



AİLEM VE ŞİRKETİM

İÇİNDEKİLER

- ⇒ **Yönetim Raporlamasında Finansal Analizlerin Önemi (Sayfa 2) - Dr. Güler Manisalı Darman – CGS Center Başkanı**
- ⇒ **Sabit - Değişken Maliyetlere Göre Kısa Vadeli Finansal Planlama Yaparken Kullanabileceğimiz Analizlere Örnekler (Sayfa 3) - Mert Kılıçaslan — CGS Center Stratejik Planlama ve Finansal Hizmetler Uzman Yardımcısı**
- ⇒ **Moso Ağacının Yaşam Hikayesi (Sayfa 4)**



⇒ **Piyasalardan Haberler (Sayfa 5)**

- Yemek Sepeti'nden Bulgaristan ve Romanya'ya yatırım
- CarrefourSA, Kiler'in yüzde 85'ini satın aldı
- Yıldız Holding bünyesinde bulundurduğu dev şirket Ak Gıda'yı sattı
- Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) ile Borsa İstanbul arasında Büyük İş Birliği

⇒ **CGSCenter'dan Haberler (Sayfa 6)**

- CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman "1. Kurumsal Yönetim ve İç kontrol "Sempozyumuna Konuşmacı Olarak Katıldı.
- CGS Center OSİAD 24. Kuruluş yıldönümü Kutlamalarına Katıldı.
- CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman "Geleceğim, Kariyer ve Kariyer Riski Yönetimi" panelinin moderatörlüğünü yaptı.



BUNU BİLİYOR MUSUNUZ?

Şufa Hakkı

Şufa hakkı, bir taşınmaz malın satılması halinde onu diğer alıcılara nazaran öncelikle satın alabilme hakkıdır.

Kanuni Şufa Hissedarlık esasına göre tescilli taşınmaz mallarda hissedarların birbirlerine karşı şufa hakları vardır,



Yönetim Raporlamasında Finansal Analizlerin Önemi

Bundan önceki sayılarımızda, KOBİ'lerimizin yönetim raporlaması zafiyetine değinmiştik.

Finansal analizler dediğimiz zaman, hepimizin aklına öncelikle kredi analizleri ile mali tablolar üzerinde yapılan analizler gelir. Mali tablolar üzerinde yapılan analizler de çoğunlukla oran analizini, karşılaştırmalı tablolar analizini, eğilim yüzdeleri gibi analizler kapsar.

Ancak bu noktada durup, hemen sormamız gerekiyor, mali tablolarımız gerçeği yansıtıyor mu?

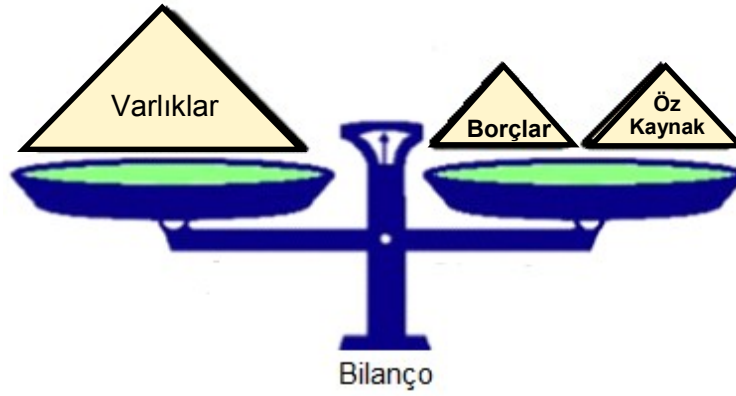
Öyle ya, bilançonun pasif tarafında borç öz kaynak oran analizi yaptık, ancak, aktif tarafında stok rakamlarımız doğru değilse, yaptığımız oran analizi gerçeği göstermeyecektir. Üretim şirketlerimiz de bilir ki, stok rakamlarımız çoğunlukla (maalesef) doğru değildir.

Karşılaştırmalı mali tablo analizi veya eğilim yüzdeleri analizini birçok şirketimiz yapar da, acaba kaç şirketimiz Dupont analizini yapmaktadır? KOBİ'lerimiz, iyi bir maliyet kontrolüne sahip mi? Varlıklarını etkin bir şekilde kullanıyor mu? Faaliyetlerine devam etmek için gereken kaynağı nereden sağlıyor veya firma yatırılan 1 birimlik sermaye ile ne kadar katma değer üretebiliyor? İşte bütün bu soruların cevabını Dupont analizi ile bulabiliriz. Yoksa, sadece elimize kağıdı kalemi alıp, “şu kadar” malzeme, “şu kadar” işçilik, üstüne de elektrik, su vs. gibi tahmini genel giderleri koyup mu maliyet çıkartıyoruz. En önemlisi, “maliyet”, “gider” ve “harcama” kavramları arasındaki farkı biliyor muyuz?

Peki, kısa vadeli finansal planlamada, sabit ve değişken maliyetlerimize bakıyor muyuz? Örneğin, kaç firmamız başa baş noktasını gerçekten hesaplıyor, hedeflenen kar tutarını sağlayacak üretim ve satış düzeyini doğru hesaplıyor? Faaliyet kaldırma derecesini biliyor muyuz? Çoğunlukla yabancı kaynak maliyetini hesaplarız da, acaba kendi öz kaynağımızın da bir maliyeti

olduğunu biliyor muyuz? Her işletmenin, bir yatırıma girerken, ağırlıklı ortalama sermaye maliyetine bakması – kısaca hem yabancı kaynak hem de öz kaynak maliyetini hesaplaması önemlidir. Konu yatırımlara gelmişken, paranın zaman değerini ele alan sermaye bütçelemesi yapılması, işletmenin üretimde kullanacağı duran varlıkların yatırıma ilişkin bir değerlendirmesini sağlayacaktır. En basitinden net bugünkü değerin bulunması veya projeye yatırılan sermayenin, yatırımın gelecek yıllarda sağlayacağı para girişlerinin bugünkü değeri ile para

çıkışlarının bugünkü değerini birbirine eşitleyen iskonto oranı – İç Getirir Oranını (IRR) bilmemiz gerekir ki yatırıma karar verelim. Bu oran aynı zamanda bir yatırım projesinin net bugünkü değerini sıfıra eşitleyen iskonto oranı olarak da tanımlanabilir.



Kısaca bir işletmenin projelerinin finansmanında kullandığı kaynakların maliyeti, o projenin sağladığı getiri oranından küçükse, ilgili projelerin katma değer sağladığı (EVA-Economic Value Added) sağladığı kabul edilir. Yukarıda da belirttiğimiz gibi EVA'yı diğer proje değerlendirme yöntemlerinden ayıran en önemli özellik sermaye maliyetinin hesaplanmasında ortaya çıkmaktadır. Diğer yöntemlerde sermaye maliyetinde sadece borç kaynaklarının maliyeti hesaplanırken, EVA'da kullanılan sermaye maliyeti ağırlıklı ortalama sermaye maliyetidir.

Öyle ya, maliyetlerimizi doğru hesaplayalım, sonunda nerde hata yaptık diye aramayalım.

Dr. Güler Manisalı Darman
Başkan
CGS Center



Sabit - Değişken Maliyetlere Göre Kısa Vadeli Finansal Planlama Yaparken Kullanabileceğimiz Analizlere Örnekler

Başabaş Analizi



Başabaş analizi, satış geliri, maliyet ve kâr arasındaki ilişkileri inceleyen analitik bir analiz yöntemidir.

Başabaş noktası, toplam gelirler ile toplam maliyetlerin birbirine eşit

olduğu noktadır. Başabaş analizi bir kârlılık analizi türüdür.

$Kâr = \text{Toplam Gelir} - \text{Toplam Maliyet}$

$\text{Toplam Gelir} = \text{Toplam Maliyet}$ (Başabaş Noktasıdır.)

$Kâra Geçiş Noktası (Q) = \frac{\text{Toplam Sabit Maliyetler}}{(\text{Birim satış fiyatı} - \text{birim değişken maliyet})}$

$Kâra Geçiş Noktası (TL) = \frac{\text{Toplam Sabit Maliyetler}}{[1 - (\text{Birim Değişken Maliyet} / \text{Birim sabit Maliyet})]}$

Giderler, sabit ve değişken olarak ikiye ayrılmaktadır. Sabit giderler üretim miktarı ve faaliyetine bağlı olarak değişmeyen genel yönetim, vergiler, kira giderleri gibi giderlerdir. Değişken giderler ise üretim miktarı ile orantılı olarak değişen malzeme ve işgücü gibi giderlerdir. Değişken giderler, üretim hacmi ile aynı oranda artıp, azalmaktadır. Birim satış fiyatı ise sabittir. Bu durumda, işletmenin tek bir ürün ürettiği kabul edilmektedir. Sabit giderler, çeşitli üretim seviyelerinde aynı kalmaktadır.

Örnek vermek gerekirse, A İşletmesinin toplam sabit maliyetleri 40 Milyon TL'dir. Birim satış fiyatı 1.200.000 TL ve birim değişken giderleri 800.000 TL ise, A İşletmesi, hangi üretim miktarında başabaş noktasına ulaşır?

$$BBN = \frac{40.000.000}{(1.200.000 - 800.000)} = 100 \text{ adet}$$

arasındaki ilişkiyi gösterir. Faaliyet kaldırıcı, belli bir satış düzeyinde, satışlardaki yüzde 1'lik değişimin, faiz ve vergi öncesi kârda yüzde kaçlık bir değişime yol açtığını gösterir. Örneğin; faaliyet kaldırıcı derecesi 2 olan işletmenin satışlarında yüzde 5 artış olursa, kârı yüzde 10 artar. Bir işletmede toplam sabit maliyetler arttıkça, faaliyet kaldırıcı değeri de yükselir.

Finansal Kaldıraç Derecesi

Faiz ve vergi öncesi kârlarda meydana gelen değişimin vergi sonrası kârları ne ölçüde etkilediğini gösterir. Finansal kaldıraç derecesi, faiz ve vergi öncesi kârlarda meydana gelecek bir değişikliğin, adi hisse senedi başına düşen kazancı nasıl etkileyeceğini de belirlemekte kullanılır. Finansal kaldıraç, belli bir satış düzeyinde, faiz ve vergi öncesi kârlardaki yüzde 1'lik değişimin, hisse senedi başına düşen kârda yüzde kaçlık bir değişime yol açacağını gösterir.

Mert Kılıçaslan

Stratejik Planlama ve

Finansal Hizmetler Uzman Yardımcısı

CGS Center



Faaliyet Kaldıraç Derecesi

Faaliyet kaldırıcı, satışlar ile faaliyet gelirleri



MOSO AĞACININ YAŞAM HİKAYESİ

Moso ağacı Moso dikildikten sonra, ilk beş yıllık süre içinde, en ideal şartlar altında bile gözle görülür hiçbir gelişim göstermez. Başlangıçta yaklaşık 75 cm'lik bir fidan olarak toprağa dikilen bu ağaç, beş yıllık bir süreden sonra sihirli bir el dokunmuş gibi, birden bire günde 40-45 cm kadar büyümeye başlar. Nihayet altı hafta içinde yaklaşık 27 metrelik boyuna ulaşır. Boyu 30 metreyi de geçen Moso ağaçları nadir de olsa bulunuyor.

Bataklık denebilecek derece sulak topraklarda ve çok yoğun yağış alan bölgelerde yetişen Moso, akan suların beraberinde götürdüğü minerallerin eksikliğini tamamlamak üzere uzun süre sadece kök salar. Saldığı yüz metrelerce uzunluğundaki kökleri sayesinde eksikliklerini tutunduğu toprak görünen zeminden tamamlar ve yılların kaybını dengeleyecek şekilde çok hızlı gelişir.

İşte bir ağacın bize verdiği en önemli dersler en zor koşullar altında bile mutlaka her canlı organizma, her örgüt, her kurum, her birey varlığını devam ettirebilmek için tüm gücüyle yaşama tutunma mücadelesi verir. Kendisini içinde bulunduğu zor koşullara hazırlar. İçinde bulunduğu ortamı yaşam alanına dönüştürür. Bulduğu zor koşulları kendi gelişimi için hazırlar. Gerekli hazırlıklarını yaptıktan sonra niteliksel gelişime yani patlamaya, devrime geçer ve tüm gücüyle toprakta, doğada, toplumda, piyasada ve örgütlerde kendi gelişimi için uygun ortamı yarattıktan sonra tam gaz yoluna devam eder. Rakiplerine inanılmaz farklar atar. Beş yıllık süreç içinde benzerlerine göre geride kaldığı ağaçlara öyle bir fark atar ki, o farkı diğer ağaçlar yüz yıllar boyu yaşasalar bile kapatmaları mümkün değildir.

Kısacası, Moso kendi gelişimini sabırla uzunca bir süreç içinde en iyi şekilde hazırlayarak sağlar. Bu gelişimi kaydedebilmek için uzun süre alt yapısına ağırlık verir. **Hızlı büyümesini ve gelişim sonunda sağlayacağı 30 metrelik boyu ayakta tutabileceği yüz metrelerce kökü yerin altına salar ki, bir rüzgarda, bir krizde devrilmesin, ayakta kalsın.**

<http://www.dunya.com>

Şufa Hakkı



Şufa hakkı, bir taşınmaz malın satılması halinde, onu diğer alıcılara nazaran öncelikle satın alabilme hakkıdır. Kanuni Şufa Hissedarlık esasına göre tescilli taşınmaz mallarda hissedarların

aracılığıyla bildirilmelidir. Bu haktan feragat edilebilir. Feragat noterden yapılabileceği gibi tapu sicil müdürlüğüne başvurarak da yapılabilir. Tapu sicil müdürlüğüne başvurulması halinde feragat edenin beyanı tescil istem belgesine yazılarak tapu kütüğünün şerhler sütununa aşağıdaki şekilde şerh edilir. Feragatin bedelli veya bedelsiz yapılmış olmasının tapu sicili açısından bir önemi yoktur.

Sözleşmeden Doğan Şufa

Bir taşınmaz malın maliki veya hissedarı tarafından o taşınmaz üzerinde mülkiyet payı bulunmayan bir üçüncü kimseye sözleşme ile tanınan şufa hakkıdır. Bu şufa sözleşmesinin noterce düzenlenmiş olması gerekir. Şufa hakkının tapu siciline şerhi, malik veya yetkili temsilcinin yazılı istemi ile olur. Ancak şufa sözleşmesinin de şerh istemi ile birlikte tapu sicil müdürlüğüne verilmesi gerekir. Şerh isteme yetkisi şufa hakkı sahibine de verilebilir.

birbirlerine karşı şufa hakları vardır. Bu hak kanun tarafından tanındığından kanuni şufa hakkı denmektedir. Kanuni şufa hakkının tapu kütüğüne şerhine gerek yoktur. Taşınmaz malda hisse sahibi olmak bu hakka sahip olmak için yeterlidir. Hissenin çok veya az oluşunun da önemi yoktur. Şufa hakkının kullanılmasına esas olmak üzere, tapuda yapılan satışları şufa hakkı sahibine ihbar yükümlülüğü satıcıya ve yeni alıcıya aittir. Tapu sicil müdürlüğünün ihbar yükümlülüğü yoktur. Yapılan satış alıcı veya satıcı tarafından diğer paydaşlara noter

Piyasalardan Haberler

Yemek Sepeti'nden Bulgaristan ve Romanya'ya yatırım



Yemeksepeti.com, geçtiğimiz aylarda tüm hisseleri 589 milyon dolar karşılığı, dünyanın en büyük online yemek sipariş sektörünün önde gelen şirketlerinden Delivery Hero devretmişti. Genel merkezi Berlin'de bulunan Delivery Hero, dünya çapında 34 ülkede faaliyet göstermekte ve 100.000'den fazla restoran ile çalışmaktadır. Yemeksepeti, finansal ve stratejik anlamda katkıda bulunacağı üç markaya daha yatırım yaptı. Bulgaristan'da bgmenu.com ve Romanya'da guicky.ro ile oliviera.ro'ya yaptığı yatırımlar ile faaliyet gösterdiği ülke sayısını 10'a çıkardı

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

CarrefourSA, Kiler'in yüzde 85'ini satın aldı



Kiler Alışveriş Hizmetleri Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. 85 hissesini 429,6 milyon liraya satmak için CarrefourSA ile hisse devir anlaşması imzaladı. CarrefourSA yaptığı açıklamada hisse devir bedelini pazarlık usulüyle belirlendiğini ve bedelin tamamını hisse devrini gerçekleştireceği kapanış gününde peşin olarak nakden ödeyeceğini belirtti. CarrefourSA geçtiğimiz aylarda İsmar'ın Türkiye çapındaki 26 marketi ile Antalya 1e1 Marketleri'nin 29 marketini bünyesine katmıştı. 200 yeni market yatırımı ile 2,500 kişiye istihdam sağlamayı hedefliyor. CarrefourSA, 2015 yılı sonunda satışlarını yüzde 30 artırarak 4 milyar TL ciroya ulaştı.

<http://www.milliyet.com.tr/>

Yıldız Holding bünyesinde bulundurduğu dev şirket Ak Gıda'yı sattı



İçinde Ülker İçim gibi dev markaları barındıran, 1 milyar 837 milyon TL ciroya sahip olan Ak Gıda, Fransız gıda devi Groupe Lactalis şirketine satıldı. Avrupa'nın en büyük süt toplayıcısı olan Lactalis dünyanın 15. büyük gıda şirketi olarak gösteriliyor. İstanbul Sanayi Odası'nın geçtiğimiz yıl açıkladığı en büyük 500 sanayi kuruluşu listesine Yıldız Holding bünyesindeki en büyük gıda şirketlerinden olan Ak Gıda, 33. sırada girmişti.

<http://www.milliyet.com.tr/>

Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) ile Borsa İstanbul arasında Büyük İş Birliği



EBRD'nin Borsa İstanbul'dan pay alımı için başlatılan görüşmeler sonucunda 29 Mayıs 2015 tarihinde ön protokol imzalandı.

Türkiye'nin kurucu üyelerinden olduğu ve Yönetim Kurulu'nda yer aldığı Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası'nın (EBRD) Borsa İstanbul'un halka arzı öncesinde planladığı alım, Avrupa'nın Türkiye ekonomisine duyduğu güveni ortaya koyuyor.

Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (The European Bank for Reconstruction and Development - EBRD), Borsa İstanbul'un sermayesinin %10'unu satın

almak üzere görüşmelere başlıyor. Büyük önem taşıyan anlaşma, Türkiye'nin sermaye piyasasını güçlendirerek İstanbul'un uluslararası bir finans merkezi olması yolunda önemli bir aşamayı teşkil ediyor.

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

CGS Center'dan Haberler

CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman "1. Kurumsal Yönetim ve İç kontrol "Sempozyumuna Konuşmacı Olarak Katıldı.



CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman, Uludağ Üniversitesi ve Bursa Serbest Mali Müşavirler Odası ortaklığında gerçekleştirilen "1. Kurumsal Yönetim ve İç kontrol Sempozyumu"na konuşmacı olarak katıldı.

CGS Center OSİAD 24. Kuruluş yıldönümü Kutlamalarına Katıldı.

Ostim Sanayici ve İşadamları Derneği'nin 24. Kuruluş yıldönümü Bilkent Otel'de düzenlenen gece ile kutlandı. CGS Center'ın sponsorlar arasında olduğu geceye, CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman ekibiyle birlikte katıldı.



CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman "Geleceğim, Kariyer ve Kariyer Riski Yönetimi" panelinin moderatörlüğünü yaptı.



Ufuk Üniversitesi Kariyer Yönlendirme Birimi Kar-Yön tarafından Ufuk Üniversitesi-İncek Kampüsünde "1. Kariyer Zirvesi" düzenlendi. CGS Center'ın sponsorlar arasında olduğu zirvede, CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman "Geleceğim, Kariyer ve Kariyer Riski Yönetimi" panelinin moderatörlüğünü yaptı.

AİLEM VE ŞİRKETİM

CGS Center'ın her ay yayınlanan ücretsiz bültenidir.

Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayınlatalım.

Teşekkür ederiz.

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

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

Tel: (312) 220 22 20

Faks: (312) 220 35 34

E-posta: info@cgscenter.org