



CGS Center

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

**KURUMSAL YÖNETİM
VE
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
MERKEZİ**

Adres:1459. Cadde 1465. Sokak 5/3 Çukurambar/ANKARA

Tel: 0 312 220 22 20

Faks:0 312 220 35 34

Web Adresi: www.cgscenter.org

E-Posta: info@cgscenter.org



Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

ÖNSÖZ

Küreselleşen 21. yüzyılda, şirketler, rekabetçi avantaj kazanmak operasyonel ve finansal verimliliği arttırmak, sermaye maliyetini azaltmak, şirket değerini ve firma reputasyonunu arttırmak, piyasalara güven sağlamak için iyi bir kurumsal yönetim yapısına sahip olmanın en önemli konu olduğunu anlamışlardır. Doğru ve iyi yönetimin temel unsurları şeffaflık, hesapverebilirlik, adillik ve sorumluluktur. Şeffaf olan ve hesapverebilen şirketler ucuz sermaye kaynağına ulaşmış, güçlü bir sermaye yapısına sahip olabilirler.

Ayrıca günümüzde bilgiye ulaşmada sınırlar kalkmış olup, iş dünyası da ulusal ve uluslararası alandaki gelişmeleri yakından takip etmektedir. Şirketler halka açık olsun veya olmasın aynı rekabet koşulları içinde mücadele etmektedir. Sürdürülebilir bir büyüme sağlayabilmeleri için kurumsallaşmaları gereklidir. Gerçek ve güçlü yönetim kurulları şirketleri üst platformlara taşır.

Ülkemizde aile şirketlerinin ağırlıkta olduğu bilinen bir gerçektir. Bir diğer bilinen gerçek ise, aile şirketlerinin özellikle üçüncü kuşaktan sonra ayakta kalma şanslarının giderek azalmakta olduğudur. Bütün dünyada olduğu gibi, ülkemizde de ekonominin temel direği küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. Doğru bir risk yönetimi, doğru stratejiler, çoğunluğu aile şirketi olan KOBİ'leri gelecek kuşaklara taşıyacaktır. Bu bağlamda hem şirketin hem de ailenin kurumsallaşması, ilerleyen yıllarda kurumsal yönetime geçişin ön koşuludur.

Dr. Güler Manisalı Darman
Başkan
Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

Adres:1459. Cadde 1465. Sokak 5/3 Çukurambar/ANKARA

Tel: 0 312 220 22 20

Faks: 0 312 220 35 34

Web Adresi: www.cgscenter.org

E-Posta: info@cgscenter.org



Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, uzun yıllardır kurumsal yönetim ve kurumsallaşma konularında çalışmalar yapan Dr. Güler Manisalı Darman liderliğinde, uluslararası alanda deneyimli, vizyon sahibi, akademi ve iş dünyasından değerli uzmanlardan oluşan bir kuruluştur .

Kurumsal yönetim, kurumsallaşma, kurumsal sosyal sorumluluk konularında şirket ve kuruluşlara özel danışmanlık ve eğitim hizmetleri veren, bu konuda yayınlar çıkaran Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, aynı zamanda ülke ve şirketler hakkında stratejik araştırmalar yapmaktadır.

Alternatif finansman modelleri ve satın almalar, şirket evlilikleri, özsermaye ve/veya borçla finansman, risk sermayesi temini konuları, Merkezin, çözüm ortakları kanalı ile yürüttüğü diğer faaliyet sahaları arasındadır.



Adres:1459. Cadde 1465. Sokak 5/3 Çukurambar/ANKARA

Tel: 0 312 220 22 20

Faks: 0 312 220 35 34

Web Adresi: www.cgscenter.org

E-Posta: info@cgscenter.org



CGS Center
Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

Hizmetlerimiz



Adres:1459. Cadde 1465. Sokak 5/3 Çukurambar/ANKARA

Tel: 0 312 220 22 20

Faks: 0 312 220 35 34

Web Adresi: www.cgscenter.org

E-Posta: info@cgscenter.org

Kurumsal Yönetim Danışmanlık Hizmetinden Ne Anlıyoruz?



CGS CENTER sürdürülebilirliğiniz sağlayacak vizyon ve misyonunuzun yazılmasında size yardımcı olur

Kurumsal Yönetim Danışmanlık Hizmetinden Ne Anlıyoruz?

Gelecek birçok belirsizlik ile dolu iken plan yapmak gerçekten zordur. Ancak, tüm karmaşanın içinde geleceğine yön verebilen, oluşabilecek olaylara karşı 'tepkisel' olmak yerine 'önceden etkili' olmak isteyen kuruluşlar başarılı olabilir. Dolayısıyla, seçilmiş bir gelecek için önceden harekete geçmek, içinde bulunduğunuz noktayı iyi tanımlayarak, nereye varmak istediğinizi bilmek istiyorsanız 'Vizyonunuzu' belirlemelisiniz, çünkü vizyonun hareket noktası gerçekliktir: Vizyon gelecekteki amaçlarınıza santim santim yaklaşma azmidir. *Vizyon sahibinin başı bulutlardadır ama ayağı daima yere basar.* Vizyonu ve hedefleri olmayan bir şirket başarılı olamaz. Çünkü başarılı olup olmadığını karşılaştırabilecek bir referansı yoktur. Yönetim, şirketi neyin başarılı veya başarısız kıldığını araştıramaz.

Bu noktadan hareketle bir şirket, ülkemizde ve dünyada politik, ekonomik, sosyolojik ve teknolojik değişim ve gelişmeler çerçevesinde grubun motivasyonunu sağlayacak, dinamik ve anlamlı, sorunlara meydan okuyan, kendisini nerede görmek istediğini açıkça ortaya koyan fakat gerçekleştirilmesi hayal olmayan bir vizyon oluşturmalıdır.

Çalışanlar ne için çalışırlar ? Çalışanlar için muhasebe kayıtlarını girmek veya yeni bir teklif yazmak gibi dar açıdan tanımlanmış işleri yapmak çok fazla heyecan yaratmayabilir. İnsanlar bunu ifade etmeseler de çalıştıkları organizasyonun nereye gitmek istediğini bilmek isterler. Bu tanımlama, yapılan işleri hem kendi hem de toplum nezninde önemli daha önemli hale getirir.

Vizyonu olmayan kuruluşlar karşılarındaki güçlü organizasyonların varlığı altında kaybolurlar. Kuruluşlar çağın gereksinimlerini ve müşteri beklentilerini tam anlamıyla analiz etmeli, başarılı olmak için hedeflerine çalışanların hayal gücünü, öngörülerini ve bütünü oluşturan parça vizyonlarını ekleyerek varmak istediği hedeflere takım olarak odaklanmalıdır.

Peki ya şirket olarak misyonunuzu tanımlayabilir musunuz? Şirket olarak 'İşimiz ne?' sorusuna cevabınız yani misyonunuz; vizyonunuzun nasıl başarılabacağına ilişkin bir görev tanımıdır.



Kurumsal Yönetim Danışmanlık Hizmetinden Ne Anlıyoruz?

Misyon, diğer bir ifade ile hedef tanımı; şirketin gelecekteki vizyonuna ışık tutan, değerlerini içeren ve paydaşları ile ilişkilerine yön veren amaçlar dizisidir.

Geleneksel yaklaşıma göre hedef, halka açık veya kapalı olsun bütün şirketlerde hissedar değerinin maksimize edilmesi olarak şekillenirken, günümüzde hedeflerin çoklu amaçlar içerdiği görülmektedir.

Günümüz iş dünyasında şirketler çoklu hedefler koyarken şirketin vizyon ve misyonunun tespitinde aşağıdaki temel unsurları göz önüne almaktadırlar;

1. Şirketin farklı paydaşları (müşterileri, çalışanları, taşeronları, kreditorler, şirkette çalışan ve çalışmayan diğer aile üyeleri, denetim şirketleri, kamu kurum ve kuruluşları..vb)
 2. Organizasyon kültürü
 3. İş etiği
 4. Toplumsal sorumluluk-kurumsal sosyal sorumluluk
 5. Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve kurumsal yönetim
- Yukarıda sayılan çoklu hedefler çerçevesinde, bir misyonun oluşturulmasında aşağıdaki performans kriterleri ele alınmalıdır;

1. Karlılık
2. Şirketin pazardaki yeri/ Pazar payı
3. Verimlilik
4. Üründe liderlik
5. Personelin kendini geliştirmesine yönelik olanaklar
6. Çalışanların tutum ve davranışları
7. Sosyal sorumluluk
8. Kısa ve uzun vadeli hedefler arasındaki denge

Söz konusu kriterler çoklu amaçlar çerçevesinde belirlendikten sonra, şirket misyonunun oluşturulmasında rol oynayacak olan paydaşların belirlenmesi, beklentileri ve şirketin bu beklentileri ne ölçüde karşılayabildiğinin analizi yapılmalıdır.

Şirketlerin misyon ve vizyonlarını belirlerken odaklanmaları, ölçülebilir, elde edilebilir, iş amaçlarına uygun ve zaman termini olan hedefler koymaları gerçekçi olmalarını sağlayacaktır. Ölçülemeyen hedeflerin yönetilemeyeceği aşikardır

Kurumsallaşma Danışmanlık Hizmetinden Ne Anlıyoruz?

AİLE ŞİRKETLERİNE



CGS CENTER sürdürülebilirliğinizin sağlanması için

- **Şirketinizi yapısal stratejik değişikliğe hazırlar**
- **Aile anayasasının yazılmasına yardımcı olur**



Kurumsallaşma Danışmanlık Hizmetini Nasıl Alıyoruz?

AİLE ŞİRKETLERİNE—ŞİRKETİN KURUMSALLAŞMASI AÇISINDAN

1. Görüşülecek Kişiler

- ◆ Şirkette çalışan aile üyeleri, akrabalar
- ◆ Şirkette çalışan üst düzey profesyoneller (üretim, muhasebe, finans pazarlama vs. gibi)

2. İncelenecek Konular

- ◆ Şirketin mevcut kurumsal yapısının gözden geçirilmesi
- ◆ Aile içinden ve dışından kişilerin yetkinliklerinin tespiti
- ◆ Görev dağılımları- yetki ve sorumluluklar
- ◆ Şirket faaliyetlerinin değerlendirilmesi
- ◆ Şirket içi süreçlerin tespiti
- ◆ Şirket iklimi—şirket içinde açık ve/veya gizli mevcut politikaların tespiti
- ◆ Şirketin iç kontrol açısından durum tespiti
- ◆ Şirketin kurumsal risk yönetimi açısından durum tespiti

3. Durum Tespit Raporu

- ◆ Şirketlerin vizyonunun ve misyonunun önündeki engeller
- ◆ Süreç yönetiminden kaynaklanan engeller
- ◆ Kişilerden kaynaklanan engeller
- ◆ Yönetimden/yönetim sisteminden kaynaklanan engeller
- ◆ Kurumsal kaynak yönetiminden kaynaklanan engeller
- ◆ Kaynaklar ile stratejilerin örtüşmemesinden kaynaklanan engeller
- ◆ İç kontrol ve risk yönetiminin eksikliğinden kaynaklanan engeller

4. Sonuç

- ◆ Şirket içi sistemlerin, organların (İcra kurulu, komite(ler)) oluşturularak, yönetim kurulunu oluşturan aile üyelerinin günlük icraat yerine stratejik yönetime, risk yönetimine odaklanmasını sağlamak
- ◆ Şirketin mevcut iş stratejilerinin/iş yapış biçiminin şirketin gelecekteki başarısına engel olmasının önüne geçilmesi – muhasebe-finans, tedarikçi ilişkileri, stratejik planlama, proje yönetimi, kurumsal risk yönetimi v.b. gibi şirketyapısının uygun süreçlerin oturtulması
- ◆ Şirketin ihtiyaçları ile ailenin ihtiyaçlarının ayrıştırılması

Kurumsallaşma Danışmanlık Hizmetini Nasıl Alıyoruz?

AİLE ŞİRKETLERİNE—AİLENİN KURUMSALLAŞMASI AÇISINDAN



CGS Center şirketinizin ve ailenizin sürdürülebilirliğini sağlayacak aile anayasasının yazılmasına yardımcı olur



Kurumsal Yönetim Danışmanlık Hizmetinden Ne Anlıyoruz?

SİRKETLERE

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, küreselleşen dünyada, rekabetçi avantajını kaybetmek istemeyen, uygun finans kaynaklarına ulaşmak isteyen bütün şirketlere sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri için, gerekli doğru yönetim desteğini vermektedir. Bu çerçevede, “söz gider, yazı kalır” görüşüne inanan Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, şirketlere;

- ◆ Kurumsal yönetim stratejilerini oluşturmaları, bu doğrultuda takip edecekleri yol haritasını belirlemeleri
- ◆ Grup içi kurumsal yönetim yapılarını oluşturmaları ve oturtmaları
- ◆ Doğru yönetim kurullarını oluşturmaları
- ◆ Etkin ve verimli yönetim kurulu toplantıları düzenleyebilmeleri
- ◆ Kurumsal yönetim derecelendirmesine yönelik olarak hazırlanmaları
- ◆ Sermaye Piyasası Kurulu tarafından talep edilen Kurumsal Yönetim Uyum Raporu'nu hazırlamaları
- ◆ Kurumsal yönetim ile ayrılmaz bir bütün olan iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerini oturtmaları
- ◆ Kurumsal yönetim politikaları, şeffaf ve hesap verebilir yönetimleri hakkında uluslararası kurumsal yatırımcılara doğru mesaj verebilmeleri
- ◆ ABD, AB, İngiltere, Orta Doğu Bölgesi, Rusya ve Çin'in kurumsal yönetim normları ve talepleri hakkında aydınlatılmaları, konularında gerekli hizmeti ve desteği verir.



Yurt Dışı Örnek Proje

Introduction to the Dubai Government Integrity Model (DGIP)

The objective of the program seeks to enhance the Dubai Government's culture of integrity by encouraging practices that drive ethical and transparent strategies, policies and operations and create long term stakeholder value.

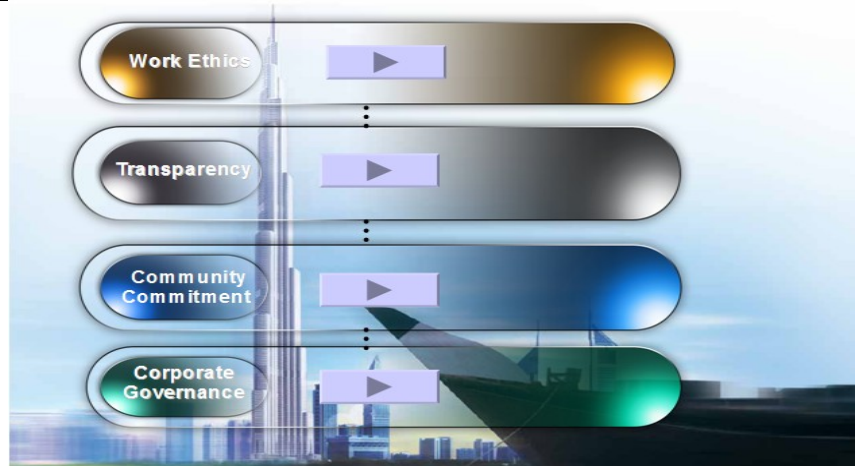
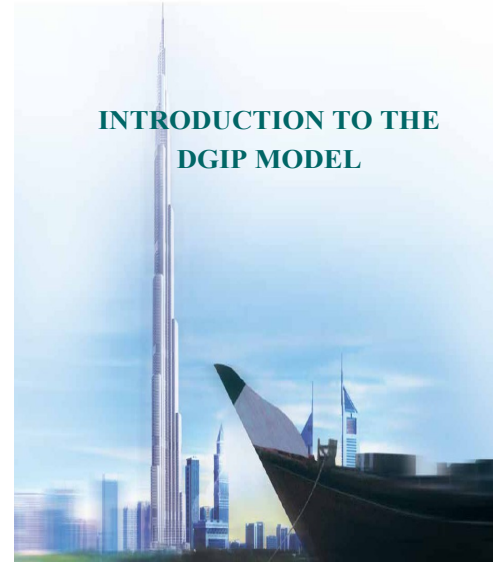
The program is designed to promote organisational awareness, appreciation, assessment and application of the values of 4 key areas:

Work Ethics
Transparency
Community Support
Governance

The objective aims at maximizing the Dubai Government's impact and value relative to its international external operations.

The DGIP Model is a framework promoting integrity within the Government of Dubai by providing guidelines to employees, across governmental units, to assist them integrate ethical and transparent business conduct into everyday operations.

The content specifications of the above mentioned values were developed in consideration of international practices and models in the areas of accountability, Governance, Corporate Social Responsibility and Business Ethics.



Kurumsal Yönetim Danışmanlık Hizmetinden Ne Anlıyoruz?

KAR AMACI GÜTMİYEN KURULUŞLARA

◆ Doğru ve iyi yönetimin, bütün kuruluşların paydaşlarına en iyi hizmeti sunabilmelerinin ve ayakta kalmanın bir ön koşulu olduğuna inanan Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, başta oda ve borsalar olmak üzere, gerek Türkiye’de gerekse yurtdışında bütün sivil toplum örgütlerine hizmetlerini en verimli şekilde verebilmeleri için her türlü desteği sağlar. Sivil toplum örgütlerine, yönetim kurulu üyelerinin, meclis üyelerinin kısıtlı çalışma zamanları, kısıtlı kaynakları göz önüne alınarak; üyelerinin, bölgelerinin ihtiyaçları çerçevesinde stratejik bir yol haritası belirlenmesinde, uygulamaya konulmasında, gözetiminde ve denetiminde gerekli uzmanlık hizmetlerini verir.





CGS Center
Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

Kurumsal Finansman Danışmanlık Hizmetinden Ne Anlıyoruz?

**CGS CENTER kurumsal finansman konusunda;
size yardımcı olur**





CGS Center
Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

Kurumsal Finansman Danışmanlık Hizmetinden Ne Anlıyoruz?

Kurumsal finansman konusunda;

- ⇒ Şirket Birleşme-Satış ve Satın Almaları Konusunda
 - ⇒ Finansal Ortaklıklar Konusunda
 - ⇒ Proje Finansmanı Konusunda
 - ⇒ Finansal değerlemeler
 - ⇒ Finansal fizibilite çalışmaları
 - ⇒ Sektör çalışmaları
 - ⇒ İş planları oluşturulması ve incelenmesi
 - ⇒ Finansal yeniden yapılandırma çalışmaları
- size yardımcı olur

Borçlanma

- Banka kredileri
 - Ticari Bankalar, Dünya Bankası (IFC), Kalkınma Bankası TSKB
- Leasing
- Tahvil ihracı

Özsermaye Temini

- Halka Arz
- Girişim Sermayesi
- Risk Sermayesi

Şirket Evlilikleri—Birleşme Devr Alma Ortak Girişim



CGS Center
Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

EĞİTİMLERİMİZ EĞİTİMCİLERİMİZ





CGS Center
Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

EĞİTİMLERİMİZDEN RESİMLER





CGS Center

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

Kurucu ve Başkan
Dr. Güler Manisalı

Ortakları
Dr. Çağrı Bagatur
Necati Türker

Eğitim Kadrosu:
Prof.Dr. Can Şınga Mugan
Prof. Dr. Ramazan Aktaş
Prof. Dr. Yıldız Özerhan
Prof. Dr. Mevlüt Karakaya
Doç. Dr. Korkut Özkorkut
Doç Dr. Güray
Küçükkocaoğlu
Dr. Çağrı Bagatur
Dr. Güler Manisalı Darman
Khalid Yousaf
Serdar Durgun
Yavuz Yeter

Danışma Kurulu

Prof. Dr. Tamer Müftüoğlu
Doç. Dr. Korkut Özkorkut
Doç Dr. Güray
Küçükkocaoğlu
Khalid Yousaf
Prof. Dr. Erik Vermeulen
Prof. Dr. Joe Mc Charey
Saleh Hussain

Stratejik Ortakları

GMD Global Danışmanlık
Ltd. Şti
Lex Research -Hollanda
Saleh Hussain Consultancy -
Bahreyn
International Quality and
Productivity Center (IQPC)
Center for Sustainability &
Excellence (CSE)
GNT Tourism Ltd
BAB A.Ş.
Bagatur Avukatlık Bürosu

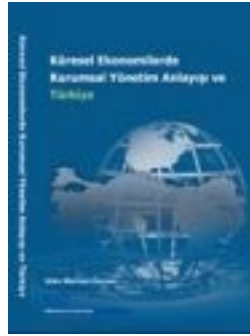


CGS Center
Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

YAYINLAR

- ◆ Kurumsal Corporate Governance Worldwide, ICC Yayını
- ◆ Küresel Ekonomilerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Türkiye, TOBB, ICC Türkiye Milli Komitesi Yayını
- ◆ Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Kılavuzu, E-Book
- ◆ “EYE ON TURKEY” Newsletter
- ◆ “AİLEM ve ŞİRKETİM Bülteni



CGS Center Kurucusu Dr. Güler Manısalı Darman'ın özgeçmişi

Dr. GÜLER MANİSALI DARMAN



Dr. Güler Manısalı Darman 1979 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İdari İlimler Fakültesi İşletme bölümünden mezun olmuş ve Yüksek Lisansını Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme bölümünde, doktorasını Başkent Üniversitesi Muhasebe-Finans'da tamamlanmıştır.

1980-1988 yılları arasında TOBB çatısı altında faaliyet gösteren, merkezi Paris'te bulunan Milletlerarası Ticaret Odası (ICC) Türkiye Milli Komitesi Müdürü olarak görev yapmıştır. 1988 yılında özel sektöre geçmiş, 2005 yılı başına kadar üst düzey görevlerde bulunmuştur.

Halen ICC Finansal Hizmetler ve Sigortacılık Komisyonu Başkan Yardımcısı olan Dr. Güler Manısalı Darman, Avrupa'da iş dünyası ve akademisyenlerin

oluşturduğu European Corporate Governance Institute (ECGI) ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin de üyesidir. Ayrıca, American-European Community Association (AECA) Türkiye Liason Officer'i olarak seçilmiştir.

Dr. Güler Manısalı Darman merkezi Amerika'da olan Junior Chamber International'ın Türkiye kurucu üyelerinden olup, JCI Ankara Kurucu Başkanıdır. Senatörlük unvanına sahiptir.

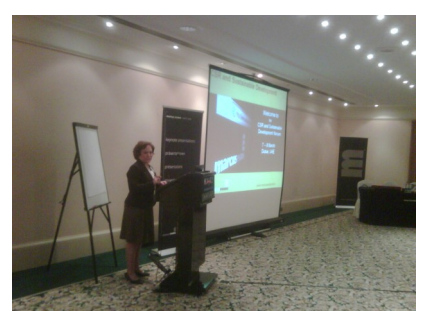
2004 yılında ICC tarafından "Corporate Governance Worldwide" adlı kitabı basılmış ve 130 ülkede satılmaktadır.

2008 yılında TOBB Çatısı altında bulunan ICC Türkiye Milli Komitesi tarafından "Küresel Ekonomilerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Türkiye" kitabı yayınlanmıştır. Son iki yılda, İngiltere, Fransa, İtalya, Çin, Japonya, Güney Afrika, Fas, İsveç, Norveç, Dubai, Prag ve Türkiye'de bir dizi konferanslarda tebliğler sunmuş, seminerler vermiştir. Trieste Üniversitesi, West Minister Üniversitesi ve Political Academy of London ortak program davetlisi olarak, İtalya'da yaz okulunda kurumsal yönetim konusunda eğitim vermiştir.

Halen, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesinde, kurumsal yönetim dersleri vermekte olan Dr. Güler Manısalı Darman, ayrıca TOBB Ekonomi Üniversitesi Sürekli Eğitim Programı, Şirketlerde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Programını yürütmektedir.

Marmara Üniversitesi ve 9 Eylül Üniversitesi'nce hazırlanmış ve SPK tarafından yayınlanmış olan iki kitapta kurumsal yönetim üzerine yazıları ve ayrıca çeşitli yayın organlarında yayınlanmış makaleleri bulunmaktadır. Dr. Güler Manısalı Darman İngilizce ve Almanca bilmektedir.

Dr. Güler Manisalı Darman'ın ulusal ve uluslararası konferanslarından resimler





CGS Center

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi



ADRES:1459. Cadde 1465. Sokak 5/3 Çukurambar/ANKARA

TEL: 0 312 220 22 20

FAKS: 0 312 220 35 34

WEB ADRESİ: www.cgscenter.org

E-Posta:info@cgscenter.org