



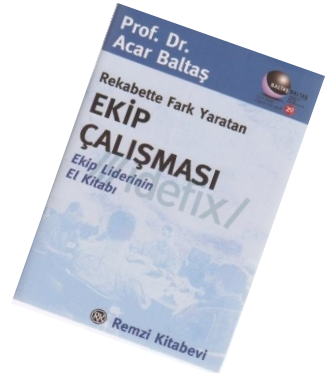
Ailem ve Şirketim

İÇİNDEKİLER

- ⇒ 2. Kuşak Olmak Röportaj Serisi- 1
FAF Vana'da İkinci Kuşak Olmak (Sayfa 2-3)— FAF Vana A.Ş. Finans Direktörü Işıl Abacı Dış Ticaret Direktörü Kadir Akpınar CGS Center'ın Sorularını Cevapladı.
- ⇒ Mali Analiz Türleri (Sayfa 4) - Mert Kılıçaslan — CGS Center Stratejik Planlama ve Finansal Hizmetler Uzman Yardımcısı
- ⇒ Yapılan İşin Bir Parçası Olmanın Mutluluğu... (Sayfa 5)
- ⇒ Kitap Tanıtımı (Sayfa 5)
- “Rekabette Fark Yaratın Ekip Çalışması”, Prof. Dr. Acar Baltaş

⇒ Piyasalardan Haberler (Sayfa 6-7)

- Türkiye'de ve Dünyada Bir İlk
- Siemens'ten Mısır'a 8 Milyar Euro'luk Yatırım
- Japon Dev Türk Şirkete Ortak Oluyor
- Sabancı ailesinden flaş satış kararı
- BIST Pay Endeksleri kapsamında yer alacak paylarda değişiklik
- İş Bankası ve iştiraklerinin performansı Borsa İstanbul tarafından ölçülecek



⇒ CGS Center'dan Haberler (Sayfa 8)

- CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman “Pangea –Net”'in Genel Kurul Toplantısına Katıldı.
- Yönetim Kurulu Sendromu



BUNU BİLİYOR MUSUNUZ?



Yapılan İşin Bir Parçası Olmanın Mutluluğu...

Ağır işçilerin işleri hakkında ne düşündüklerini incelemek üzere araştırmayı yürüten bir görevli, bir inşaat alanına gönderilir. Görevli, ilk işçiye yaklaşır ve sorar ...

2. Kuşak Olmak Röportaj Serisi

FAF Vana'da 2. Kuşak Olmak



FAF Vana A.Ş. Finans Direktörü Işıl Abacı ve Dış Ticaret Direktörü Kadir Akpınar CGS Center'ın Sorularını Cevapladı.

1. İş hayatında ikinci kuşağın yönetim modelinde birinci kuşak kurucular etkileyici midir? Birinci kuşakla işe yaklaşım konusunda ne gibi benzerlik ve farklılıklar gösteriyorsunuz?

Işıl: Ben kesinlikle birinci kuşağın etkili olduğunu düşünüyorum, özellikle etik değerlerde daha da yoğun hissediliyor. Başlangıçta çok farkına varmasanız bile zaman içinde kendi sisteminizin temellerinde birinci kuşağın koruduğu ve özen gösterdiği değerlerin fazlasıyla yer aldığını görüyorsunuz. Farklılıklar ise şirkete yeni bakış açıları kazandırmak için en iyi fırsat bence.

2. Kendi kişisel gelişiminiz ile ilgili hem sektörel - iş ile ilgili olarak, hem de yönetici – lider olarak ne gibi çalışmalar yaptınız ve nasıl eğitimler aldınız?

Kadir: Bu konuda elimizdeki fırsatlar sebebiyle kendimizi şanslı görüyoruz. Ailemiz ve şirketimizin hiç bir zaman tutucu ve gelişime kapalı bir yapısı olmadı. Dış kaynaklı müşavirlikler ve danışmanların hem şirketimize hem de kişisel gelişimimize fazlasıyla katkı sağladığını düşünüyoruz. CGS Center ile tanışmamızda bu

ortam vesilesiyle gerçekleşti. Bunlara ek olarak, şu an bulunduğum pozisyon itibarıyla, yöneticilik vasıflarımı geliştirmek amacıyla işletme masterı yapmaya karar verdim. Kişisel gelişimime katkısı olacağını umuyorum.

3. Geçmişten günümüze ne gibi sorunlar ile karşı karşıya geldiniz? Üstesinden geldiğinizde bunun ödülü ne oldu? Üstesinden gelemediğiniz durumlarda ne gibi sıkıntılar yaşadınız?

Işıl: Günlük sıradan sorunlar dışında aile şirketlerinde yetki ve sorumluluk devri ile ilgili sorunlar yaşanabiliyor. Mevcut bir sistem olması sebebiyle ikinci nesle

yetki ve sorumluluk devri konusu ciddi hassasiyet gerektiriyor. Bu konuda kuşaklararası iletişimin sağlam olması birçok muhtemel problemi, henüz doğmadan ortadan kaldırıyor. Hem aile hem de şirket içi iletişime önem vermenin faydasını birçok konuda yaşadığımızı düşünüyorum.



2. Kuşak Olmak Röportaj Serisi

FAF Vana'da 2. Kuşak Olmak



4. Siz ikinci kuşak olarak, şirkette çalışmaya başladıktan sonra şirketteki profesyonel yöneticiler ile aranızdaki dengeyi nasıl kurdunuz? Aradan zaman geçtikten sonra kendi çalışmalarınız ve profesyonel yöneticiler ile olan ilişkilerinizde nasıl bir yol izlediniz?

Kadir: Her ikimizde şirketteki kariyerimize, aldığımız eğitimlere uygun pozisyonlarda, belirli yetki kısıtlamalarıyla başladık. Belirli tecrübeyi edindikten sonra uzmanlık alanlarımızda yetki ve sorumluluk sahibi olduk. Bunu şirket çalışanlarımız da olumlu karşıladılar. Şirketimiz şimdiye kadar hiçbir dönemde patron şirketi olarak yönetilmedi. Çalışma arkadaşlarımızın bundan sonraki dönemde de bu durumun değişmeyeceğini hissetmesi ve yaşaması, bizim şirket yapısı içerisindeki etkinliğimizin artmasında oldukça faydalı oldu.

5. Sizin çocuklarınız “Z kuşak” oluyor. Kendi deneyimleriniz çevresinde siz çocuklarınızı geleceğe hazırlarken nasıl bir yol izlemeyi düşünüyorsunuz?

İşil: Aile anayasamız bu konudaki en büyük kılavuzumuz olacak. Yakın dönemde yazarak, uygulamaya aldığımız aile anayasamız da, bu konulara dair ciddi tedbirler aldık. Fakat, bizim 1. kuşakla yaşadığımız geçiş sürecinde tecrübe ettiğimiz hassasiyet ve dikkat gerektiren hususları, bizden sonraki nesillerde, daha da yoğun şekilde yaşayacağımızdan eminiz. Yaşam ve ticaret koşulları her dönem çok hızlı şekilde değişim gösteriyor. Bu değişime uyum sağlayamayan şirketler yarış dışında kalıyorlar. Bu doğrultuda hem aile anayasamızın hem de şirket politikalarımızın zaman içerisinde revizyon gerektireceğinin bilincindeyiz. Geleceğe dönük hedeflerimizi belirlerken bu bilince uygun hareket ediyoruz.

CGS Center olarak katkılarından dolayı İşil Abacı ve Kadir Akpınar'a teşekkür ederiz.

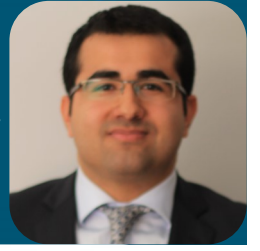


Mali Analiz Türleri

Mert Kılıçaslan

Stratejik Planlama ve Finansal Hizmetler
Uzman Yardımcısı

CGS Center



Mali analiz, işletmenin mali durumunu belirler. Bunu yaparken de mali tablo kalemlerindeki artış veya azalışların, kalemler arasında yıllara bağlı değişken eğilimlerin incelenmesi ve gerektiğinde belirlenen sektör ortalaması ile karşılaştırılarak yorumlanması gibi işlemlerden faydalanır. İşletmenin mali açıdan gelişiminin yeterliliğini göstermek için, mali analizler çok önemlidir.

Kapsamına Göre Mali Analiz Türleri

Yapılan çalışmanın kapsadığı dönemlere göre ikiye ayrılır. Bunlar statik ve dinamik analizlerdir.

Statik Analiz

İşletmenin sadece bir dönemine ait mali tablolarındaki verilerin analiz edilmesidir. Statik analiz, cari faaliyet dönemi için işletmenin mali durumunu ve faaliyet sonuçlarını gösterir. Ayrıca, yapılacak geniş kapsamlı bir analizin önemli bir parçasıdır. Oranlar, dikey yüzdeler ve diğer analitik tekniklerden yararlanılır.

Statik analizde işletmenin belli bir dönemine ait finansal tablo verileri kendi aralarındaki ilişkileri saptamak üzere analiz edilmektedir. Yapılan analizlerde işletmenin varlık ve finansman yapısı ile faaliyet yapısının profili belirlenmeye çalışılır. Bu analiz türüne verilebilecek en güzel örneklerden biri dikey yüzdeler analizi tekniğidir. Mali tablolarda yer alan hesap kalemlerinin, içinde bulundukları toplamlara oranlarının hesaplanarak analiz edilmesine dikey analiz, diğer bir ifadeyle yüzde yöntemi ile analiz denir.

Dinamik Analiz



İşletmenin birden fazla (genellikle birbirini takip eden) döneme ait mali tablolarındaki verilerin karşılaştırılması ve eğilimlerinin saptanmasıdır.

Dinamik analizde işletmenin cari dönem bilgileri geçmiş faaliyet dönemi sonuçlarıyla, işletmede belirlenen standartlarla (plan ve bütçe hedefleri), sektör veya benzer işletmelerle ve genel standartlarla karşılaştırılır. Analizde mali tablolar, dikey ve yatay yüzdeler ve oranlardan yararlanılır.

Dinamik analizlerde yalnızca bir işletmenin bir dönemine ilişkin analizler değil, bir işletmenin birden fazla dönemine ilişkin karşılaştırmalı analizler yanında diğer işletmeler veya rakip işletmelerle de karşılaştırmalı analizler yapılmaktadır. Bu analiz türüne verilebilecek en uygun örnek, trend veya eğilim yüzdeleri tekniğidir. Dinamik analizlerde yapılan karşılaştırmalar ile işletmenin dönemler boyunca gösterdiği değişim ortaya konulurken; gelecek dönemlere ilişkin tahminlerin yapılması da söz konusu olabilmektedir.

Günümüzde işletmelerin, vergi muhasebesine ilaveten, yönetim muhasebesi kapsamında yönetim raporlarını hazırlamaları çok önemlidir. Yukarıda saydığımız analizler ve ilave birçok farklı analiz işletmenin durumunun doğru yorumlanmasına ışık tutacaktır.

Mert Kılıçaslan

Stratejik Planlama ve Finansal Hizmetler Uzman

Yardımcısı

CGS Center

Yapılan İşin Bir Parçası Olmanın Mutluluğu...

Ağır işçilerin işleri hakkında ne düşündüklerini incelemek üzere araştırmayı yürüten bir görevli, bir inşaat alanına gönderilir. Görevli, **ilk işçiye** yaklaşır ve sorar:

– Ne yapıyorsun?

İşçi öfkeyle bağırır.

– Nesin sen, kör mü? Bu parçalanması imkânsız kayaları ilkel aletlerle kırıyor ve patronun emrettiği gibi bir araya yığıyorum. Cehennem sıcaklığında kan ter içinde kalıyorum. Bu çok ağır bir iş, **ölümden beter...**

Görevli hızla oradan uzaklaşır ve çekinerek **ikinci işçiye** yaklaşır. Aynı soruyu sorar:

– Ne yapıyorsun?

İşçi cevap verir:

– Kayaları mimari plana uygun şekilde yerleştirilebilmeleri için, kullanılabilir şekle getirmeye çalışıyorum. Bu ağır ve bazen de **monoton bir iş**, ama karım ve çocuklarım için **para gerekli** sonuçta bir işim var. Daha kötü de olabilirdi.

Biraz cesaretlenen görevli **üçüncü işçiye** doğru ilerler.

– Ya sen ne yapıyorsun?

İşçi kollarını gökyüzüne kaldırarak;

– Görmüyor musun? **Bir mabet yapıyorum.**



Her üç işçi de aynı işi yapıyor olmalarına rağmen hepsinin yaptığı işe bakış açıları farklıydı. Biri için eziyet olan iş, diğeri için mecburiyet, bir diğeri için ise üretmenin, **yapılan işin bir parçası olmanın mutluluğuydu.**

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

Kitap Tanıtımı

Rekabette Fark Yaratın Ekip Çalışması

Prof. Dr. Acar Baltaş



Ekip içinde uyum, birçok kişi tarafından, ekip ilişkilerinde hiç sorun yaşanmaması ve herkesin birbiriyle iyi geçinmesi olarak algılanır. Böyle bir ortamda kimse kimsenin üzerine gitmez, iş öncelikle dikkate alınmaz ve amaç insan ilişkilerinde sorun yaşamamak olur. Oysa bu şekilde sağlanan "uyum"un bedeli aslında kurum tarafından ödenmektedir.

Başarılı bir ekip çalışması için bu tutumun değişmesi gerekir. Bir ekip liderinin hedefi çatışmayı uzlaştırmaya dönüştürerek sinerjiyi yakalamak, istediklerini zorlamadan ve zorlanmadan elde etmek, egosu yerine kendisinin ve kurumun değerlerine odaklanmak olmalıdır.

Bu kitap çağdaş ekip liderinin pusulasıdır.

Piyasalardan Haberler

Türkiye'de Ve Dünyada Bir İlk



Türkiye'de ve dünyada bir ilk olan karekodlu çek uygulaması başlıyor. Karekodlu çek uygulaması çek kullanımını daha güvenilir hale getirecek. Keşideci ile ilgili piyasaya daha fazla bilgi verecek olan uygulama çeklerin piyasada kullanımını kolaylaştıracak, karşılıksız çek riskinin azalmasını ve iç piyasada ticaretin daha sağlıklı yapılabilmesine olanak sağlayacak. Başbakan Yardımcısı Ali Babacan, yaptığı açıklamada uygulama için Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Türkiye Bankalar Birliği ve ilgili kamu kurumlarıyla koordinasyon içinde çalışıldığını, Kredi Kayıt Bürosu'nun da teknik altyapıyı kurduğunu dile getirdi

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

Siemens'ten Mısır'a 8 Milyar Euro'luk Yatırım



Alman markası Siemens Mısır'a 8 milyar Euro'luk yatırım yaptı. Anlaşmayı Mısır Cumhurbaşkanı Abdülfettah El Sisi ve Almanya Başbakan Yardımcısı Sigmar Gabriel'in de katıldıkları 2. Almanya Mısır Ortak Ekonomi Komitesi toplantısı sonrası imzaladılar. Siemens yaptığı açıklamada anlaşmanın tek seferde aldıkları en büyük iş anlaşması olduğunu açıkladı. Siemens anlaşma ile Mısır'da 2 adet rüzgar parkı (600 adet rüzgar gülü) ve 3 adet gaz santrali kuracak.

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

Japon Dev Türk Şirkete Ortak Oluyor



Orta Doğu ve Orta Asya'daki enerji sektörü faaliyetlerini güçlendirmeyi amaçlayan Japon Şirketi Mitsubishi Corporation Çalık Enerji'nin %10 hissesine ortak oldu. Yapılan açıklamada anlaşmanın personel değişimini de kapsadığı belirtildi. Ayrıca Mitsubishi ve Çalık ortaklığının 1990'larda Orta Asya'da santral inşaatlarıyla başladığı ve Türkmenistan'daki 1.3 milyar dolarlık Garabogaz Gübre Fabrikası'nın inşaatında da iki şirketin beraber çalıştığı söylendi.

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

Sabancı ailesinden flaş satış kararı



KORDSA'da ki hisse satışından sonra Yünsa'nın hissedarlarından Sevil Sabancı, Çiğdem Sabancı Bilen, Dilek Sabancı ve Suzan Sabancı Dinçer sahip oldukları Yünsa hisselerini borsada satacakları duyuruldu.

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



İş Bankası ve iştiraklerinin performansı Borsa İstanbul tarafından ölçülecek

Borsa İstanbul'da işlem gören Türkiye İş Bankası A.Ş. iştirak şirketlerinin paylarının fiyat ve getiri performanslarının ölçülmesi amacıyla oluşturulan 'İş Bankası İştirakleri Endeksi'ni (ISIST) bundan sonra Borsa İstanbul hesaplayacak. İçinde Türkiye İş Bankası A.Ş. ile iştiraklerinden oluşan 15 adet payın yer aldığı endeks, Borsa İstanbul tarafından gerçek zamanlı olarak ölçülecek.

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

BIST Pay Endeksleri Temel Kuralları'nın 8.2. maddesine istinaden, Borsa İstanbul Genel Müdürlüğü'nce BIST 100, BIST 50 ve BIST 30 endekslerinde 2015 yılı üçüncü üç aylık dönemi (01/07/2015 -30/09/2015) için aşağıda yer alan değişikliklerin yapılmasına karar verilmiştir.

BIST 100 ENDEKSİ

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

BIST 50 ENDEKSİ

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

BIST 30 ENDEKSİ

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

CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman “Pangea –Net”'in Genel Kurul Toplantısına Katıldı.

Pangea - Net, 24 farklı ülkeden bağımsız ve uluslararası hukuk firmalarının üyesi olduğu ve bu her üye arasında sıkı bağların bulunduğu bir ağıdır. Pangea - Net çatısı altında müvekkillerin uluslararası ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap vermek ve onlara seçkin bir hizmet sunmak adına her yıl farklı ülkede bir araya gelinmektedir.



gruplarından Bağatur Avukatlık Bürosu ev sahipliği yapmıştır. Genel kurul kapsamında düzenlene kurumsal yönetim panelinde, CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman “Transparency and Accountability: The two watch words in Corporate Governance Compliance” adlı panelde konuşmacı olarak yer almıştır.

Pangea - Net' in bu seneki Genel Kurul Toplantısına İstanbul'da Türkiye'nin önde gelen hukuk

Yönetim Kurulu Sendromu

Yönetim Kurulu bir şirkette iyi kurumsal yönetim uygulamalarının merkezinde bulunur. İyi çalışan bir yönetim kurulu, kurumsal başarının ve sürdürülebilirliğin temelidir.

Şirketin gündelik işlerinin içinde kaybolmuş, belirli bir stratejik hedef doğrultusunda hareket etmeyen, şirkete ve paydaşlara hesap verilebilir bir yapıda olmayan yönetim kurullarının etkin ve işlevsel çalışması beklenemez.

Yönetim kurulu güçlü ve etkin olmayan bir şirket zamanla rekabet yarışında geri kalır, performansı düşer ve yanlış kararlar almaya başlar.

Yönetim Kurulu Sendromu

CGS Center



Sizin de yönetim kurulu toplantılarınız yapılmıyor, yapılsa bile düzenli ve planlı değilse, raporlar gelmiyorsa, yapılan toplantılarda karar alınmıyor, alınsa bile uygulanmıyorsa, sizin de yönetim kurulunuzu etkinleştirmenin vakti gelmiş demektir.

Yönetim Kurulu Sendromu” hakkındaki videomuzu izlediniz mi?

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