<br>Yönetişimde<br>Yönetim | 5 |
| CGS Center<br>Hakkında                              | 6 |
| Bunu Biliyor<br>Musunuz?<br>Midye<br>Sendromu       | 6 |

### "Sadık" Müşteri Velinimetimizdir

Esra Can ORUÇ - İnsan Kaynakları ve  
Yayın Uzmanı  
CGS Center



"Müşteri sadakati yönetiminde başarılı olan bir işletme aynı bir mıknaşın metalleri çektiği gibi müşterileri kendisine çekmektedir"

Sayfa: 2-3

### Elektronik Fatura Dönemi Başlıyor!



Yasal defterlerin tutulması ve faturaların elektronik ortamlarda düzenlenebilmesi adına çıkarılan yeni tebliğ ile e-fatura ve e-defter uygulaması bazı mükellefler için zorunlu hale getirildi. E-fatura uygulaması zorunluluğu getirilen mükellefler için son başvuru tarihi 01 Eylül 2013.

Sayfa: 4

### Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu



KURUMSAL YÖNETİŞİMDE  
YÖNETİM  
KURULU



YRD. DOÇ. DR. EBUR KARPUSOĞLU

**Yrd. Doç. Dr. Ebru KARPUSOĞLU**  
Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu" isimli kitabın ana amacı, varlığını nesilden nesile sürdürmek isteyen şirketlere, bu isteğin temel sorumluluğunu üstlenen Yönetim Kurulu'nun ideal yapıya kavuşturulmasında yol gösterici olmak ve farklı bir perspektif sunmaktır.

Sayfa: 5

### Midye Sendromu

Günümüz işletmeleri tehlikenin farkında mı?

Nedir bu midye sendromu?



Sayfa: 6







Müşteri sadakati pazarlama literatüründe üzerinde en çok tartışılan konulardan biri olmakla birlikte genel pazarlama konsepti içerisinde kendine önemli bir yer edinmiş durumdadır. Sadık müşteriler düzenli alış veriş yapma eğilimleri ve yeni müşteriler kazandırabilme güçleri nedeniyle firmalar için büyük değer arz ederler. Sadık müşterilerin daha çok satın alma ve tavsiyeleriyle daha çok müşteri çekme gücü göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir.

Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati ilişkili olmalarına rağmen aslında farklı disiplinleri ifade etmektedir. Firmalar ürün ve servislerinden memnun müşterilerin kendilerine sadık olacağı inancına kapıldıkları anda büyük bir kara deliğe doğru itileceklerdir. Müşteri memnuniyeti genel olarak müşterinin yaptığı son aktiviteye dayalı görüşlerine göre tekrar şekil alabilmektedir. Sadık olmayan bir müşteri 9 memnun aktivite yaşamış dahi olsa, 10. aktivitesinde yaşadığı olumsuzluğu genel bir memnuniyetsizlik olarak tavrına yansıtabilmektedir. Öte yandan, sadakat bir çeşit içsel bağlılık olarak değerlendirilebilir ve müşterinin gelecekteki tavrına ilişkin ipuçları sağlar. Bu nedenle birbirlerine zemin hazırlayan iki terim olmakla birlikte müşteri memnuniyeti ve sadakati ifadeleri aynı kavramı açıklamak için yetersizdirler.

Peki, müşteri sadakati nasıl yaratılabilir?

Pazarlama gurularından Philip Kotler müşteri sadakatini gelecekteki olası değişim davranışlarına rağmen müşterinin yeniden satın alma aktivitesine sebep olacak içselleştirilmiş bir bağlılık olarak tanımlar (Kotler, 2009). Müşteri sadakati yönetiminde başarılı olan bir işletme aynı bir mıknaşın metalleri çektiği gibi müşterileri kendisine çekmektedir (Bell ve Bell, 2004).

Temel olarak müşteri sadakati yaratmak adına aşağıdaki adımlar izlenebilir:

Müşterilerinizi tanıyın: “Müşteri velinimetimizdir” pirinç çerçeveler içinde yıllarca esnafların duvarlarını süslemiştir. Sistemlerde meydana gelen büyük değişimlere rağmen bu söz anlamını yitirmemiştir. Müşterilerinizi tanımak, onların isteklerini ve ihtiyaçlarını anlamak ve gelecekteki değişimlerini kontrol edebilmek adına önemlidir. Müşterilerinizi tanıyarak onları tatmin edecek en uygun sistemleri bulabilir ve sadakat yaratabilirsiniz.

**Peki, müşteri sadakati nasıl yaratılabilir?**





### **Farklılaşın:**

Rekabetin her geçen gün tırmandığı günümüz rekabetçi piyasalarında farklılaşmak müşteri sadakatini yaratılması

konusunda itici bir güç olarak yerini korumaktadır. Ürün bazında farklılaşma her firma veya sektör için mümkün olmayabilir. Bu noktada belki ürününüzü farklılaştıramayabilirsiniz; ancak sunuşunuzu, hizmetlerinizi ve müşterilere yaklaşım tarzınızı farklılaştırabilirsiniz.

**İletişim kurun:** İletişimin çığır açtığı günümüzde iletişim kanallarını doğru kullanmak büyük önem arz etmektedir. Müşterilerinize verdiğiniz mesaj, müşteri sadakatini oluşturma sürecindeki kilit noktalardan birdir. Artık sadece ne söylediğiniz değil, bunu nasıl ve hangi kanal ile söylediğiniz de önemlidir. Sosyal, medyanın sarsıcı etkisini de kullanarak, bayramlarda kutlama mesajları, minik doğum günü jestleri belki de sadece işletmenizin bülteni ile onlarla sürekli iletişim içinde kalarak, sizi 'aileden biri' gibi hissetmelerini sağlayabilirsiniz

**Değer yaratın:** Değer yaratmak sadece finansal açıdan görülecek bir kavram olmaktan çıkmıştır. Bu nedenle değer, fiyatla karıştırılmamalıdır. İşletmeler fiyat anlayışını terk ederek değer odaklı operasyon yapısını benimsemelidirler. Değer sadece mevcut ürün veya hizmetleriniz ötesinde faaliyet göstermenizi gerektirir. Temelde müşterilerinizi her daim memnun etmek ve onları iyi hissettirmek yatmalıdır.

**Dinleyin:** Müşterilerinizin size sadık olmasının

temelinde memnuniyet yatar. Bu sebeple müşterilerinizin isteklerine, olumlu ve olumsuz görüşlerine her daim bir gelişim fırsatı olarak bakmalısınız. Örneğin, müşterileriniz ürününüzden memnun kalmadıysa bir sonraki sefer rakibinize yönelecektir. Halbuki satış sonrası yapılacak mini bir görüşme ile bunu önleyebilmeniz mümkün olabilir. Satış sonrası müşterilerinize göstereceğiniz ilgi müşteri sadakatini artırıcı bir etki yaratacaktır.

Değişen piyasa ve rekabet koşulları müşteri sadakatini kilit bir gösterge olarak sunmaktadır. Reaksiyona dayalı operasyon stilleri yerine mevcut rakiplerden daha hızlı ve uzun vadede artı değer yaratabilecek müşteri odaklı ve sadakat yaratma odaklı bir bakış açısının benimsenmesi işletmelerin yeni hedefleri arasında olmalıdır.

**Esra Can ORUÇ**

**İnsan Kaynakları ve Yayın Uzmanı  
CGS Center**



## Elektronik Fatura Dönemi Başlıyor!

**E-fatura uygulaması zorunluluğu getirilen mükellefler için son başvuru tarihi 1 Eylül 2013**

**Y**asal defterlerin tutulması ve faturaların

elektronik ortamlarda düzenlenebilmesi adına, Maliye Bakanlığı tebliğler yayınlarak ortam hazırlamaktaydı. Başlangıç olarak düzenlemelerin isteğe bağlı olması söz konusuysa, çıkarılan yeni tebliğ ile e-fatura ve e-defter uygulaması bazı mükellefler için zorunlu hale getirildi. E-fatura uygulaması zorunluluğu getirilen mükellefler için son başvuru tarihi 01 Eylül 2013'dür.

### E-Fatura ve E-Defter nedir?

E-fatura Maliye Bakanlığı tarafından belirlenen şartlara uygun olarak, elektronik belge biçiminde oluşturulmuş faturadır. Yeni bir belge türü olmamakla birlikte e-fatura kapıt fatura ile aynı hukuki niteliklere sahip. E-defter ise; Vergi Usul Kanunu'na ve Türk Ticaret Kanunu'na göre tutulması zorunlu kılınan defterlerde bulunması gereken bilgileri barındıran elektronik kayıtların tümüne verilen ad olarak kayda geçiyor.

### E-fatura ve E-defter tutmak zorunda olan mükellefler kimler?

Maliye Bakanlığı 421 sıra No'lu VUK Tebliği ile bazı mükelleflere e-fatura düzenleme ve e-defter tutma zorunluluğu getirilenler;

1) 5015 Sayılı Petrol Piyasası Kanunu kapsamında madeni yağ lisansına sahip olanlar,

2) 5015 Sayılı Petrol Piyasası Kanunu kapsamında madeni yağ lisansına sahip olanlardan 2011 takvim yılında mal alan mükelleflerden 31/12/2011 tarihi itibarıyla

asgari 25 milyon TL brüt satış hasılatına sahip olanlar,

3) 4760 Sayılı Özel Tüketim Vergisi Kanunu'na ekli (III) sayılı listedeki (söz konusu listede alkollü içki, tütün mamulleri, kolalı gazozlar yer almakta) malları imal, inşa veya ithal edenler,

4) 4760 sayılı Özel Tüketim Vergisi Kanunu'na ekli (III) sayılı listedeki malları imal, inşa veya ithal edenlerden 2011 takvim yılında mal alan mükelleflerden 31/12/2011 tarihi itibarıyla asgari 10 milyon TL brüt satış hasılatına sahip olanlar e-defter tutup, e-fatura düzenlemek zorunda.

5015 sayılı Petrol Piyasası Kanunu kapsamında madeni yağ lisansına sahip olanlar ile 4760 sayılı Özel Tüketim Vergisi Kanunu'na ekli (III) sayılı listedeki malları imal, inşa veya ithal eden mükelleflerin listeleri [www.gib.gov.tr](http://www.gib.gov.tr) ve [www.efatura.gov.tr](http://www.efatura.gov.tr) internet adreslerinde yer almakta. Ayrıca söz konusu listeler 58 sıra No'lu VUK sirküleri ekinde de bulunuyor.

Elektronik defter uygulamasına ise 2014 takvim yılı (elektronik defter yazılımlarını kendi geliştiren mükelleflerin 1/9/2014 tarihi itibarıyla elektronik defter test süreçlerini başarı ile tamamlamış olmaları gerekmekte) içerisinde geçmeleri zorunludur

Ayrıntılı bilgi için: [www.efatura.gov.tr](http://www.efatura.gov.tr)

Kaynak: [www.efatura.gov.tr](http://www.efatura.gov.tr)

[www.maliye.gov.tr](http://www.maliye.gov.tr)



## Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu

Yrd. Doç. Dr. Ebru KARPUSOĞLU



Ailem ve Şirketim'in bu ayki sayısında yer verdiğimiz kitap Yrd. Doç. Dr. Ebru Karpuzoğlu tarafından kaleme alınan "Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu".

İstanbul Ticaret Odasının katkılarıyla hazırlanan kitap kurumsal yönetişimin sağlanması adına yönetim kurullarının önemine parmak basıyor.

Kitabın yazarı Yrd. Doç. Dr. Ebru Karpuzoğlu Uludağ Üniversitesi İşletme bölümünü bitirdikten sonra İstanbul Üniversitesi'nde sırasıyla master ve doktora derecelerini aldı. Doktora derecesini "Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" isimi çalışması ile alan Karpuzoğlu Kocaeli, İstanbul, Beyken, Yıldız Teknik ve İstanbul Teknik Üniversitelerinde çeşitli dersler okutmuştur. Akademik şapkasının yanı sıra profesyonel kimliği de olan Karpuzoğlu Yönetim Kurulu Üyeliği ve Danışmanlık görevlerinin yanı sıra pek çok çeşitli kamu kuruluşlarına ve özel sektör işletmelerinde eğitim faaliyetlerinde de bulunmuştur.

Karpuzoğlu kitabını "Türk Ticaret Kanunu'nda Yönetim Kurulu", "Uygulamada ve Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu", "Yönetim Kurulu ve Liderlik, Değişim Yönetimi, Stratejik Yönetim" ve "Kurumsal Yönetişimde Diğer İdari Organlar" olarak 4 bölüm halinde sunmuştur.

Kitabın en güzel özeti Karpuzoğlu'nun şu sözleriyle ifade edilmiştir: "Günümüz dünyası, geçen yüzyılın altyapısını oluşturduğu büyük bir değişim hareketi içerisinde. Değişimin gerisinde kalmak istemeyen işletmeler yeni yönetim tekniklerini uygulamak zorundadırlar.

"Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu" isimli kitabın ana amacı, varlığını nesilden nesile sürdürmek isteyen şirketlere, bu isteğin temel sorumluluğunu üstlenen Yönetim Kurulu'nun ideal yapıya kavuşturulmasında yol gösterici olmak ve farklı bir perspektif sunmaktır.



"Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu" isimli kitap, konu hakkında firma sahiplerini daha da bilinçlendirmek, ilgi duyanlara farklı bir bakış açısı kazandırmak ve konunun ülke ekonomisi içerisindeki öneminin altını çizmek amaçlarıyla yazılmıştır.

Ülkemiz işletmelerinin sorunlarını tespit ederek, bu sorunları minimum zararla atlatmalarını sağlamak, geleceğe güvenle bakmalarına destek olmak ve uluslararası işletmelerle mücadelelerinde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde yardımcı bulunmak, ülkesini seven Türkiye Cumhuriyeti aydınlarının bir görevidir."

Kitap, öğrencilere, iş hayatında profesyonellere, aile şirketi üyelerine ve üst düzey yöneticilere referans kaynağı olacak niteliklerde olmakla birlikte yol gösterici olacaktır.



## CGS Center Hakkında

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CGS Center) olarak ana faaliyet sahamız kurumsal yönetim, kurumsal finansman, ulusal ve uluslararası alanda çıkardığımız yayınlar ve eğitimlerdir.

**Kurumsal yönetim danışmanlığı** kapsamında; şirketlerde kurumsallaşmanın altyapısını sağlamak amacıyla; başta kurumsal altyapı sistemi olmak üzere, doğru belirlenmiş bir stratejik planlama çerçevesinde ;

- ◇ Vizyon ve misyonunun gözden geçirilmesi,
- ◇ Operasyonel ve idari verimliliğin artırılması,
- ◇ Yönetim organlarının oluşturulması

ile doğru bir kurumsal yönetim çerçevesinde kurumsallaşma programı ile desteklemek ve verimli iş yapma kalitesini artırılması

çalışmaları yürütülmektedir.

Bu doğrultuda şirketlerin değişen iş koşullarına zamanında uyum sağlamaları, bu doğrultuda gerekli önlemleri planlamaları, geliştirmeleri ve şirketlerin daha şeffaf ve hesap verebilir olmaları amaçlanmaktadır.

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

Tel: (312) 220 22 20

Faks: (312) 220 35 34

E-posta: info@cgscenter.org

www.cgscenter.org



## Bunu Biliyor Musunuz?



### Midye Sendromu:

Avrupa'nın en tanınan işletme okullarından birisi olan INSEAD'da öğretim üyesi olan Manfred Kets de Vries organizasyonlarda yer alan bir çok kişiyi midyelere benzetir. Bu benzetmeye göre midye sendromu yaşayan çalışanlar hiçbir çaba göstermeden organizasyonda bir yere tutunmakta(çimento ile bağlanmakta) ve değişime de direnç göstermektedirler.

Organizasyon içersinde midye sendromu görülüyor ise sonuçlarının şirket açısından son derece yıkıcı olabileceği öngörülmektedir.

Liderlerin bu sendroma tutulması ise daha da yıkıcı sonuçlara sebep olabilir. Liderler açısından sendromun anlamı, elde edilen büyük başarılarından sonra narsist bir bakış açısı ile verilen her kararın mükemmelliğine inanarak müşterilere ve insanlara kulaklarını kapatmasıdır.

Başarıya giden yolda ekip çalışmasını hedef koyan bir liderin bireyselleşmesi ve kendine aşırı güveni ile kararları tek başına alması şirketlerimiz için hiç te yabancı değildir.

Kaynak :Manfred Kets de Vries, Liderliğin Gizemi

# Ailem ve Şirketim

Eylül 2013  
Sayı: 49



**Bu sayımızda,**

**S.2-3 Ayağını Bütçene Göre Uzat**

**S.4-5 Şirketlerin Sürdürülebilir Olmalarında Şirket Akademilerinin Rolü**

**S.6 Piyasalardan Haberler**

**S.7 CGS Center'dan Haberler**

## Ayağını Bütçene Göre Uzat

**Aslıhan Kurban (CGS Center - Muhasebe ve Finans Uzmanı)**

2013 yılının son aylarına girdiğimiz şu günlerde, firmalar 2014 yılı bütçesinin belirlenmesi için hazırlıklara başladılar. 6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanun'unun 375. maddesinde yapılan değişiklik ile finansal planlama ve bütçe anonim şirketlerde yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri arasında yer almaktadır. **(Sayfa 2-3)**

## Şirketlerin Sürdürülebilir Olmalarında Şirket Akademilerinin Rolü

**Aytuğba Baraz (CGS Center - Stratejik Planlama ve İnsan Kaynakları Koordinatörü)**

Günümüz rekabet koşullarında bir adım öne geçmenin yolu, en gözde mottolardan biri olan "eğitim şart" diye başlayıp, "yaşam boyu öğrenme" felsefesiyle devam etmektedir. Artık, eğitim; bireyin davranışlarında -kendi yaşantısı yoluyla -istenilen değişiklikleri meydana getirme veya yeni davranışlar kazandırma sürecinin çok daha ötesine geçmiştir. Bu noktada, yaşam boyu öğrenim felsefesinin iş yaşamında uygulanabilir hali şirket akademileridir.

**(Sayfa 4-5)**



*Mutlu  
Bayramlar  
Dileriz. . .*

## CGS Center'dan Haberler

ICC GEP Toplantısı 16-17 Eylül'de New York'da yapıldı

CGS Center Başkanı BNY Mellon Başkan Yardımcısı Michael O'Brien ile görüştü

CGS Center Leeds Metropolitan Üniversitesi işbirliği artıyor

24-26 Eylül'de Napier Üniversitesinde, Avrupa Birliği- HLS Projesi ile ilgili yapılan toplantıda Macron Danışmanlık- CGS Center projesi en başarılı proje seçildi

**(Sayfa 7)**

## Ayağını Bütçene Göre Uzat

2013 yılının son aylarına girdiğimiz şu günlerde, firmalar 2014 yılı bütçesinin belirlenmesi için hazırlıklara başladılar. 6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanun'unun 375. maddesinde yapılan değişiklik ile finansal planlama ve bütçe anonim şirketlerde yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri arasında yer almaktadır. Anonim şirketler için yasal bir zorunluluk olmasının yanısıra bütçe hazırlanması, tüm işletmeler için, hedeflerin açık ve net olarak ortaya koyulması, firmanın yol haritasının belirlenmesi, departmanlar arası koordinasyonun sağlanması, finansal planlamanın yapılması ve risk yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır.

Bir işletme öncelikle, igelecek yılların stratejik amaçlarını, vizyonu ve misyonu çerçevesinde belirlemeli ve kendilerini bu amaçla götürecek finansal hedefleri gerçekçi bir şekilde ortaya koymalıdır. Bütçeye giden yolda, koyulan hedeflerin ve yapılan tahminlerin analizlere dayanması ve gerçekçi olması önem arz etmektedir. Örneğin işletmede hedeflenen büyüme rakamları sektörün gelişimi ve ülkedeki ekonomik faktörler göz önüne alınarak hesaplanmalıdır. Belirlenen finansal hedeflere ulaşmada, işletmeler departman bazında girişimleri belirlemeli ve bunlara uygun olarak eylem planları hazırlamalıdır. İşletmedeki her bir birim yöneticisi bu girişimler ve eylem planları doğrultusunda hedeflere ulaşmak için gerekli bütçeyi belirlemelidir.



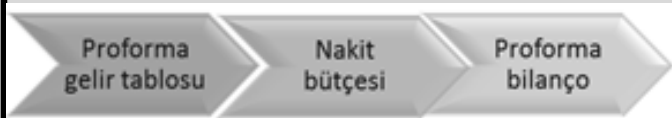
Türkiye'de işletmeler genelde bütçe ile ilgili yanlış bir algıya sahip olabiliyorlar. Bütçe, sadece ana gelir ve gider kalemlerimizden ibaret değildir. Bütçe hazırlanırken yapılan öngörüler, en ufak bir harcamadan en büyük gider kalemine ve en küçük kazançtan en büyük gelire kadar, gerçekleşebilecek olan tüm giriş çıkışları departmanlar bazında kapsamalıdır. Bu giriş çıkışlara ek olarak, tahakkuk esaslı ve nakit esaslı yazılacak kalemlere dikkat edilmeli ve bu ayırım mutlaka yapılmalıdır. Böylelikle firma finansal riskleri öngörebilecektir. Bütçeleme ilk olarak satış departmanında başlar. Satış bütçesini ana bütçe olarak da adlandırılabiliriz. Satış bütçesi hazırlandıktan sonra işletme stok miktarını belirlemeli ve bir üretim planı hazırlamalıdır.



Finansal planmaların en önemli bacaklarından biri de nakit bütçesidir. Satış ve alım vadeleri kaç gün/ay olacak, işletmenin finansman ihtiyacı ne kadar ve özkaynak finansmanı mı borç finansmanı mı sağlanacak, yatırım harcamaları ve nakdi kar dağıtım politikası ne olacak gibi sorulara yanıt verilmesi gerektiğinden nakit bütçesi, işletmenin stratejilerini de ortaya koyan bir tablodur.

Nakit bütçesini hesaplamak için, proforma gelir tablosunun yanı sıra, KDV bütçesi ve eğer duran varlık yatırımı yapılacaksa yatırım bütçesi de hazırlanmalıdır.

Satış bütçesinden proforma gelir tablosuna giden yolda geçilen bütçe süreçler yandaki diyagramda gösterilmiştir.



Proforma gelir tablosu ve nakit bütçesi de oluşturulduktan sonra, işletmenin proforma bilançosu hazırlanır. Proforma tablolar ve bütçeler, işletmeler için sadece geleceği öngörmek ve finansal planlamaya yardımcı olması açısından değil, bir kontrol aracı olmaları sebebi ile önemli birer araçtır. Hesaplanan bütçelerin yıl sonunda gerçekleşen tutarlarla karşılaştırılması ve farkların nereden kaynaklandığının tespiti, işletmedeki departmanlar arası kopuklukların veya süreçlerde iyileştirilmesi gereken kısımların görülmesi açısından önem arz etmektedir.

**Aslıhan Kurban**  
**CGS Center**  
**Muhasebe ve Finans Uzmanı**



# Şirketlerin Sürdürülebilir Olmalarında

## Şirket Akademilerinin Rolü

Günümüz rekabet koşullarında bir adım öne geçmenin yolu, en gözde mottolardan biri olan **“eğitim şart”** diye başlayıp, **“yaşam boyu öğrenme”** felsefesiyle devam etmektedir. Artık, eğitim; bireyin davranışlarında –kendi yaşantısı yoluyla- istenilen değişiklikleri meydana getirme veya yeni davranışlar kazandırma sürecinin\* çok daha ötesine geçmiştir. Günümüzde başarılı olabilmek ve başarılı kalabilmek için **sürekli kendini yenilemek gerekmektedir**. Bu noktada, yaşam boyu öğrenim felsefesinin iş yaşamında uygulanabilir hali şirket akademileridir.

Şirket akademilerinin çıkış noktası mesleklerin gerekliliklerinin ve çalışandan beklentilerinin zaman içinde ve hızla değişmesidir. Ancak, üniversitelerin gerekli müfredat değişikliğini güncel olarak sağlaması daha zor ve uzun vadeli olmaktadır.

Bu sebeple, şirketler artık doğrudan bir şekilde eğitim sürecine dahil olmaktadır. Daha eleştirel gözle yaklaştığımızda ise, az eğitilmiş, yanlış eğitilmiş ya da istemediği alanda eğitim almış gençler iş hayatında önemli bir açık meydana getirmiş, şirketler de oluşan bu boşluğu kendileri doldurmak durumunda kalmıştır. Diğer taraftan, İngiltere’de işyerlerinin çalışanların bireysel gelişimine katkısı incelenmiş ve çalışanların öğrendiklerinin çoğunun informal yoldan olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durum şirket içindeki informal öğrenmenin şekillendirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

**Şirket akademilerinin ana amacı gerçekleştirilecek eğitim ve gelişim programlarıyla; çalışanların kişisel gelişimlerine, bilgi, beceri ve yetkinliklerini zenginleştirmelerine ve kazanımlarını iş sonuçlarına yansıtma ve yardımcı olmak ve görevlerinde yetkin, verimli, üretken, ilişkilerinde sağlıklı ve motive olmalarını sağlamaktır.**

“Peki neden şirket akademisi?” Sorusunun cevabını şirketler açısından birçok farklı çerçeveden ele alabilmek mümkündür.

En önemli nedenlerden biri, işletme fonksiyonlarına bakarken interdisipliner yaklaşımın öne çıkmasıdır. Artık çalışanların sadece bir tek alanda donanımlı olması değil, farklı disiplin-erde bilgiye sahip olması önem arz etmektedir. Diğer taraftan, şirketler stratejik yol haritaları doğrultusunda çalışanlarını eğitmek ve örgütsel büyüme ve gelişmeye önem vermektedirler. Bu noktada şirket akademisi, **kurumsal öğrenmenin** yönüne karan veren mekanizma olmaktadır. Şirket akademilerinin bir diğer rolü, şirket içindeki know-how’ın çalışanlar işten ayrıldıktan sonra

kaybedilmesini önlemek ve gelen personele aktararak devam etmesini sağlamaktır. Böylece, akademiler şirkette ortak kurum kültürü yaratılmasına büyük katkı sağlamaktadır.

Şirket akademileri dünyada ve ülkemizde farklı yapılanmalarla karşımıza çıkmaktadır. Ancak,

unutulmamalıdır ki, en iyi uygulama örnekleri değil, şirkete en uygun olan şirket akademisi uygulaması şirketi amaca götürmektedir. Burada önemli olan, hedef doğrultusunda, çerçevesi belirlenmiş, eğitim uygulama yöntemleri saptanmış ve kuralları belirlenmiş bir akademi modeli kurgulanmasıdır. Her şirketin yapısı, hedefleri ve kurum kültürünün farklılık arz etmesi sebebiyle, bazı şirketler yalnızca orta ve üst düzey yönetici yetiştirme programları sunarken, bazıları sadece mavi yaka personel için kurulmakta, bazı şirket akademileri ise tüm şirket personelinin eğitim faaliyetlerinin tek çatı altında toplanması için tasarlanmaktadır.

**Şirket akademilerinin işler olması ve şirkete fayda sağlamasında en önemli nokta, akademinin yönetim kurulu tarafından desteklenmesi ve çalışanlar tarafından sahiplenilmesidir.** İşler olmayan ve önyargılar üzerine kurulmuş, sadece isim olarak yaratılan akademiler şirketin marka imajına büyük zarar verecektir. Şirket akademisi kurmak isteyen özellikle orta ve üstünde ölçekteki şirket yönetimleri ise başta kafalarında bazı önyargılarla işe başlamaktadırlar.

\*(S. Ertürk, 1984, s.12)





Öncelikle unutulmaması gereken, “sadece binlerce çalışanı olan şirketlerin akademiye ihtiyacı vardır, yalnızca onlar bu yatırımı yapar” savının doğru olmadığıdır. Günümüzde en önemli kaynak insan kaynağıdır. Onun yetiştirilmesi, örgütsel büyüme ve gelişme için her ölçekteki firmalar için ana noktalardandır. 100-150 kişinin çalıştığı bir şirket için bile, akademi önemli bir araç olabilmektedir. Şirket yönetiminin en büyük çekincelerinden biri, şirket akademisi kurmanın ve onun devamını sağlamanın, ucuz bir yatırım olmamasıdır.

**Unutulmamalıdır ki, kârlılığa dönüşünce bu maliyet karşılanacak olsa da, yapılan yatırım, uzun vadeli olarak hesaba katılmalıdır.** Diğer çekince, eğitim verilen personelin kaybedilmesi durumunda, çalışana harcanacak vaktin zaman kaybı olarak görülmesidir. Bu noktada da önemli olan, personel devir oranının takip edilmesi ve ayrılan çalışanın ayrılma sebebinin ne olduğunun araştırılmasıdır. Son olarak da, şirkette yeterli miktarda terfi olanağının olmaması ve eğitimin sonrası çalışana kariyer gelişiminin sunulamayacak olması, yönetimde çekince yaratmaktadır. **Akademi programı, şirket**

**bünyesindeki kariyer planlaması paralelinde yürütülmeli ve ona çıktı sağlamalıdır.** Bu noktada, akademi kurulmadan önce şirketin organizasyon şemasının doğru yapılandırılması ve kariyer planının belirlenmesi en önemli noktalar arasındadır.

**Yaşam boyu eğitim** felsefesiyle çıktığımız yolda, şirket akademileri günümüzde şirketler için stratejik bir zorunluluk haline gelmeye başlamıştır. Şirketin stratejilerine ulaşmasında, çalışanların doğru ve güncel bilgiye sahip olması, şirketin kurum kültürüne uyumlu ve doğru davranışlar göstermesi, yaratıcı ve bilgi odaklı olması gerekmektedir. **Sonuç şunu göstermektedir ki, şirketin çalışanına yaptığı yatırım, aslında kendi geleceğine yaptığı yatırımdır.**

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

### “Şirket Akademileri Zirvesi” 26 Eylül’de İstanbul’da Yapıldı

“Şirket Akademileri Zirvesi” BNC Turkey tarafından 26 Eylül’de İstanbul’da gerçekleştirildi. CGS Center Stratejik Planlama ve İnsan Kaynakları Koordinatörü Aytuğba Baraz, zirvenin **“Şirketlerdeki Sürdürülebilirliği Sağlamada Şirket Akademilerinin Rolü”** adlı ilk oturumunda konuşmacı olarak yer almıştır.

Şirket akademilerinin günümüzde şirketler açısından önemine vurgu yapılan zirvede, şirket akademisi kurmak isteyen, şirket akademisine sahip olup da verimliliğini artırmak isteyen çok sayıda katılımcı yer almıştır.

İyi uygulama örneklerinden Efes Akademi, Borusan Akademi, Aras Akademi, Teknosa Akademi’nin yöneticileri de zirvenin oturumlarında görüş ve deneyimlerini paylaşmışlardır.



|               |                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 09:30 - 10:30 | <b>Şirketlerdeki Sürdürülebilirliği Sağlamada Şirket Akademilerinin Rolü</b><br>Aytuğba BARAZ, Ms. - Stratejik Planlama ve İnsan Kaynakları Koordinatörü / CGS Center                                                                         |
| 10:30 - 10:45 | Çay Kahve - Network Arası                                                                                                                                                                                                                     |
| 10:45 - 11:45 | <b>Şirket Akademisi Uygulamasında Yapılan Altyapı Çalışmaları Nelerdir?</b><br>Selin ZADEOĞLULARI - Organizasyonel Öğrenme ve Gelişim ve Yetenek Yöneticisi / ANADOLU EFES                                                                    |
| 11:45 - 12:45 | <b>Akademi Çalışmalarının Şirket Departmanları ile Koordineli Yürütülmesi Çalışmaları</b><br>Ece YETİŞEN - Birim Yöneticisi / Borusan AKADEMİ                                                                                                 |
| 12:45 - 13:45 | Öğle Yemeği - Network Arası                                                                                                                                                                                                                   |
| 13:45 - 14:45 | <b>“Teknosa Akademi Elektronik Perakendeciliği’nde Bir İlki Gerçekleştiriyor”</b><br>Arzu SARIKAYALAR - Eğitim ve Gelişim Müdürü / Teknosa AKADEMİ                                                                                            |
| 14:45 - 15:00 | Çay Kahve - Network Arası                                                                                                                                                                                                                     |
| 15:00 - 16:00 | <b>Akademi Tasarlarken Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar</b><br>Gülşin POYRAZ - İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı / Aras AKADEMİ                                                                                                         |
| 16:00 - 17:00 | <b>PANEL:</b><br><b>Akademi Eğitim Programlarının Oluşturulması ve Eğitimcinin Eğitilmesi</b><br>Osman ÜNAL - İK ve Kalite Direktörü / SOYAK HOLDİNG<br>Aytuğba BARAZ, Ms. - Stratejik Planlama ve İnsan Kaynakları Koordinatörü / CGS Center |



ABD'de Fed'in yarattığı mali kriz beklemeye alınırken, bu kez bütçe krizi ve 'borç tavanı' yeni dalga olarak ortaya çıktı. ABD'de kamunun borçlanma limitine ulaşıldı. Piyasalarda yeni dalgalanma ve kriz bekleniyor.

## Sermaye Piyasalarından Haberler

- Uluslararası GYO Paneli 3 Ekim 2013 tarihinde Borsa İstanbul'da gerçekleştirilmiştir. Uluslararası sektör uzmanlarının da katılacağı "Borsa İstanbul & REIDIN Uluslararası GYO Paneli"nde, uluslararası deneyimler ve İslami GYO'lar ile bu kurumlara ilişkin yasal ve finansal altyapı tartışılmıştır.
- The House Cafe Turizm ve Ticaret A.Ş., borçlanma araçlarının borsada işlem görmesi için başvuruda bulundu.
- Işıklar Yatırım Holding A.Ş. borçlanma araçlarının borsada işlem görmesi için başvuruda bulundu.
- Ekonomist'in, Anadolu'nun büyük sanayi kuruluşlarını belirlemek amacıyla 10 yıldan beri düzenlediği Anadolu 500'e giren firmalar açıklandı. Sanko Holding, 7 şirketiyle listede en çok şirketi bulunan gruptan oldu. Sanko Tekstil 11, Sanko Enerji 33, Sanko Pazarlama 39, Sanko Dış Ticaret 42, Çimko Çimento 70, Süper Film Ambalaj 87, Avnet Teknoloji 227. sırada yer aldı.
- Koç Grubu'na ait RMK Marine şirketinin ihalesini kazandığı MİLGEM projesi ihalesi iptal oldu.
- Ziraat Bankası, KOBİ'ler ve daha büyük ölçekli firmaların finansmanı için avrupa yatırım bankası (AYB) ile yeni bir kredi anlaşması imzaladı.

## CGS Center'dan Haberler

### ICC GEP Toplantısı 16-17 Eylül'de New York'da yapıldı

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CGS Center) Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman, 17 Eylül 2013 tarihinde New York'ta üyesi olduğu "ICC Group on Economic Policy- GEP" toplantısına katıldı.

ICC Group on Economic Policy (GEP), ICC Chairmanship and Executive Board'a global ekonomiyi etkileyen macro-ekonomik olaylar ile ilgili danışmanlık vermek adına kurulmuş üst düzey bir gruptur. Kurula başkanlık eden Harold (Terry) McGraw, aynı zamanda Standard & Poor's Rating Services, S&P Dow Jones Indices, S&P Capital IQ, Platts ve JD Power gibi ikonik markaların sahibi McGraw Hill Financial'ın Yönetim Kurulu Başkanı, Başkanı ve CEO'sudur.

Toplantı, Harold McGraw'ın açılış konuşmasıyla başlamış, ardından Guillermo de la Dehesa- GEP Eşbaşkanı, Santander Bankası Yardımcı kurul başkanı- kısaca toplantı konularından bahsetmiştir. Giriş konuşmalarından sonra, Paul Sheard- Standard and Poor's Ratings Services, Chief Global Ekonomisti ve Global Ekonomi ve Araştırma Başkanı, - günümüzde global makro-ekonomik durumu anlatan bir sunum yapmıştır.

Toplantının ikinci yarısında, yeni istihdam yaratımı ve gelişim teşviki ihtiyaçlarının üzerine bölgesel sorunlar tartışılmıştır. Öncelikle Joseph Quinlan-, U.S. Trust, Bank of America Private Wealth Management MD ve Pazarlama Stratejisi Müdürü - son zamanlarda borç tavanı sorunları yaşayan Amerikan ekonomisiyle, tahvil alımlarının azaltımı ve parasal genişlemenin daralması konularına değinerek, Amerikan Ekonomisinin güncel profilini çizmiştir. Ardından Inter-American Development Bank Chief Economist Jose Juan Ruiz Gómez, Latin Amerika'nın ekonomik zorluklarını ele alan konuşmasını yapmıştır. Daha sonra, Amerikan ekonomisinin yanı sıra, gittikçe gelişen Asya ekonomisine değinmek üzere Merchant Partners Securities CEO'su Kasemsit Pathomsak, Asya finansal yapısını detaylıca gruba aktardı. Asya ve Amerikan ekonomilerinden sonra da Euro'nun nabzını tutmak adına, Guillermo de la Dehesa Eurozone'un güncel durumunu anlatarak, Euro bölgesindeki sıkıntıların sona erip ermediğine dair endişeler ve beklentilere cevap vermiştir.

Son olarak önce ICC Genel Sekreteri Jean-Guy Carrier sonra Guillermo de la Dehesa, GEP'in, siyasetçilerin ekonomik gelişmeyi tetiklemek adına neler yapabileceklerini tartışmaya açmışlar, günün sonunda ise McGraw Hill Financial Building'de yapılmak üzere bir resepsiyon düzenlemiştir.



### CGS Center Başkanı BNY Mellon Başkan Yardımcısı Michael O'Brien ile görüştü

CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman 18 Eylül 2013'de New York'da, Bank of New York Mellon (NYBMellon) Kurumsal Yönetim'den sorumlu Başkan Yardımcısı Michael O'Brien ve Ludmila Leliavskaia ile biraraya geldi.

Amerikan Depo Sertifikalarının ihracında (ADR), en önemli banka olan BNY Mellon, özellikle New York borsasına kote küresel şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları konusunda danışmanlık hizmetleri de vermektedir. BNY Mellon bu hizmetlerini uluslararası alanda kabul görmüş önemli isim ve kuruluşlar aracılığı ile gerçekleştirmektedir. Dr. Güler Manisalı Darman liderliğindeki CGS Center, BNY Mellon'in işbirliği yaptığı danışman kuruluşlar arasında yer almakta olup, 18 Eylül tarihli New York toplantısında bu çalışmalarını daha yoğun bir şekilde götürme kararı almışlardır.



### CGS Center Leeds Metropolitan Üniversitesi işbirliği artırıyor

Dr. Güler Manisalı Darman 27 Eylül 2013 tarihinde İngiltere'de Leeds Metropolitan Üniversitesi'nde, İş ve Hukuk Fakültesi çatısı altında bulunan "Yönetim Liderlik ve Küresel Sorumluluk Merkezi" Müdür Yardımcısı Dr. William Sun ile biraraya geldi.

Merkezin, Emerald yayınlarından çıkan araştırma ve kitaplarının "Danışma ve Yayın Kurulunda-" yer alan Dr. Manisalı Darman ile Dr. Sun, CGS Center ile kurumsal yönetim konusunda uluslararası alanda yapılan çalışmalarda daha yoğun işbirliği yapılması konularını görüşmüşlerdir. Leeds Metropolitan Üniversitesi, yeni bir kurumsal yönetim merkezi kurmakta olup, bu merkez çatısı altında CGS Center ile işbirliğine gidecektir.

### 24-26 Eylül'de Napier Üniversitesinde, Avrupa Birliği- HLS Projesi ile ilgili yapılan toplantıda Makro Danışmanlık- CGS Center projesi en başarılı proje seçildi

Avrupa Birliği projesi Sağlıklı Öğrenme Ortamı oluşturulması (Healthy Learning Environment- HLS) programının Türkiye bacağı Makro Consulting tarafından yürütülmektedir. Bu kapsamda CGS Center, HLS Projesinde örnek vaka çalışması olarak yer almıştır. Projenin İngiltere bacağına yürüten Edinburgh Napier Üniversitesi'nde 24- 26 Eylül tarihlerinde, dünyanın farklı ülkelerinden projeyi yürüten profesyonellerin ve şirketlerin bir araya geldiği bir toplantı düzenlenmiştir. Makro- CGS Center projesi HLS kapsamında en başarılı proje seçilmiştir. Toplantıda, CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman kurum içi eğitim uygulamalarının önemine vurgu yaparak, proje kapsamında elde edilen başarıları diğer katılımcılarla paylaşmıştır.



### CGS Center Web Sayfasını Yeniliyor...

Entegre Kurum Yönetim Modeli çerçevesinde CGS Center web sitesini yeniliyor. Aile- şirket anayasası, kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve kurumsal finans konularında faaliyetlerini giderek artıran CGS Center, yeni web sitesiye çalışmalarına hız kazandıracaktır.

1429.Cadde İdeal Apt. No: 13/3  
06530 Çukurambar, Ankara  
Tel: (312) 220 22 20  
Faks: (312) 220 35 34  
E-posta: info@cgscenter.org  
www.cgscenter.org



# Ailem ve Şirketim

Ekim 2013  
Sayı: 50

## Ekonomi Daraldıkça Kurumsal Risk Yönetiminin Önemi Artıyor

Peyman YÜKSEL –CGS Center Eğitim ve Yayın Koordinatörü

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

Bu sayımızda;

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

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

**Piyasalardan Haberler (Sayfa 5-6)**

**CGS Center'dan Haberler (Sayfa 6)**

**CGS Center Radius işbirliğiyle Kıbrıs Ticaret Odası'nda “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Eğitimi” gerçekleştirildi.**  
<http://www.kibrispostasi.com/index.php/cat/50/news/114323/PageName/EKONOMI>

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

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

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

## Bunları biliyor musunuz?

**Karbon ayak izi:** Küresel ısınmanın başlıca sorumlusu olarak gösterilen, sera etkisine yol açan gazların oluşumuna neden olan ve fosil yakıtların kullanımıyla atmosfere yayılan karbondioksit (CO<sub>2</sub>) salınımının bireyin ve şirketlerin doğrudan veya kullandığı ürünlerin üretimi açısından enerji kullanımıyla dünyaya bıraktıkları zarar anlamına gelmektedir. Karbon Ayak İzi Hesap Makinesi sayesinde kişisel olarak dünyaya bıraktığınız zarar hesaplanabiliyor. Evde (elektrik, doğalgaz, sıvı yakıt, kömür, LPG), uçuş sırasında ve araba, motosiklet, otobüs vs. kullanırken Dünya'ya ne kadar CO<sub>2</sub> salınımı gerçekleştirdiğinizi görebilir ayrıca; yaşam tarzınızla ilgili verdiğiniz bilgilerle bu duruma dolaylı katkınızı da hesaplayabilirsiniz.



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



**CGS Center'da Eğitim Programlarımızı Kaçır-mayın!**

Detaylı bilgi için  
[www.cgscenter.org](http://www.cgscenter.org)



## ***Ekonomi Daraldıkça Kurumsal Risk Yönetiminin Önemi Artıyor***

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

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

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

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

### **Dünya ölçeğinde:**

Uluslararası Para Fonu (IMF)’in yayımladığı Dünya Ekonomik Görünüm (WEO) raporuna göre küresel büyüme tahminleri tutmamış ve yüzde 3.6 olarak öngörülen rakam yüzde 2.9’da kalmıştır. Gelişen ülkeler kategorisinde, 2014’de Hindistan, Rusya ve Güney Asya ülkelerinin yüzde 5.1 büyümesi beklenirken, Türkiye için öngörülen rakam sadece yüzde 3.5’tir.



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



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

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

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

### Avrupa Birliği (AB) cephesinde;

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



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

### Türkiye ölçeğinde ise;

Orta Vadeli Program (OVP) geçtiğimiz haftalarda açıklandı. Belki de, bu toplantıdan alınması gereken en önemli veri, cari açığın düşürülmesine yönelik atılacak adımlardır. Hükümet tasarrufları artırıp, harcamaları kısma politikası izleyeceğini belirtmiştir.

**Neden önemli?** Eğer **Ailem A.Ş.** perakende sektöründe ise harcamaların kısıldığı, kredi kartları taksitlendirmelerine sınırlandırma getirildiği bir ortamda, mutlak bir **'B Planı'** yapmalıdır.



### Örnekten Genele:

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

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

- \* Küresel ekonomi gelişim sürecini doğru anlama, şirket performansını yükseltebilmek için dinamik süreç takibi,
  - \* Kuvvetli yönleri öne çıkartıp, fırsatları yakalamak, tehditlere karşı hazırlıklı olup, zayıf yönlerin farkına varılması ve bunların eş zamanlı sürdürülmesi (SWOT Analizi)
  - \* İşletme yönetimi konularına hâkim olmak (hukuk, finansal raporlama, planlama, iç demetim), gerekirse yönetim kadrosunu çeşitlendirmek, insana yatırım yapmak,
  - \* En önemlisi de kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik, stratejik yönetim ve risk yönetimi konularında uygulamada günceli takip etmek,
- olarak sıralanabilir.

Ancak, bir şirketin her konuda yetkin olması gerekemeyebilir. İnsana yatırım kavramından örnekle, eğitim hizmetleri, şirket akademileri ancak sayılı firmalarda mevcuttur. Firma yönetimi, ihtiyaç duyduğu konuları doğru tespit edip, konusunda uzman, ülke ve dünya gündemini takip eden, mevzuata hâkim, firmaya özel (tailor made) bölgesel ve küresel piyasalarla uyumlu stratejileri belirleyebilecek doğru yönetim anlayışının yerleşmesini sağlayabilecek profesyonel şirketlerden, bu desteği alabilir.

**Peyman YÜKSEL**

**Eğitim ve Yayın Koordinatörü**

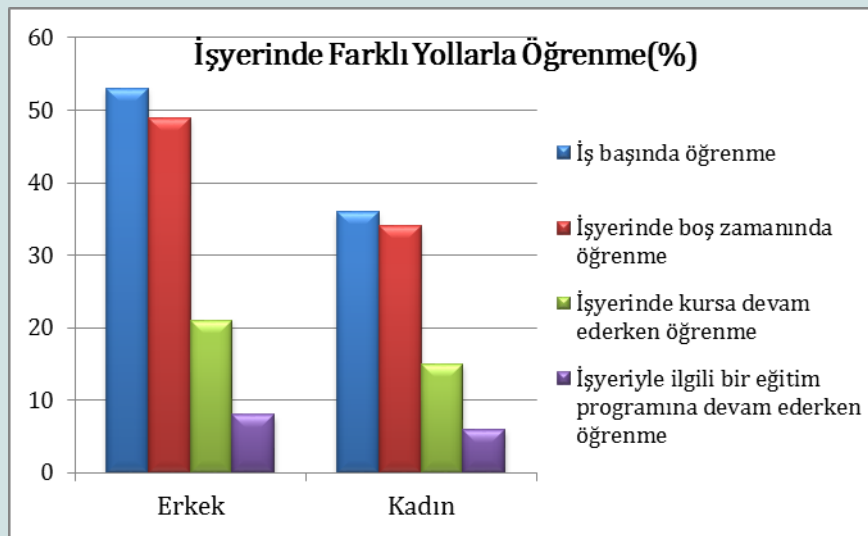
**CGS Center**



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

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

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



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

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

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

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



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

Proje hakkında daha fazla bilgi edinmek için

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

**İpek İNCESULU**

**MAKRO Yönetim Geliştirme ve  
Danışmanlık Ltd. Şti.**

## Piyasadan Haberler:



- Japon devi Panasonic Türk firması Viko'yu satın aldı!** Japon Panasonic, anahtar ve priz üreticisi Viko'nun çoğunluk hissesini satın aldı. Yayımlanan basın bülteninde Panasonic'in Türkiye'nin büyüme potansiyeli ve stratejik konumundan yararlanarak Rusya, Orta Asya, Ortadoğu, Afrika ve Avrupa pazarlarındaki konumunu güçlendirmeyi amaçladığı ifade edildi. Açıklamada anlaşmanın mali değeri veya ayrıntıları konusunda bilgi yer almazken, Japonya'nın Nikkei gazetesinde Panasonic'in Viko'yu 460 milyon dolara aldığı ifade edildi. Açıklamada, ortaklığın bazı şartların yerine getirilmesinin ardından yürürlüğe gireceği kaydedildi.
- Türkiye'de ilk defa Soma'da hayata geçmesi beklenen bölge ısıtma sisteminin ardından Türkiye'de ilk olacak olan bir proje daha İspanya ve İsveç ile birlikte Soma'da hayata geçirilecek.** Konutlarda yapılacak bazı yenilikler ve düzenlemeler ile daha az enerji harcayarak daha yüksek konfor şartları sağlamak amacıyla Türkiye'de ilk olarak Soma ilçesinde 346 konut üzerinde uygulanacak olan Avrupa destekli **'CityFied'** projesi ile enerjide önemli derecede tasarruf sağlanacak. İsveç ve İspanya'nın yanı sıra Türkiye'de ilk defa Soma'da uygulanacak projede 8'i Türk 18 ortak bulunuyor. Ortakların toplam bütçesinin 49 milyon Euro olduğu Türk ortakların bütçesinin ise 18,1 milyon Euro olduğu ifade edildi.
- Dünyanın en büyük sos üreticilerinden biri olan Japon Ajinomoto, Türkiye'nin lider sos markalarından Kemal Kükrer'e ortak oldu.** Yapılan anlaşmaya göre Ajinomoto, Kemal Kükrer markası ile tanınan Kükrer Gıda'nın yüzde 50 hissesi için 60 milyon TL ödeyecek. Ajinomoto açıklamasında Türkiye'deki mevcut işlerin genişletilmesinin yanı sıra yeni gıda alanlarına girişin de hedeflendiği bildirildi. Satın alma sonrası 2018 itibarıyla 5 milyar yenlik pazar hedeflendiği aktarıldı.





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



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



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

## CGS Center'dan Haberler

### CGS Center'da Eğitim Sezonu Hızlı Başladı:

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

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

**Detaylı bilgi için [www.cgscenter.org](http://www.cgscenter.org)**

#### CGS CENTER

1429.Cadde, İdeal Apt. No: 13/3 06530

Çukurambar, Ankara

Tel: (312) 220 22 20

Faks: (312) 220 35 34

E-posta: [info@cgscenter.org](mailto:info@cgscenter.org)

[www.cgscenter.org](http://www.cgscenter.org)



# AİLEM ve ŞİRKETİM

Kasım 2013

Sayı: 51

## Bilgi Güvenliğinin Önemi

**Peyman YÜKSEL**  
CGS Center, Eğitim ve Yayın  
Koordinatörü



İnternetin hayatımıza girmesi hem ticaret yaşamında hem de kişisel iletişimde hepimize büyük kolaylıklar sağlamıştır. Bu kolaylıklarına karşılık internet ortamında paylaştığımız bilgilerin güvenliği ise artık sadece anti-virüs programlarıyla sağlanamayacak kadar zorlaşmıştır. (Sayfa 2-3)

## Bu Sayımızda;

- ◆ Bilgi güvenliğinin önemi (Sayfa 2-3)
- ◆ Bunları biliyor musunuz?  
“Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü” nedir?  
(Sayfa 4)
- ◆ SPK’dan haberler (Sayfa 5)
- ◆ “Finansçı Olmayanlar İçin Finansal Tablolar Analiz Eğitimi” gerçekleştirildi (Sayfa 5)
- ◆ 2.Operasyonel Risk Konferansı İstanbul’da yapıldı (Sayfa 6)
- ◆ “İşletmelerin Devrine Yardımcı Olmak”



## 2.Operasyonel Risk Konferansı OpRisk Türkiye 2-3 Aralık’ta İstanbul’da Yapıldı

Avrupa KOBİ Haftası Etkinlikleri Çerçevesinde Edirne Ticaret Odası ve KOSGEB Edirne Hizmet Merkezi Tarafından “İşletmelerin Devrine Yardımcı Olmak” Toplantısı Yapıldı



## Bunları Biliyor musunuz?



## “Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü”

2013 yılında yürürlüğe giren Gümrük İşlemlerinin Kolaylaştırılması Yönetmeliği, ihracat yapan firmalar için büyük önem taşımakta ve istenilen yetkinliği elde eden firmalara çok özel ayrıcalıklar sağlamaktadır. Bu yönetmelikte şart olarak konulan bir uygulama ise veri güvenliğine verilen önemi ve bu konuda gereken hassasiyeti gösterip yatırım yapan firmalara tanınacak ayrıcalıklara işaret etmektedir. (Sayfa 4)

# Bilgi Güvenliğinin Önemi

**Bilgi güvenliği** üretilen bilginin, üretim ve hizmet sürekliliği sağlamak, maddi kayıpları minimuma indirmek üzere, tehdit ve tehlike alanlarından korunmasıdır. İnternetin hayatımıza girmesi hem ticaret yaşamında hem de kişisel iletişimde hepimize çok büyük kolaylıklar sağlamıştır. Bu kolaylıklarına karşılık internet ortamında paylaştığımız bilgilerin güvenliği ise artık sadece anti-virüs programlarıyla sağlanamayacak kadar zorlaşmıştır. Özellikle büyük firmaların biriktirdiği ticari bilgilerin büyüklüğü ve çeşitliliği, bilginin korunması açısından daha da fazla önem taşımaktadır. Günümüzde, **hacker** olarak tanımladığımız bilgisayar korsanlarının ilgi alanları artık kişisel bilgilere ulaşabilmekten çıkmış ve büyük firmaların hatta ülkelerin iç yazışmalarına ve sırlarına ulaşmaya kadar varmıştır.

Siber güvenlik kavramının önemi her geçen gün artmakta ve rakip firmaların **BIG DATA**’ sına ulaşmak için etik değerler bile göz ardı edilebilmektedir. Firmalar müşterilerine “kişiyeye özel” hizmet sunabilmek için internet ortamında elde ettikleri çok sayıda bireysel bilgiyi sistemlerinde saklıyor ve bu bilgileri amaçları doğrultusunda sınıflandırıyorlar.

Büyük teknoloji devlerinin yatırım yaptığı **BIG DATA** bilindiği üzere, şirketlere elde ettikleri milyonlarca veriden amaçlarına uygun analizler yapabilmelerini ve eş zamanlı hizmet kanalları oluşturabilmelerini sağlamaktadır. Artık müşteriye alışveriş noktasına gittiğinde değil öncesinde ulaşmak, alışveriş tercihlerini bilmek, bilgiyi kişiselleştirmek gerekmektedir. Bunun için de müşteri tarafından **internette dolaşan sayfalar, sosyal medyada tıklanan resimler, izlenen videolar, okunan bloglar** hakkında bilgi toplamak büyük önem taşımaktadır.



Bu yüzden firmaların bilgi işlem (IT) alt yapısını sağlamlaştırmak eş zamanlı olarak da bilgi güvenliği konusuna gereken önemi vermesi ve yatırım yapması kalıcılıkları için kaçınılmaz bir hal almıştır. Şirketlerin yönetim kadrolarına **CIO (Chief Information Officer - Bilgi Sistemleri Grubu Başkanı)** eklenmesi konunun artık sadece bilgi işlem bölümü ile kontrol edilemeyecek kadar önemli hale geldiğinin en iyi göstergesidir.

## Sistemimizi Nelere Karşı Korumalıyız?



### Neler yapılabilir?

Bilgi güvenliğini sağlamak için firmaların ilk etapta almaları gereken önlemlerden bazıları şöyle sıralanabilir:

- ◆ Tanımadığınız yerlerden gelen yüklü dosya ekleri olan mailleri açmadan silin.
- ◆ Çalışanlarınızın her biri farklı şifrelerle belirli sayıda bilgiye erişim sağlayabilsinler.
- ◆ Program kurma, şifre değiştirme, dosya silme, sistem ayarlarını değiştirme yetkisini kısıtlayın.
- ◆ Firmanızın veri tabanını farklı ve güvenli başka bir ortamda yedeklemesini yapın.
- ◆ Siber güvenlikle ilgili bir birim oluşturun ve bir sorun yaşadığınızda anında müdahale edilmesini sağlayın.



Türkiye’de 500 bin bilgisayarın hackerlar tarafından saldırıya uğradığı düşünülürse konunun ciddiyeti daha iyi anlaşılabilir. Özellikle KOBİ’lerimizin dikkatini konuya çekmeye çalışarak çok geç olmadan gereken önlemleri almanız gerektiğini hatırlatmakta fayda görüyoruz. Bu sayede kurumsal saygınlığınız korunacak ve artacaktır.

**Peyman YÜKSEL**

**Eğitim ve Yayın Koordinatörü**  
**CGS Center**

\* **BIG DATA:** “Zamanla toplanan büyük miktarda verilerin ekonomik ve ölçeklenebilir bir biçimde ve ilişkisel veritabanı tekniklerinin yetmediği noktalarda kullanılabilir ve anlamlandırılabilir kılınması kavramıdır”.



## Bunları Biliyor musunuz?

### “Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü” Nedir?



2013 yılında yürürlüğe giren **Gümrük İşlemlerinin Kolaylaştırılması Yönetmeliği**, ihracat yapan firmalar için büyük önem taşımakta ve istenilen yetkinliği elde eden firmalara çok özel ayrıcalıklar sağlamaktadır. Bu yönetmelikte şart olarak konulan bir uygulama ise veri güvenliğine verilen önemi ve bu konuda gereken hassasiyeti gösterip yatırım yapan firmalara tanınacak ayrıcalıklara işaret etmektedir. **ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi** yukarıda adı geçen yönetmelikte şart olarak sunulan bir sistemdir. Eğer ihracat yapan bir firma iseniz, ürününüzü hiçbir gümrük sahasına sokmadan kendi imalat noktanızdan gümrükleme işlemlerini yerinde yaparak yurtdışına gönderebiliyorsunuz. Bunun için de firmanızın **“Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü”** nü elde etmesi gerekiyor.

**Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü Nedir?** Yetkilendirilmiş yükümlü, gümrük yükümlülüklerini yerine getiren, kayıt sistemi düzenli ve izlenebilir olan, mali yeterlilik, emniyet ve güvenlik standartlarına sahip bulunan, kendi oto kontrolünü yapabilen güvenilir firmalara gümrük işlemlerinde bir takım kolaylık ve imtiyazlar tanıyan uluslararası bir statüdür. Firmanın Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü alabilmesi için, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın istediği **ISO 27001 (Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi)** ve **ISO 9001 (Kalite Yönetim Sistemi)** sertifikasyonlarını tamamlamış olması gerekiyor.



Bu sayede ürününüzün gümrük işlemleri imalat noktasında tamamlanıyor. Hem zamandan hem de paradan

kazanıyorsunuz. Ürününüz gümrüklerde yükleme-aktarma-boşaltma işlemine tabii olmadığı için, kırılma, dökülme vb hasarları görme riskini de azaltmış oluyorsunuz. **“Yetkilendirilmiş Yükümlü”** statüsü kazanan firmalar **“Yerinde Gümrükleme”** ve **“İzinli Gönderici”** haklarından faydalanır ve alınan sertifikalar sayesinde prestij elde etmiş olurlar.

**Kaynakça:** Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 111 soruda “Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü”

[http://www.gtb.gov.tr/data/51c7e976487c8e0a98f15f8e/aeo\\_10\\_12\\_kitapcik\\_a5.pdf](http://www.gtb.gov.tr/data/51c7e976487c8e0a98f15f8e/aeo_10_12_kitapcik_a5.pdf)

## SPK'dan Haberler

### Borsa Yatırım Fonlarına İlişkin Esaslar Tebliği Basın Duyurusu

30.12.2012 tarih ve 28513 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu’nun “*Kolektif yatırım kuruluşlarına ilişkin geçiş hükümleri*” başlıklı Geçici 6 ncı maddesi uyarınca Kanun’un kolektif yatırım kuruluşlarına ilişkin 52 ve 54’üncü maddelerinde yer verilen düzenlemelere ilişkin usul ve esasların belirlenmesi, borsa yatırım fonlarına ilişkin olarak uygulamada karşılaşılan problemlerin giderilmesi ve piyasalarımızın şeffaf, etkin, güvenilir ve rekabetçi bir ortamda işleyişinin sağlanması amaçları kapsamında Seri:VII, No:23 sayılı **Borsa Yatırım Fonlarına (BYF) İlişkin Esaslar Tebliği** yürürlükten kaldıran yeni bir Tebliğ hazırlanmıştır. Hazırlanan Tebliğ ile, BYF’lerin kuruluşlarına, faaliyet ilke ve kurallarına, katılma payları ile bunların halka arzına ve kamunun aydınlatılmasına ilişkin usul ve esaslar belirlenmektedir.

### Bağımsız Kadın Direktörler Projesi” kapsamında ilk Türkiye Kadın Direktörler Konferansı’nda Kadınlarla Güçlendirilmiş Yönetim Kurulu Ödülleri” verildi.

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu’nun hayata geçirdiği

“**Bağımsız Kadın Direktörler Projesi**” ile Global Board Ready Women

inisiyatifi Kurucu Ortağı ve Global Telecom’s Women Network Başkanı Bridget P. Cosgrave’in konuşmacı olduğu konferansın sonunda Türkiye’nin ilk “**Kadınlarla Güçlendirilmiş Yönetim Kurulu Ödülleri**” de İsveç Başkonsolosu Jens Odlander’in katılımıyla sahiplerini buldu. Turcas Petrol, Martı Otel İşletmeleri, Logo Yazılım, Türk Tuborg ve Hürriyet Gazetecilik ödüle layık görülen şirketler oldu.



### CGS Center “Finansçı Olmayanlar İçin Finansal Tablolar Eğitimi” Gerçekleştirdi



CGS Center tarafından düzenlenen, “**Finansçı Olmayanlar İçin**

**Finansal Tablolar Eğitimi**” 30 Kasım 2013 tarihinde Ankara Divan

Oteli’nde gerçekleştirilmiştir. CGS Center’ın deneyimli eğitim kadrosu içinde yer alan ODTÜ İşletme Bölümü öğretim üyelerinden **Doç. Dr.**

**Adil ORAN** tarafından verilen eğitim programına şirket

yöneticileri katılmıştır. Program içeriğinde yer alan konular dahilinde katılımcılar genel finansal tablolar ve önemli finansal oranlar hakkında bilgilendirilmişlerdir.

Uygulama çalışmaları ile de verilen eğitim içeriğinin kalıcı olması

amaçlanmıştır. Eğitim sonucu katılımcı firma yöneticilerine katılım

belgeleri verilmiştir.

## 2.Operasyonel Risk Konferansı OpRisk Türkiye 2-3 Aralık'ta İstanbul'da Yapıldı



Operasyonel Risk Enstitüsü tarafından ikincisi düzenlenen ve CGS Center'ın da sponsor olarak destek verdiği **"2.Operasyonel Risk Konferansı OpRisk Türkiye"** 2-3 Aralık 2013 tarihlerinde İstanbul Sheraton Maslak' da gerçekleştirilmiştir. Konferansa birçok yerli ve yabancı konuşmacı katılmıştır.

Operasyonel riskler yolsuzluklar ve bilgi teknolojileri kullanımında yaşanabilecek aksaklıklardan kaynaklandığı gibi deprem, fırtına, sel gibi doğal afetlerin birer bankacılık ve ekonomik finansal krize dönüşmesi gibi süreçler de oluşturur. Ortaya çıkan ikincil risk itibar riski olmakta ve bu riskin (itibar kaybının) telafisi yıllar alabilmektedir.

Konferansa konuşmacı olarak katılan **CGS Center**

**kurucu başkanı Dr. Güler Manisalı Darman**, yaptığı konuşmada;

- ABD, İngiltere ve Fransa'da kurumsal yönetim uygulamaları
- Operasyonel Risk Yönetimi ve Kurumsal Yönetim ilişkisi
- SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, konularına değinmiştir.



## Avrupa KOBİ Haftası Etkinlikleri Çerçevesinde Edirne Ticaret Odası ve KOSGEB Edirne Hizmet Merkezi Tarafından "İşletmelerin Devrine Yardımcı Olmak" Toplantısı Yapıldı



•Avrupa KOBİ Haftası etkinlikleri çerçevesinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) Edirne Hizmet Merkezi ile ortaklaşa, Edirne Ticaret ve Sanayi Odası toplantı salonunda bilgilendirme toplantısı



gerçekleştirilmiştir. KOSGEB Edirne Hizmet Merkezi KOBİ Uzmanı Gülden

Uslu katılımcılara KOSGEB faaliyetleri hakkında bilgi verdi. KOSGEB Başkanlık Müşaviri Aynur Odaman 'İşletmelerin Devri Avrupa Birliği ve Türkiye Çalışmaları', Makro Danışmanlık Firması sahibi Doğan İncesulu 'İşletme Devri' ve **CGS Center Stratjik Planlama ve İnsanlık Kaynakları Koordinatörü Aytuğba Baraz 'Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma - Aile Anayasası ve Veliht Planlama'** konularını içeren sunumlar gerçekleştirdiler.

Detaylı bilgi için [www.cgscenter.org](http://www.cgscenter.org)

CGS CENTER

1429.Cad. İdeal Apt. No: 13/3 06530

Çukurambar, Ankara

Tel : (312) 220 22 20

Faks : (312) 220 35 34

E-posta : [info@cgscenter.org](mailto:info@cgscenter.org)

[www.cgscenter.org](http://www.cgscenter.org)





# Ailem ve Şirketim

# 2013

Aralık Sayı 52



2013'de küresel gelişmeler

2013'ün Ardından



Sermaye Piyasalarında 2013'de önemli gelişmeler

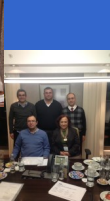
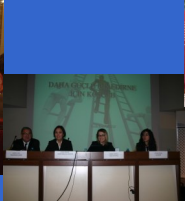
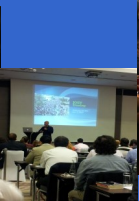


Türkiye 2013'ü nasıl geçirdi?

**Bu Sayımızda**

- 2013'de küresel gelişmeler (**Sayfa 2-3**)
- Türkiye 2013'ü nasıl geçirdi? (**Sayfa 4-5**)
- SPK 2013 Kurumsal Yönetim Çalışmaları (**Sayfa 6-7**)
- CGS Center 2013 'de Öne Çıkan Faaliyetler (**Sayfa 8-9**)

2013'de CGS Center çok çalıştı



**Bunları biliyor musunuz?**

Nasıl **'İş Güvenliği Uzmanı'** olunur?

İş sağlığı ve güvenliği hizmetlerinde

görevlendirilmek üzere bakanlıkça belgelendirilmiş mühendis, mimar veya teknik elemanlar iş güvenliği uzmanı olabilir. İş güvenliği uzmanı adayları, teorik kısmı 180 saat, uygulama kısmı 40 saat ve toplamda 220 saatten az olmamak üzere bakanlıkça belirlenecek eğitim programlarına katılırlar. Bakanlıkça yapılan sınavlarda 100 puan üzerinden en az 70 puan alan adaylar iş güvenliği uzmanı olurlar.



*Büyük bir tepeyi tırmandıktan sonra, yalnızca tırmanılacak daha bir sürü tepe olduğunu öğrenirsiniz.*



**Nelson Mandela**

# 2013'de Yaşanan Küresel Gelişmeler

**AİLEM Şirketi'nin Yöneticileri: "Neler oluyor bilelim, stratejilerimizi, finans yönetimimizi doğru yönlendirip doğru yönetelim."**



2013 yılında; ABD ekonomisi **maliye politikasındaki belirsizlikler** büyüme rakamlarını etkilemiştir. Amerikan Merkez Bankası FED'in parasal genişlemeyi azaltma kararını alması ve bunu ne zaman uygulamaya koyacağı hem ABD için hem de tüm dünya piyasalarını yakından etkileyecek bir karar olarak gündemdeki yerini korumayı başarmıştır. Ayrıca ABD ekonomisinde iyileşmeyi belirleyen en önemli faktörlerden **işsizlik rakamları** bir miktar düşüş gösterse de **işgücüne katılımın** azalması endişeleri yeniden artırmıştır.

Avro bölgesinde uzun zamandır süre gelen **resesyon**, gelişmiş ülkelerdeki iç talep zayıflığı, büyüme rakamlarındaki azalma, işsizlik, göçmen sorunları 2013 yılı için ekonomide 0.4 oranında bir daralma beklentisi oluşturmuştur. İtalya, İspanya gibi ülkelerde resesyon halen devam etmektedir.

Finansal piyasalarda 2012 yılından beri süren sakin görünüm bir yıl kadar devam etmiş ve geçtiğimiz Mayıs ve Haziran aylarında piyasalarda küresel boyutta oynaklıklar baş göstermiştir. 2013 yılı Mayıs ayına kadar olan dönemde, dünya genelinde merkez bankalarının ekonomik faaliyeti desteklemek amacıyla uyguladıkları **genişletici para politikalarının** yanısıra alınan tedbirlerin etkisiyle küresel risk iştahı toparlanma eğilimi göstermiştir.

**18 Aralık 2013:**

**\*\*\* ABD Merkez Bankası, aylık 85 milyar dolarlık tahvil alım miktarını 10 milyar dolar azaltarak, 75 milyar dolara indirdi.\*\*\***



# 2013'de Yaşanan Küresel Gelişmeler

**AİLEM Şirketi'nin Yöneticileri: Gelişmiş ülkelerde devam eden mali sorunlar, genişletici para politikasından çıkış ve gelişmekte olan ülkelerdeki yavaşlama hepimizi ilgilendiriyor.**



2013 yılının ilk çeyreğinde Hindistan yüzde 4,8, Rusya yüzde 1,6 ve Brezilya yüzde 1,9 oranında, ikinci çeyrekte ise Hindistan ve Rusya'da büyüme yavaşlamış ve sırasıyla yüzde 4,4 ve yüzde 1,2 oranında büyümüşlerdir.

Gelişmekte olan ülkeler ise dünya ekonomisinde büyüme hedefleri için lokomotif görevi üstlenmişlerdir ancak 2013'ün son çeyreğinde özellikle **Çin** ekonomisi de parasal genişlemenin azaltılması kararından etkilenmiş ve büyüme yönünü aşağı doğru revize etmiştir.

**BRICS ülkeleri**, emtia fiyatlarının ihracatı azaltmasından ters yönde etkilenirken **Güney Afrika**, ülke içi sorunlar ve zayıf dış talepten olumsuz etkilenmiştir. **Orta Doğu** ve **Kuzey Afrika'daki** bazı ülkelerde ise siyasi ve ekonomik değişim süreçleri ekonomilerinde de zorluklar ve belirsizlik beklentilerini artırmıştır.

Avrupa bankalarının uzun vadeli refinansman operasyonları (LTRO) kapsamında ECB'den kullandıkları kredileri geri ödemeye başlamaları da bölgede finans sektörüne yönelik beklentileri olumlu yönde etkilemiştir.

Küresel ekonomi önümüzdeki döneme ilişkin üç temel risk ile karşı karşıyadır.

- ⇒ **gelişmiş ülkelerde devam eden mali sorunlar,**
- ⇒ **genişletici para politikasından çıkış**
- ⇒ **gelişmekte olan ülkelerdeki yavaşlama**

2013 yılında gelişmiş ülkelerde büyüme oranları 1, 2 de kaldı. Halbuki 2012 yılı için bu rakamlar ortalama olarak 1, 5 civarındaydı. 2008 krizinden beri her geçen yıl artan işsizlik oranları tüm dünyada bir miktar iyileşme gösterse de halen kriz öncesi rakamlara inememiştir.



## Türkiye 2013'ü nasıl geçirdi?

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



**Türkiye 2013**



Türkiye ekonomisi, yıla rekor ihracatla başlamasına rağmen enerjisinin büyük bir kısmını geçen yıl olduğu gibi 2013'de de cari açık problemini çözmeye harcamıştır.

### 30 Nisan 2013

Türkiye'nin ihracatı 2013 yılı Mart ayında, 2012 yılının aynı ayına göre yüzde 0,3 azalarak 13 milyar 175 milyon dolara geriledi, ithalat ise yüzde 0,6 azalarak 20 milyar 560 milyon dolar olarak gerçekleşti. Aynı dönemde dış ticaret açığı 7 milyar 469 milyon dolardan 7 milyar 385 milyon dolara düştü.

### 8 Mart 2013

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Türk bankacılık sektörünün aktif büyüklüğünün Ocak 2013 itibarıyla 1 trilyon 367 milyar 300 milyon lira olduğunu açıkladı. Sektörün karı 2 milyar 530 milyon lira düzeyinde oldu.

**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.



#### IMF:

Türkiye, Uluslararası Para Fonuna (IMF) borcunun son taksidini ödeyerek, IMF ile ilişkilerde uzun yılların ardından borçsuz döneme girdi.

**14 Mart 2013: Özelleştirme Yüksek Kurulu, BAŞKENTGAZ'ın özelleştirme ihalesini onayladı.**

**Taksim Gezi Parkı olayları:** Parktaki ağaçların sökülmesini protesto amacıyla Mayıs ayının son gününde başlayan gösteri yurt geneline yayıldı. Türkiye dışında da ses getiren olaylar, bütün bir yılı etkisi altına aldı.



**Özelleştirme işlemlerinin tamamlanmasıyla elektrik dağıtımı tümüyle özel sektöre devredildi.**

Kaynakça: Maliye Bakanlığı yıllık ekonomik rapor 2013

AİLEM Şirketi'nin Yöneticileri bu gerçeği kabul ettiler:  
“Kurumsal yönetim lokal ya da küresel krizleri önleme ya da olumsuz etkilerini azaltma gibi bir fonksiyona da sahiptir.”

## Sermaye Piyasalarında 2013'de Öne Çıkanlar

“2013 yılı hukuki alt yapının yenilenmesi yanı sıra kurumsal alt yapının da yenilediği bir yıl olmuştur. Bunlar İstanbul Finans Merkezi Projesinin alt bileşenleri olup, amacı, önümüzdeki yıllarda Türkiye'nin yükselen tarafta yer alabilmesine ve küresel hasıladan daha fazla pay alabilmesine katkı sağlamaktır. Bu hedefi gerçekleştirmenin önemli bir parametresi de **Kurumsal Yönetim**dir. “

“2013 yılı halka arz endeksi %44,84 oranında artarak tüm Borsa İstanbul endeksleri içinde en fazla artan endeks olmuştur.”

“Kurumsal yönetimin şirket performansını artırdığı, yatırımcıya şeffaf ve doğru bilgi akışı sağladığı, dolayısıyla şirket değerini artırdığı artık tartışmasız bir gerçek olarak kabul edilmektedir.”

“**Kurumsal yönetim** lokal ya da küresel krizleri önleme ya da olumsuz etkilerini azaltma gibi bir fonksiyona da sahiptir.”



“Kurumsal Yönetim Endeksi’ndeki şirketlere yatırım yapanlar diğerlerinden her yıl %9 daha fazla para kazanmışlardır.”

## Sermaye Piyasalarında 2013’de Öne Çıkanlar

“Kurumsal yönetim ilkelerinin hayata kazandırılması sonrasında bu ilkelere uyumu teşvik için oluşturulan BIST Kurumsal Yönetim Endeksinde, endeksin hesaplanmaya başlandığı 31 Ağustos 2007 tarihinde 5 şirket varken, **bugün 47 şirket yer almaktadır.**”

“Bu endeksin BIST 100 endeksi ile performansını karşılaştırdığımızda; 2009 başından bu yana geçen 5 yıllık süre içinde (04-2009/12-2013 arası) BIST Kurumsal Yönetim Endeksi %265, BIST 100 Endeksi %222 oranında artmıştır.

Yani **Kurumsal Yönetim Endeksi’ndeki** şirketlere yatırım yapanlar diğerlerinden her yıl %9 daha fazla para kazanmışlardır.”

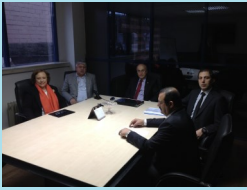
“SPK pay sahiplerinin şirket yönetimlerinde temsilini kolaylaştıracak, tüm menfaat sahipleri açısından şirketleri daha şeffaf hale getirecek ve yönetim kurullarının daha etkin işlemesini sağlamaya yönelik prensipleri yeni ilke setimize yerleştirmeye çalışıp “**Yatırımcı ilişkileri bölümü**” oluşturulmasını zorunlu tutmuştur.”

Kaynak: [www.spk.gov.tr](http://www.spk.gov.tr)

# CGS Center'in 2013'de Öne Çıkan Faaliyetleri



- ◆ Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CGS Center) Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman, 21-22 Şubat, Paris'te, 17 Eylül New York'ta, 12 Aralık Paris'te üyesi olduğu "ICC Group on Economic Policy- GEP" toplantılarına katıldı. G20 grubuna, uluslararası alanda, ekonomik gelişmeler ve sorunlarla ilgili olarak özel sektörün görüşlerini aktaran GEP, uluslararası alanda çok sayıda önemli isimlerden oluşmaktadır. ICC GEP New York toplantısı ICC Başkanı (McGraw Hill, Standart & Poor's gibi küresel şirketlerin Başkanı) Terry McGraw başkanlığında yapılmıştır.



- ◆ CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman, iletişim teknolojisi ve bilişim sektörünün güçlü şirketlerinden Ankara Netmon İletişim Sistemleri Ticaret Sanayii A.Ş. bağımsız yönetim kurulu üyesi oldu. Güler Manisalı Darman, Netmon A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı seçildi.



- ◆ Robin Sharma semineri, Innovento tarafından CGS Center işbirliğiyle 23 Mayıs 2013'de Meridien Otel, İstanbul'da gerçekleştirildi.

- ◆ CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman 18 Eylül 2013'de New York'da, Bank of New York Mellon (NYBMellon) Kurumsal Yönetim'den sorumlu Başkan Yardımcısı Michael O'Brien ve Ludmila Leliavskaia ile biraraya geldi.



- ◆ 24-26 Eylül'de Napier Üniversitesinde, Avrupa Birliği- HLS Projesi ile ilgili yapılan toplantıda **Makro Danışmanlık- CGS Center** projesi en başarılı proje seçilmiştir.



- ◆ "Şirket Akademileri Zirvesi" BNC Turkey tarafından 26 Eylül'de İstanbul'da gerçekleştirildi. CGS Center Stratejik Planlama ve İnsan Kaynakları Koordinatörü Aytuğba Baraz, zirvenin "Şirketlerdeki Sürdürülebilirliği Sağlamada Şirket Akademilerinin Rolü" adlı ilk oturumunda konuşmacı olarak yer almıştır.



- ◆ CGS Center Eğitim ve Yayın Koordinatörü Peyman YÜKSEL koordinasyonunda "Finansçı Olmayanlar İçin Finansal Tablolar Eğitimi" -Doç. Dr. Adil ORAN tarafından gerçekleştirilmiştir.



- ◆ CGS Center 2.Operasyonel Risk Konferansı sponsoru olup, CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman da konuşmacı olarak konferansa katılmıştır.



- CGS Center Stratjik Planlama ve İnsan Kaynakları Koordinatörü Aytuğba Baraz Avrupa KOBİ Haftası Etkinlikleri Çerçevesinde Edirne Ticaret Odası ve KOSGEB Edirne Hizmet Merkezi Tarafından “İşletmelerin Devrine Yardımcı Olmak” Toplantısı’nda ‘Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma - Aile Anayasası ve Veliht Planlama’ konusunu içeren sunum gerçekleştirdi.



- CGS Center - Radius işbirliğiyle Kıbrıs Ticaret Odası’nda “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Eğitimi” gerçekleştirdi.



- CGS Center, 21 Aralık 2013 tarihinde Ankara Divan Otel’nde “İşletmelerde Bütçeleme ve Bütçeleme Teknikleri Eğitimi” gerçekleştirmiştir. CGS Center uzman ekibi tarafından verilen eğitimde, katılımcılara işletme bütçesinin özellikleri ve Satış, Üretim, Direkt İlk Madde ve Malzeme, Direkt İşçilik Bütçesi, Genel Üretim Giderleri, Faaliyet Giderleri, Nakit Bütçesi Hazırlama ve Proforma Gelir Tablosu ile Proforma Bilanço konuları ele alınmıştır.



- 2013 yılında, CGS Center uzun zaman ve emek harcadığı yeni web sitesini de yayına koymuştur.



**Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CGS Center)**, uzun yıllardır uluslararası alanda kurumsal yönetim, kurumsal finans ve özellikle aile şirketlerinde kurumsallaşma konularında çalışmalar yapan, uluslararası alanda deneyimli, vizyon sahibi, akademi ve iş dünyasından değerli uzmanlardan oluşan bir kuruluştur. İyi ve doğru kurumsal yönetim uygulamalarının gerek ülkemizde gerekse uluslararası alanda bütün şirketler, kurum ve kuruluşlar nezdinde bilinmesi, uygulanması ve farkındalığın artırılması yolunda yoğun çaba harcar.

CGS Center, yönetim biliminden gücünü alarak, şirketlerin sorunlarına çözüm üretmeyi misyon edinmiştir. Akademik bilgiyi harmanlayıp, iş dünyasının kullanımına sunar. Bu çerçevede, eğitimin önemine inanır, akademi ve iş dünyası ile işbirliği halinde çalışır, araştırmalar yapar, yayınlar çıkarır. Kurumsal yönetimin bütünsel bir yaklaşım içinde ele alınması gerektiğine inanan CGS Center, yüklediği misyonu çerçevesinde, her zaman bir adım önde giderek, kurumsal yönetim konusunda sorunlara meydan okumayı vizyon olarak ortaya koyar.



[www.cgscenter.org](http://www.cgscenter.org)