



AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA KILAVUZU

**Kurumsallaşarak büyümek ve
kurumsal yönetime geçerek
sürdürülebilirliğini sağlamak isteyen
aile şirketlerine yol haritası**

Eİ Kitabı

GÜLER MANİSALİ DARMAN

3. BASKI

GİRİŞ

21. yüzyılda şirketler ayakta kalmak için güçlü bir sermaye yapısına sahip olmanın, doğru ve iyi yönetimin en önemli konu olduğunu anlamışlardır. Güçlü bir sermaye yapısı için de ucuz maliyetli sermaye kaynağına ulaşmak gereklidir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik ucuz sermayeye ulaşmanın ön koşuludur.

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.

“Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Kılavuzu el kitabının bu bağlamda yol gösterici olmasını umuyoruz.

Güler Manisalı Darman

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi Başkanı

ÖNSÖZ

Bilindiği üzere ülkemiz son yıllarda yabancı yatırımcıların ilgi odağı haline gelmiştir. 2008 yılında krize rağmen, ülkemize 22 milyar Dolar civarında yabancı sermaye girmiştir. Bütün dünyada yaşanan finansal kriz, başta kobilerimiz olmak üzere bütün işletmelerimizin doğru yönetilmelerinin önemini daha çok arttırmıştır.

Uluslararası bireysel veya kurumsal yatırımcılar, sıfırdan yeni bir yatırım yapmak yerine güven duydukları mevcut şirketlere ortak olma yolunu tercih etmektedirler.

Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde bekleyen yeni Türk Ticaret Kanunu tasarısı ve tasarının kabulünü takiben uygulamaya girmesi beklenen Basel II, büyük küçük bütün şirketler için kurumsallaşma, risk yönetimi, denetim kavramlarını şirketlerin gündemine sokmuştur. Ülkemizde, KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu aile işletmeleridir. KOBİ'lerin ayakta kalmaları ülkemiz ve bölgemizin kalkınmışlığı açısından son derece önemlidir.

Adana Ticaret Odası tarafından çıkartılan, "**Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sürecinden Kurumsal Yönetime Doğru**" başlıklı elektronik kitap, bu önemli süreçte yol göstermeyi ve yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Şaban Baş

Adana Ticaret Odası Başkanı

İÇİNDEKİLER


AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

- Girişimcilik
- Sürdürülebilirlik
- Kurumsallaşmak
- Kurumsallaşmak Ne Değildir?
- Sürdürülebilirliği Sağlamak
- Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirlik Yolunda Karşılaşılan Sorunlar
- Aile Ortaklığı Şeklinde Olmayan İşletmeler
- Aile İşletmeleri
- Aile Şirketinin Yapısı ve Aile Şirketindeki Roller
- Aileden, Mülkiyet Hakkından ve İşletmede Rol Almaktan Doğan Roller
- Kurumsallaşma Yolunda Atılması Gereken Genel Adımlar
- Bir Başarı Öyküsü: Bolca Hindi
- Aile Şirketlerinde Etkin Unsur: Baba-Oğul İlişkisi
- Örnek Olay: Velvest Corporation

- Örnek Olay: Çocuklar ve Torunlar Neden Başaramadı? Yanlışlar ve Çözüm Önerileri
- Satılan Şirket Öyküsü: Hacı Şakir
- Dağılan Şirket Öyküsü: Cingilloğlu
- Aile Şirketlerinde Beş Önemli Felsefe
- Aile Şirketlerinde Dört Önemli Politika
- Kurumsallaşma Yolunda Şirket ve Aile Açısından Alınması Gereken Dersler
- Aile Anayasası
- Örnek: Mitsui Şirketinin Aile Anayasası
- Aile Anayasası Hazırlayan Büyük Şirketlerden Örnekler
- Ünlü Aile Şirketlerinde Son Durum: Ford, Fiat, Toyota

KURUMSAL YÖNETİM

- Başarılı Şirket Öyküsü: Ülker
- Bir Markanın Öyküsü: Kemal Kükre
- Büyüme ve Küreselleşen Dünyada Ayakta Kalabilmek
- Kurumsal Yönetim Nedir Ne Değildir?
- Kurumsal Yönetim Neden Önemlidir?
- Kurumsal Yönetim İlkeleri
- Şirketler ve Paydaşları
- Yönetim Kurulu ve Önemi
- Aile Şirketlerinde Yönetim Kurulu ve Önemi

- 
- Yönetim Kuruluna Gelmesi Gereken Konular
 - Örnek: Yönetim Kurulunun Yayınlanan Sorumluluk ve Yetkileri-Turkcell
 - Örnek Olay: ABC Şirketi
 - Yönetim Kurulu Toplantıları
 - Yönetim Kurulunda Bağımsız Üyeler
 - Yönetim Kurulunun Yapısı
 - Örnek: Yönetim Kurulu Üyelerinin Nitelikleri-Turkcell
 - Yönetim Kurulu Komiteleri
 - İyi Bir Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulu Modeli
 - Yönetim Kurulu Komiteleri Örnekler
 - Kurumsal Yönetimde Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık
 - Mali Raporlarda Şeffaflık ve Türk Muhasebe Standartları
 - Yatırımcıların Kararlarını Etkileyen Unsurlar
 - Şeffaflık İle İlgili Önemli Uluslararası Mevzuatlar
 - Muhbirlik-Yasal Gelişmeler
 - Finansal Olmayan Bilgiler
 - Muhasebede Mayınlı Alanlar
 - Değere Dayalı Yönetim

KURUMSAL YÖNETİM VE İÇ DENETİM, İÇ KONTROL VE RİSK YÖNETİMİ


- İç Denetim
- Kurumsal Yönetim ve İç Kontrol
- Örnek Olay: OMP Şirketi
- Kurumsal Yönetim ve Risk Yönetimi
- Risk Çeşitleri

BASEL II VE KURUMSAL YÖNETİM AÇISINDAN ÖNEMİ

- Basel II ve Sermaye Yeterlilik Oranı
- Basel II'ye Göre Kobi Kredi Sınıflandırılması
- Basel II ve Kurumsal Yönetim

TÜRK TİCARET KANUNU (TTK) TASARISI VE KURUMSAL YÖNETİM

- Tek Pay Sahipli A.Ş. ve Ltd. Şti.
- Şirketler Topluluğu Karşılıklı Katılma Halindeki Şirketler (madde 197)
- Şirketler Topluluğu Hakim (Ana) ve Bağlı (Yavru) Şirket (madde 195)
- Şirketler Topluluğu Bağlı Hakim Şirketlerinin Raporları (madde 199)
- Bölünme (madde 159)
- Birleşme (madde 136)
- Tür Değiştirme (madde 180)

- 
- Türkiye Muhasebe Standartları
 - Denetleme (madde 397)
 - İşlem Denetçisi
 - Halka Açık Şirketlerin Kuruluşu
 - Anonim Şirketler (madde 329)
 - Ticaret Şirketlerine Koyulacak Sermaye (madde 127)
 - Halka Açık Olmayan Şirketlerde/ Kapalı Şirketlerdeki Değişiklikler
 - Halka Açık Şirketlerde İmtiyazlı Paylar (madde 478)
 - Şirketin Kendi Paylarını İktisap veya Rehin Olarak Kabul Etmesi (madde379)
 - Sorumluluk (madde 549, 562)
 - Büyük ve Küçük Şirket Kavramları (madde 1522)
 - Sermaye Şirketlerinin Web Sitesi Kurma Zorunluluğu (madde 1522)

Girişimcilik

1. Kuşak



Kurumsallaşmak

1-2-3 Kuşak Kardeşler, Kuzenler



Sürdürülebilirlik

Kurumsal Yönetime Geçiş



GİRİŞİMCİLİK

Bir işi kar amacı ile kuran kişi girişimcidir.

Girişimciler aslında farkında olmadan iyi birer strateji uzmanıdır. Girişimciler aynı zamanda vizyon sahibidirler.

Ancak girişimcilik sürdürülebilirlik için yeterli olmayabilir. Ayrıca, çok parlak girişimcilerin kimi zaman yönetim becerileri olmayabilir.



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Piyasa ekonomisinde büyümenin ön koşulu sürdürülebilirliktir.

Sürdürülebilirliğin yolu ise kurumsallaşmadan geçmektedir.

Aile şirketleri de çok ortaklı şirketler veya KİT'ler gibi rekabet ortamında mücadele ederler ve stratejiler geliştirirler. Bu nedenle bir aile şirketi olmak, o şirketin bir takım değerler ve ilkeler çerçevesinde, tutarlı bir şekilde yönetilmesine bir engel teşkil etmez.



KURUMSALLAŞMAK

Departmanlar

- ◆ Pazarlama, IT
- ◆ İhracat –İthalat
- ◆ Muhasebe—Finans
- ◆ Üretim—Planlama
- ◆ İnsan kaynakları

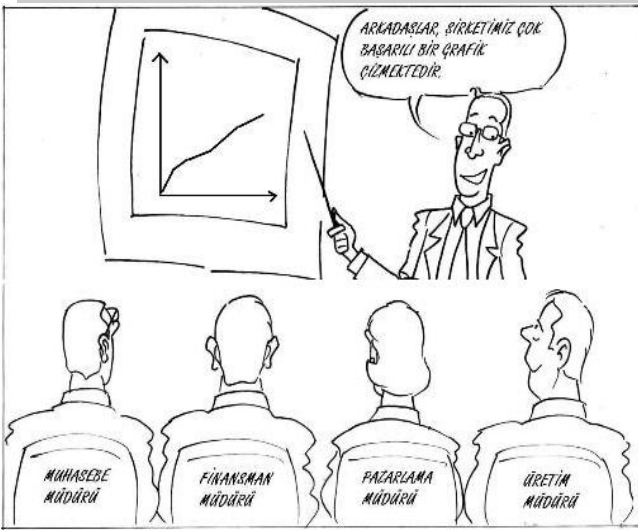


- ◆ Bütçeler
- ◆ Projeler
- ◆ Yönetmelikler
- ◆ Tutanaklar
- ◆ Raporlar
- ◆ Yetki dağılımları vs.

KURUMSALLAŞMAK

Çoğunlukla bir takım organizasyonel ve idari eksiklikleri olan bir şirketin kurum olma süreci anlamında kullanılmaktadır.

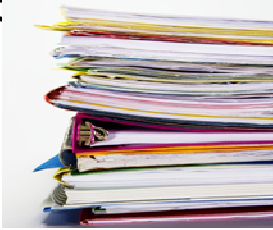
Kurumsallaşmak, şirketlerde bütün süreçlerin hazırlanıp, departmanlara ve kişilere bu çerçevede görevlerinin verilmesi demektir.



Kurumsallaşmış şirketler belli bir iş akış sistemiyle yönetilir. Kişiler yetki ve sorumluluklarını bilirler. Görevlerini yerine getirmede gerekli donanıma, sahiptirler.

KURUMSALLAŞMAK NE DEĞİLDİR?

- ◆ Kurumsallaşmak kural koymak değildir.
- ◆ Sadece profesyonel yöneticiler istihdam edilmesi demek değildir.
- ◆ Tek tip bir kurumsallaşma modeli yoktur.
- ◆ Yanlış kurumsallaşma hantallığa yol açar, sadece aile şirketlerinde değil bütün şirketlerde yaratıcı gelişmeyi öldürür.
- ◆ Kurumsallaşma yolunda kabul edilen ilkeler ve kuralların mutlaka yazılı olması önemli değildir, ancak şirketteki herkes tarafından bilinmesi, benimsenmesi ve uygulanması önemlidir.



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK

Sürdürülebilirliği sağlamak için aile şirketleri de kendilerine aşağıdaki soruları sormalıdırlar;

- Büyümeye hazırlar mı?
- Nasıl bir büyüme stratejisi izleyecekler?
- Büyümeyi nasıl finanse edecekler?
 - Halka açılma yolunu seçerlerse nasıl bir denge öngörecekle?
 - Aile fertlerinin istihdamı konusunda nasıl bir yol izleyecekler ?

1. nesilden sonra ayakta kalan aile şirketi sayısı % 30.2,

2. nesilden sonra %13'dür.

Michigan Eyalet
Üniversitesi

**Bu oran Türkiye'de
%5'dir.**

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK

Kurucular;

- Gelecek kuşakların yönetime yetiştirilmeleri ile ilgili konularda önlem almalıdırlar,
- Geçmiş başarılarının ve alışkanlıklarının esiri olmamalıdırlar,
- Edinmiş oldukları gücü paylaşmayı bilmelidirler.

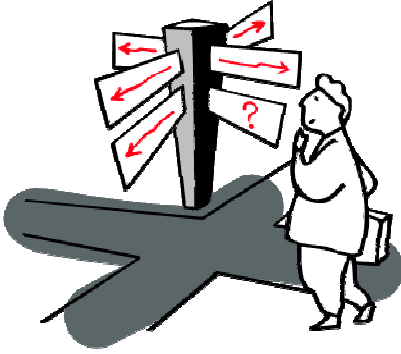
Kurucudan sonra gelen kuşaklar;

- Aile işletmesini devam ettirme konusunda yeterince istekli, kabiliyetli, eğitilmiş ve donanımlı olmalıdır,
- Liyakat esas olmalıdır,
- Kendileri de profesyonel olmalıdır.



KURUMSALLAŞMA VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOLUNDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

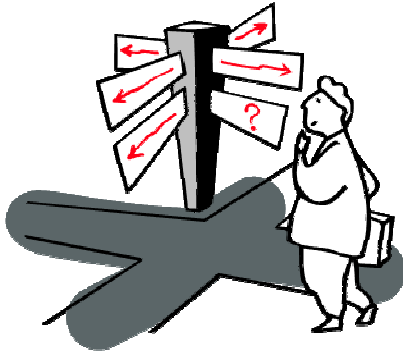
Kurumsallaşma
hangi yön
acaba?



- Çocukların yönetime hazırlanmasında kariyer planlaması yapılmaması
- Ailevi konuların işle karıştırılması
- Aile anayasasının olmaması
- Yazılı olarak alınan kararların uygulanmaması
- Çabuk karar alınıp vazgeçilmesi
- Kayıt dışı çalışılması
- Detaylara takılıp önemli konuların atlanması

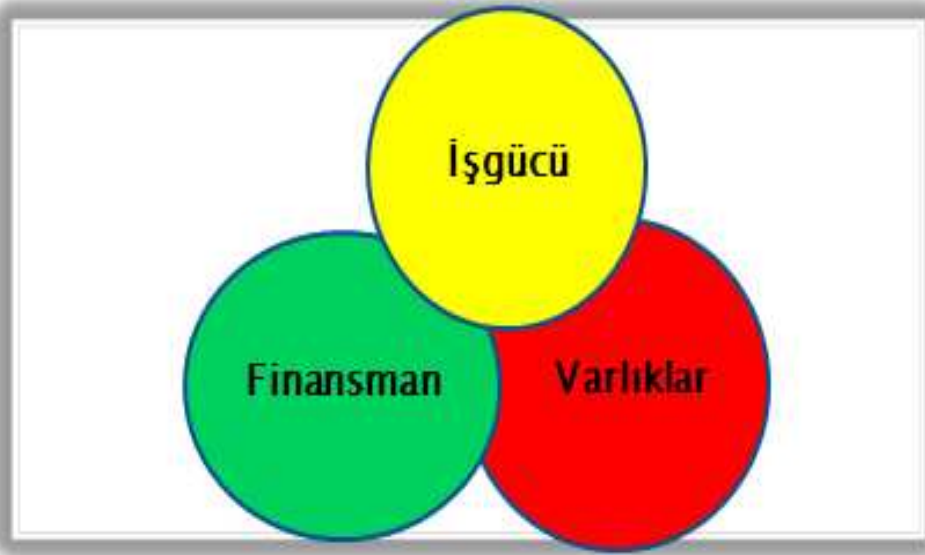
KURUMSALLAŞMA VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOLUNDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Kurumsallaşma
hangi yön
acaba?



- Uzun soluklu stratejik planlar yapılmaması
- Muhasebenin sadece vergi amaçlı tutulması
- Finansmanın öneminin yeterince algılanmaması (sadece ne girdi ne çıktı üzerinde durulması)
- Yeterli iç denetim ve iç kontrol mekanizmalarının olmaması
- Risk yönetimi yapılmaması

AİLE ORTAKLIĞI ŞEKLİNDE OLMAYAN İŞLETMELER

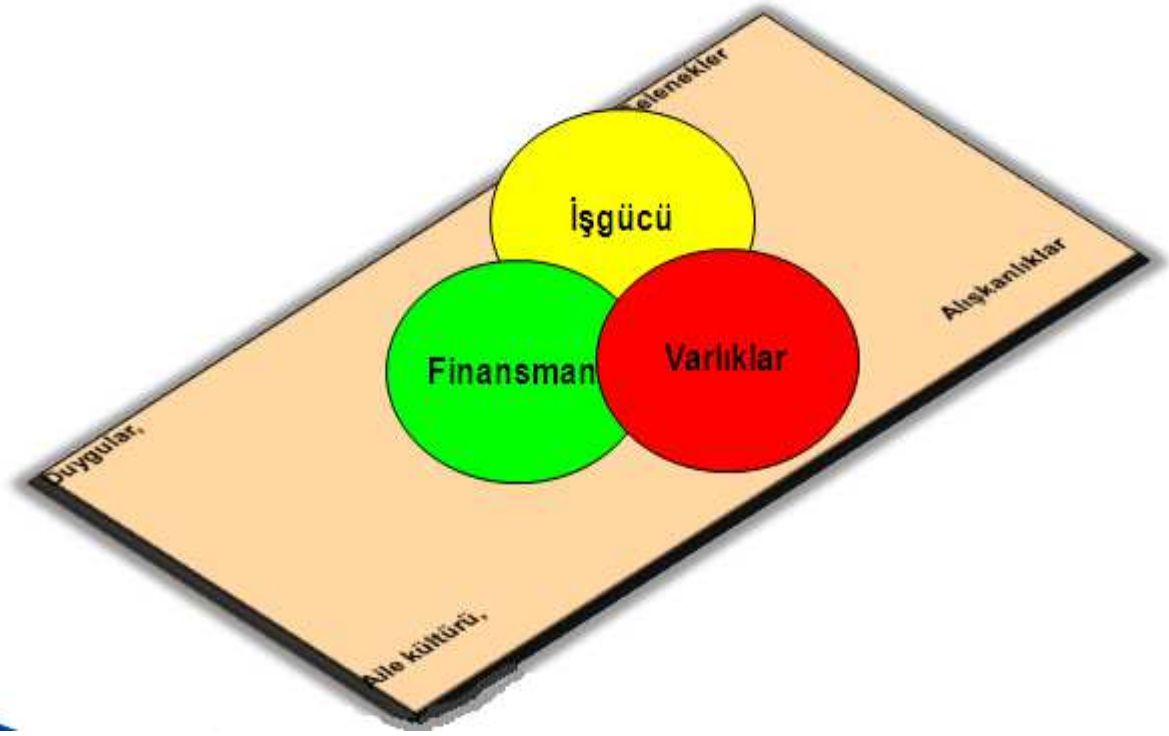


Aile Ortaklığı şeklinde olmayan işletmelerde;

- ⇒ Şirketin işgücü
- ⇒ Şirketin varlıkları
- ⇒ Şirketin finansmanı vardır.

Şirket bu üçünün birleşmesiyle, “*duygular*” işin içine girmeden yönetilir.

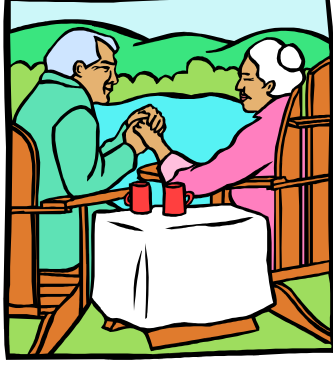
AİLE İŞLETMELERİ



Aile İşletmelerinde;

- ⇒ Şirketin işgücü
- ⇒ Şirketin varlıkları
- ⇒ Şirketin finansmanı vardır, ancak
- ⇒ Duygular (gelenekler, aile kültürü, alışkanlıklar vs.) da işin içine girer.

.



- **Aile duygusal ilişkilerin hakim olduğu bir birlikteliktir.**

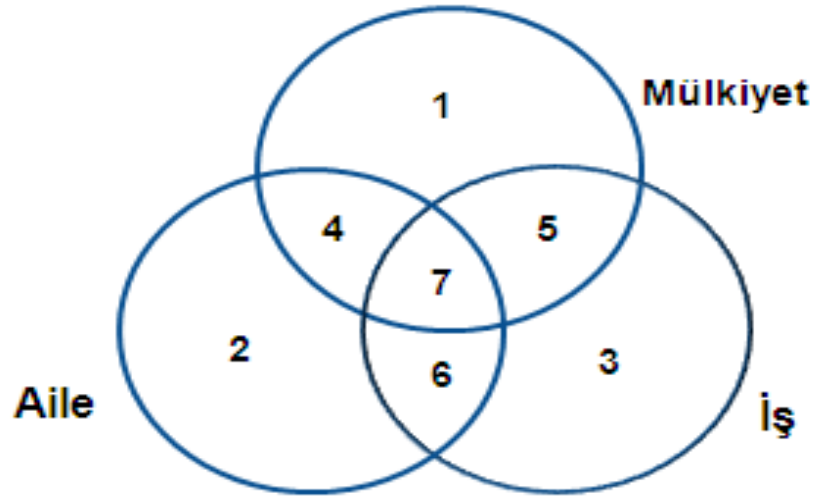
- **İşletme mantık ve kuralların hakim olduğu bir sosyal kurumdur.**



Aile, şirkete hizmet ettiği sürece, her ikisinin de sağlıklı bir şekilde devamlılığı sağlanır. Fakat, şirket aileye hizmet etmeye başlarsa, ikisinin de sonu iyi olmaz.

Peter Drucker

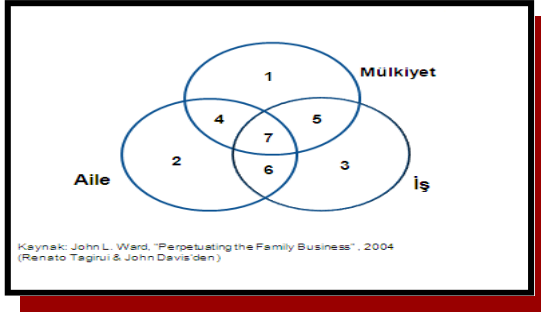
AİLE ŞİRKETİNİN YAPISI VE AİLE ŞİRKETİNDEKİ ROLLER



Kaynak: John L. Ward, "Perpetuating the Family Business", 2004
(Renato Tagirui & John Davis'den)

- Aileden gelen roller
- Mülkiyet hakkından gelen roller
- İşletmede yer almaktan doğan roller

AİLEDEN , MÜLKİYET HAKKINDAN VE İŞLETMEDE ROL ALMAKTAN DOĞAN ROLLER



1. Kişi işe ortak, hissesi var ancak aile üyesi değil, iş akışında ve karar mekanizmasında yer almıyor. Ailenin dışarıdan aldığı ancak işin içinde yer almayan ortaklar bu grupta yer alır;

Örnek: Risk sermayesi (venture capital), angel Investors

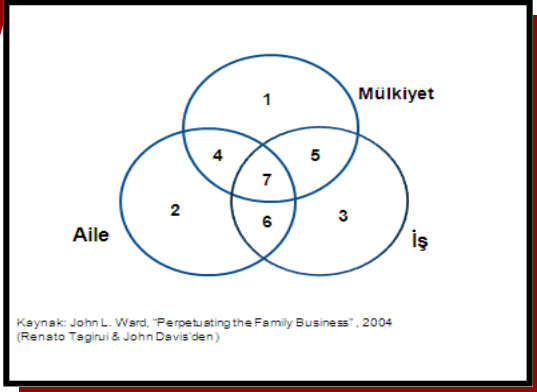
2. Aile üyesi, hissesi yok, yani ortak değil, işletmede yer almıyor, karar mekanizmasında yer almıyor

Örnek: Girişimcinin eşi

3. Aile üyesi olmayan, ortak olmayan profesyonel kurum çalışanları

4. Aile üyesi ve ortak olan, ancak işletmede çalışmayan ve karar organlarında yer almayan kişiler. Girişimci ile yakın kan bağı olan ancak işin içinde yer almayan kişiler

AİLEDEN , MÜLKİYET HAKKINDAN VE İŞLETMEDE ROL ALMAKTAN DOĞAN ROLLER



5. Aile üyesi olmayan, aktif olarak işin işinde olan mülkiyet sahibi ortak;

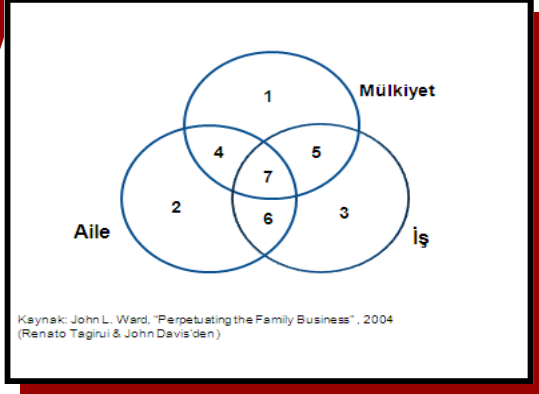
Örnek: Aile işletmesi olan hastaneye ortak olan doktorlar –teknik ortaklar

6. Aile üyesi olan ancak mülkiyet hakkı olmayan ve profesyonel olarak çalışan (daha ziyade) ikinci ve üçüncü dereceden akraba;

7. Örnek: Girişimcinin kız kardeşinin kızı

Ailenin üyesi, mülkiyet sahibi ve işletmede görevi olan kişiler bu grupta yer alır

AİLEDEN , MÜLKİYET HAKKINDAN VE İŞLETMEDE ROL ALMAKTAN DOĞAN ROLLER



Aileden olan ve mülkiyet hakkı bulunan kişileri de, kendi içinde, yönetimde görev alan veya almayanlar şeklinde tekrar ayırmak mümkündür. Hem yönetimde görev alan hem de yönetici olanlar “**icracı yönetim kurulu üyesi**”, sadece yönetimde görev alanlar ise “**icracı olmayan yönetim kurulu üyesi**” olurlar

Bunun dışında, aileden olmayan, mülkiyet hakkı olsun veya olmasın, işletmede çalışmayıp yönetimde yer alan kişiler olabilir; biz bunlara “**icracı olmayan bağımsız yönetim kurulu üyeleri**” diyoruz.

Örnek:Şirket evlilikleri sonucu yönetim kuruluna giren özel fonların temsilcileri

KURUMSALLAŞMA YOLUNDA ATILMASI GEREKEN GENEL ADIMLAR

1. Her (aile) şirketin (in) kendine has özellikleri vardır. Her şirket kendi yapısına göre yönetim ve denetim anlayışı geliştirmiştir. Ancak, her ne kadar özellikli olursa olsun bazı temel ögeler bütün şirketlerde aynıdır. Örneğin bütün şirketler gelir ve giderlerini bilmek ister. Doğru satış, hizmet ve üretim politikası uygulamak ister.

Önemli olan bunları evrensel standartlarda yapmak, başarılı örneklerden ve tecrübelerden yararlanmaktır.

kurumsallaşmaya
gider
kaynak ve emek
israf edilmez



Hımm demek
kurumsallama
bu yön!

KURUMSALLAŞMA YOLUNDA ATILMASI GEREKEN GENEL ADIMLAR

2. Şirketlerin ömrü kurucularının ömrü ile sınırlı değildir. Şirketler de doğar, büyür ve doğru yönetilmezlerse yok olurlar. Süreklilik ancak doğru kurumsallaşma ve kurumsal yönetime geçerek elde edilebilir.

Bir şirketin sahibinin işinin başında olması, asker gibi ön cephede savaşmasını gerektirmez, ancak iyi bir komutan gibi ordusunu yönetmesini gerektirir.

Siemens: 1847- Werner von Siemens

Fiat: 1899 - Agnelli Ailesi

Jhonson & Jhonson: 1886 - Jhonson Kardesler

Bosch: 1886 - Robert Bosch

Ford: 1914 - Henry Ford

KURUMSALLAŞMA YOLUNDA ATILMASI GEREKEN GENEL ADIMLAR

3. Büyüyen veya büyümeyi hedefleyen şirketlerde patronlar günlük faaliyetlerde çekilmeli, stratejik konulara odaklanmalıdır. Ancak şirketin gidişatını, bu kitapçığın devam eden sayfalarında anlatılan, doğru iç denetim ve iç kontrol yöntemleri ile takip etmelidir.



-Oğlum, bu yaşa kadar iş dünyasının içinde bulunmadın ama artık grubun başına geçmeni istiyorum.

KURUMSALLAŞMA YOLUNDA ATILMASI GEREKEN GENEL ADIMLAR

4.Aileler genişledikçe ve şirket büyüdükçe işler daha karmaşık hale gelmeye başlar. Bu nedenle, iş hayatındaki sorumlulukların ve görevlerin iyi tanımlanması önemlidir. Belirsizlik işle ilgili doğru kararlar alınması yönünde önemli bir engeldir.

5.Kurumsallaşma yolunda alınan kararlar ve koyulan kurallara uyulması önemlidir. Ailedeki duygusallıkla, şirket yönetimindeki profesyonellik birbirine karıştırılmamalıdır.

KURUMSALLAŞMA YOLUNDA ATILMASI GEREKEN GENEL ADIMLAR

6. Aileyi ilgilendiren konular aile içinde, şirket faaliyetleri ile ilgili konular şirkette konuşulmalıdır. Bunun en doğru yolu, şirketin bir yönetim kurulunun oluşturulması ve düzenli yönetim kurulu toplantıları yapılmasıdır. Yönetim kurullarını oluşturan ve düzenli yönetim kurulu toplantıları yapan şirketler, kurumsal yönetime geçiş yolunda en büyük adımı atmış demektirler.



KURUMSALLAŞMA YOLUNDA ATILMASI GEREKEN GENEL ADIMLAR

7. Özellikle küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde her konuda uzman bulunması mümkün olmayabilir. Şirketin gereksinim duyduğu konularda danışmalarla çalışılması doğaldır. Danışmanlarla çalışılması, şirketin kurumsallaşmasına katkıda bulunur.

Ancak unutulmamalıdır ki danışmanlar, danışıldıkları konularda fikirlerini söylerler ve belirli sürelerle şirkette bulunurlar.

KURUMSALLAŞMA YOLUNDA ATILMASI GEREKEN GENEL ADIMLAR

8. Aile şirketleri aile olmanın getirdiği avantajdan yararlanmalı, ancak aile bireyleri yetkinlikleri ölçüsünde profesyonel bir anlayışla çalışmalıdırlar.

Ayrıca şirkette çalışmayan ama hissedar olan diğer aile fertlerinin hakları da korunmalıdır. Bu nedenle, kitabın takip eden sayfalarında örnek olarak verilen aile anayasasının düzenlenmesinde fayda vardır.

KURUMSALLAŞMA YOLUNDA ATILMASI GEREKEN GENEL ADIMLAR

9. Aile anayasasının yazılı olması şart değildir ancak, şirkette çalışan ve çalışmayan bütün aile fertleri tarafından kabul edilmesi, benimsenmesi ve uygulanması önemlidir.



Şirket anayasasına göre benim de hakkım var

KURUMSALLAŞMA YOLUNDA ATILMASI GEREKEN GENEL ADIMLAR

10. Kurumsallaşmaya karar veren şirketler, bu konuyu;

1. Aile açısından
2. Şirket açısından

ele almalıdırlar.

Ayrıca, kurumsallaşma konusunda;

- kuşak kurucu,
- 2. kuşak kardeşler,
- 3. kuşak kuzenler aşamasında, hem aile hem de şirket açısından ele alınması gereken dersler farklı farklıdır.

Kitabın ilerleyen sayfalarında alınması gereken dersler sayılmıştır.

BİR BAŞARI ÖYKÜSÜ: BOLCA HİNDİ

Bolu Kalite Yem Sanayi A.Ş.
kurucusu olan Şerafettin Erbayram
tarafından 1980 yılında kurulmuştur.

Bolca Hindi zaman içerisinde
kurumsallaşmış, ISO kalite
belgelerini almış ve devamlı artan
kapasitesiyle ileri teknoloji ile
donatılmış yeni kesimhanesinde
üretimini sürdürmektedir.

Şerafettin Erbayram, meslek
hayatında hep yaptıklarından başka
daha neler yapabileceğini
düşünmüştür. 1956 yılında lise
öğrenimine paralel olarak
Almanya'da Ziraat Mühendisliği
eğitimi almıştır. İş hayatına ziraat
mühendisi ve teknik eleman olarak
başlamış, Bolu'da verimliliği artırma
projeleri ile ilgilenmiştir.

BİR BAŞARI ÖYKÜSÜ: BOLCA HİNDİ

Kendini hep araştırmaya adanmış olduğunu belirten Şerafettin Erbayram, beyaz et sektörünün doğması ile birlikte beyaz ete yem üreten bir firma kurduğunu ve böylece meslek hayatının basamaklarının da daha belirgin olmaya başladığını belirtmektedir. Bütün bu konulara yeni bilgiler eklediği için de çevrede “*bilen adam*”, “*araştıran adam*” olarak anılmaya başlamıştır.

Olmamış bir şeyi başarmanın özel kılındığını düşünen Şerafettin Erbayram, Bakanlıkta “hindi yumurtası” ile ilgili tarifi dahi olmadığı on beş yıl önce, yurtdışındaki gelişmeleri takip etmiş, yurtdışındaki firmalarla görüşmüş ve hindi etinin gelecek vaat ettiğini öğrenmiştir.

BİR BAŞARI ÖYKÜSÜ: BOLCA HİNDİ

Bolca Hindi, hindi etine verdiği önem kadar keçi sütüne de önem vermektedir. Bir dönem sosyal sorumluluk projesi olarak keçi sütünü evlere kadar servis etmişlerdir. Keçi sütünün faydalarının anlaşılmasını sağladıktan sonra insanlar daha fazla keçi sütü talep etmeye başlamışlardır.

Şu anda Bolca Hindi'nin yönetim kurulunu aile üyeleri oluşturmaktadır. Şerafettin Erbayram, yönetim kurulunda genel koordinatörlük görevini sürdürürken oğlu Kamil Erbayram genel müdür, eşi Hayriye Erbayram ve kızı İlknur Digiçaloğlu da yönetim kurulu üyesi yapmaktadır.

BİR BAŞARI ÖYKÜSÜ: BOLCA HİNDİ

(Kitabımızın bu bölümünde Bolca Hindi kurucusu Şerafettin Erbayram ile yapılan söyleşi yer almaktadır)

Şerafettin Bey, kısaca aileniz ve Bolca Hindi'den bahseder misiniz?

İnsan sağlığına değer veren,
Kanun ve yönetmeliklere uygun,
Topluma, çevreye ve hayvan haklarına saygılı,
Uluslararası standartlarda,
Araştırmacı ve yenilikçi bir yaklaşımla,
Müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamakla yetinmeyip daha fazlasını yapmaya çalışan,
Ürettikleri ile ve ülke ekonomisine katkıda bulunan,
Çağdaş, güvenilir ve dürüst bir aileyiz.
Bu misyonumuzu gerçekleştirmede, üretim zincirimiz ISO 9001 2000, ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri ile desteklenmiştir.

BİR BAŞARI ÖYKÜSÜ: BOLCA HİNDİ

Yönetim kurulunun tüm üyelerini çekirdek ailenizden seçmenizin nedeni nedir?

Kurucuların veya yönetim kurulunun çekirdek aileden olması şirket kuruluş başlangıcının kolay olmasından kaynaklanmaktadır. Sonraları karar almakta, şirket birimlerinin müdürlerine hep aynı mesafede olduğu için yönetim daha verimli olmaktadır. Şirketin felsefesi A dan Z ye bütün personele eşit mesafede olmaktır. Kararlar kolektif düşünceli oturumlarda daha kolay alınabilmektedir.

Peki bunun avantaj ve dezavantajlar olmuş mudur?

Herhangi bir olumsuzluk sezilmemiştir, çünkü işlerin yönetimselliği anlamında birim müdürleri yönetim kurulu üyesi gibi hareket etmektedirler. Bu durum şirket için bir avantaj oluşturmaktadır.

BİR BAŞARI ÖYKÜSÜ: BOLCA HİNDİ

İleride yönetim kuruluna ailenin dışından bir üye almayı düşünür müsünüz?

Şimdiye kadar böyle gereksinim doğmadı. Ancak, gerekli görüldüğünde mutlaka dışarıdan da üye almaya açığız.

Yönetim kurulu üyesi olarak seçeceğiniz kişi için göz önünde bulundurduğunuz özellikler nelerdir?

Şirketin büyümesini sağlayacak, araştırmacı yapıda, pozitif düşünen düne değil yarına bakış açısı taşıyan özellikler aranır.

BİR BAŞARI ÖYKÜSÜ: BOLCA HİNDİ

Çekirdek ailenin dışında geniş aileden (büyük kardeşler, kuzenler) de Bolca Hindi'de çalışan var mıdır? Eğer varsa bu konunun avantaj ve dezavantajları nelerdir?

Evet, birkaç eleman var. Fakat diğer personel ile çalışma ve performans beklentimiz bakımından her hangi bir fark gözetmemekteyiz. Dolayısı ile konunun bir dezavantaja dönüşmesine müsaade edilmemektedir.

Ailenin gelecek nesilleri için bir çalışması ve/veya kariyer planı var mıdır?

İlk planımız doğal olarak, gerekli bilgi deneyimler aktarılmış bir gelecek nesil ile vizyonumuzu gerçekleştirmek ve bu sayede şirketimizin büyümesini sağlamaktır. Ayrıca bölgesel kalkınmayı, özellikle kırsal kalkınmayı ilke edinmelerini sağlayarak yaşadıkları bölgeye maksimum fayda sağlayabilmelerini temin etmektir.

BİR BAŞARI ÖYKÜSÜ: BOLCA HİNDİ

**Aile anayasasınız mevcut mu?
Mevcut değilse hazırlanması
planlanıyor mu?**

Henüz hazırlanmış bir anayasamız mevcut değil. Ancak, bu konu ile ilgili yoğun düşünce trafiği içersindeyiz. En kısa zamanda şirket anayasamızı hazırlamayı düşünüyoruz.

Bu anayasa gelecek yönetimlere de yol gösterici nitelikler taşıyacaktır. Düşüncelerimizi yazılı hale getirmek için acele etmeden doğru kararlar almak ve şirket anayasasını doğru bilgi ve görüşler çerçevesinde oluşturmak önemli olacaktır diye düşünüyorum.

BİR BAŞARI ÖYKÜSÜ: BOLCA HİNDİ

Çocuklarınızı iş hayatına ve aile şirketini yönetmeye nasıl hazırladınız?

Çekirdek ailemiz sakin bir yapıya sahiptir. Aile fertleri bölüm müdürlerinin işlerine karışmazlar. Oğlum bu verileri çok güzel uygulamaktadır. Kolektif karar almayı ilke edinmiştir. Kendisi işletme ve ekonomi eğitimi almıştır. Onun da en büyük felsefesi düne değil yarına bakmaktır.

Kızım ise yurt dışındadır. Yılda 1 – 2 defa gelir. Önerdiğim konularda işle ilgili bilgiler derleyip getirmektedir ve yönetim kurulunda bu bilgiler tartışılmaktadır.

BİR BAŞARI ÖYKÜSÜ: BOLCA HİNDİ

Aile şirketinin büyüme stratejisi nedir ve sürdürülebilirliği konusunda neler yapılmaktadır? Nelere önem verilmektedir?

Sağlıklı ve fonksiyonel gıdalar (niş – butik ürünler) üreterek büyümek istiyoruz ve stratejilerimiz bunun üzerine kuruludur. Bu amaca ulaşmak için araştırmalar yapmak, yatırımları bu konulara doğru yönlendirmek ve gerekli görülen ürünleri markete sunarak şirketimizi büyütme yapılacak işlerin sıralaması olmaktadır.

Ayrıca, tüm bunları gerçekleştirirken bilhassa sözleşmeli üretim metodu ile bölgesel kalkınmaya yardım etme hususuna da aşırı önem vermekteyiz.

Tablo:1 Kurumsallaşamama ve Aile İçi Kavgalar Sebebiyle Yok Olan 20 Önde Gelen Türk Şirketi

Aile Şirketi Adı ve Sektörü	Yönetimdeki Son Kuşak
HAS: Gıda ve alkolsüz içecek	2. Kuşak
ÜSTÜNKAYA: Madencilik, gıda, perakende	1-2. Kuşaklar
MERMERCİ: Tekstil	1-2. Kuşaklar
ELGİNKAN: Çeşitli endüstriyel	2. Kuşak
ÜLKER: Gıda*	1. Kuşak
CINGILLIOĞLU: Finans ve endüstriyel	2. Kuşak
KARACA: Tekstil ve giyim	2. Kuşak
KOLLUK (Boğaziçi): Tekstil, iplik	1-2. Kuşaklar
ÇİFTÇİLER: Otomotiv ve emlak	1-2. Kuşaklar
BEZMEN: Tekstil	3. Kuşak
KOMİLİ: Dayanıklı tüketim ve gıda	3. Kuşak
HATTAT	1-2. Kuşaklar
VEFA: Gıda	1-2. Kuşaklar
ÖZGÖRKEYLER: Dayanıklı tüketim ve gıda	3. Kuşak
TOPRAK: Çeşitli	1-2. Kuşaklar
TAMEK: Gıda ve alkolsüz içecek	1-2. Kuşaklar
NUH (3 aile): Çimento ve endüstriyel	1. Kuşak
TATARİ (Taç): Tekstil	2. Kuşak
SULTANAHMET KÖFTECİSİ: Restoran	2. Kuşak&Eşler
ATABAY: İlaç	2. Kuşak

*Aynı isimle faaliyet gösteren Ülker başarılı bir şekilde faaliyetlerine devam etmektedir. İflas eden şirket, ayrılan ağabeye aittir.

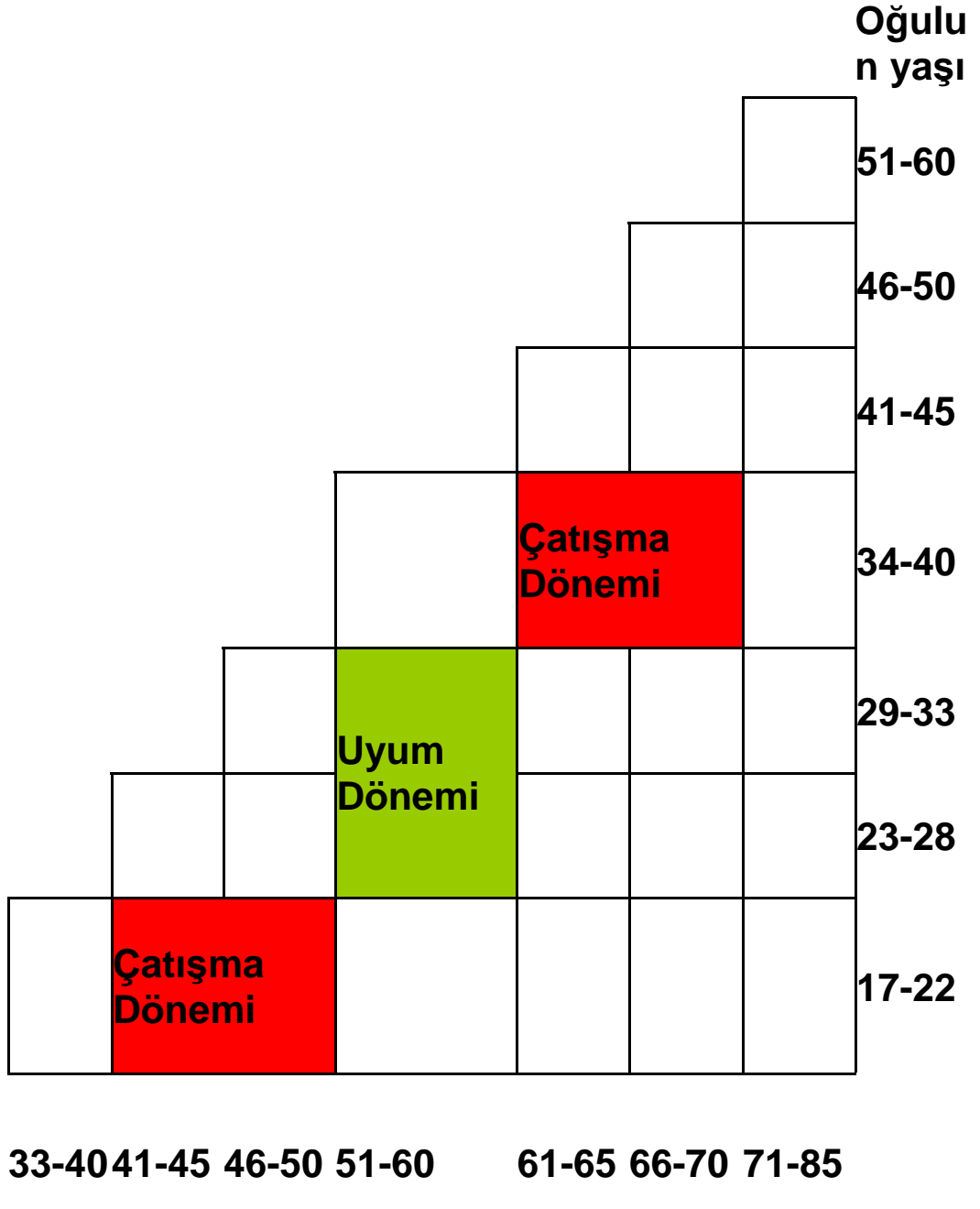
Kaynak: Dr. Haluk Akcaklıoğlu, Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri

**Tablo:2 Türkiye’de Aile Şirketleri
ve Yaşam Süreleri**

ŞİRKET	ŞİRKET SAHİBİ	KURULUŞ TARİHİ	NESİL
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir Lokum	Hacı Bekir	1877	4
Çöğenler Helva	Rasih Efendi	1883	4
Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
Kamil Koç Otobüs Şirketi	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer Kolonya	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	A. Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Nuh Çimento, Emintaş	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel	Nuri Güven	1950	3
Ördekçioğlu Mutfak Eşy.	Ahmet Ördekçioğlu	1919	2
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	2
Ülker	Sabri Ülker	1944	2

Kaynak: Nihat
Alayoğlu, Aile
Şirketlerinde
Yönetim ve
Kurumsallaşma

AİLE ŞİRKETLERİNDE ETKİN UNSUR BABA OĞUL İLİŞKİSİ Erkeklerin Hayat Evresi



AİLE ŞİRKETLERİNDE ETKİN UNSUR BABA OĞUL İLİŞKİSİ Erkeklerin Hayat Evresi

İlişkinin Zor Olduğu,
Çatışmanın Yaşandığı

Yıllar

17 -22

34 -40

41 – 50

61 - 70

İlişkinin Uyumlu
Olduğu Yıllar

23 – 33

51- 60

AİLE ŞİRKETLERİNDE ETKİN UNSUR BABA OĞUL İLİŞKİSİ Erkeklerin Hayat Evresi

Bir İş İlişkisini Etkileyen Faktörler

- İş ilişkisinin amacı üzerinde mutabakat
- Sorumlulukların dağılımında çakışma ve netlik
- İlişkide her iki tarafın sahip olduğu otoritenin düzeyi ve cinsi
- Çalışma şekli, amaçlar, faaliyetler ve yetenekler arasındaki benzerlikler ve farklılıklar
- İki kişinin birbirlerine karşı besledikleri duygular
- Karşı tarafa istediği mesajı gönderebilme ve gelen mesajı doğru algılamaya gönüllü olma
- Beklentiler ve alternatif iş imkanları ile karşılaştırıldığı zaman, kişinin kendi kendine yaptığı fayda maliyet analizi

AİLE ŞİRKETLERİNDE ETKİN UNSUR BABA OĞUL İLİŞKİSİ Erkeklerin Hayat Evresi



Babanın duyguları: Her hayatın bir sonu vardır, bundan sonraki yıllarda gönlümce yaşamalıyım, bu vakte kadar hayatımı harcadım sorgulamaları



Oğulun duyguları: Aileden kopma, kendi kimliğini oluşturma çabaları



Ortak Unsurlar: Kimlik sorgulama, hayatın değerlendirilmesini yapmak ve yüksek enerji

AİLE ŞİRKETLERİNDE ETKİN UNSUR BABA OĞUL İLİŞKİSİ Erkeklerin Hayat Evresi

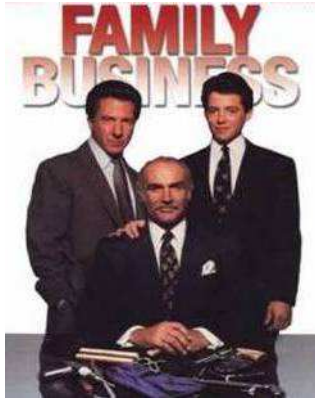
UYUM DÖNEMİ:

Baba:50'li yaşlar Oğul: 23-33

Babanın duyguları: Baba geçiş sürecini atlatmış, daha olgun, dış unsurlardan etkilenmeyen dönemdedir, Gençlere mentorluk yapmaya başlar.

Oğlun duyguları:

23-28 :Hem önlerinde çok sayıda seçenek olsun isterler hem de yavaş yavaş istikrar ararlar, üzerlerinde hayatlarını düzene koymaları için baskı vardır, ancak gençliğin getirdiği macera arayışları devam etmektedir.



Kaynakça: The
Influenze of Stage

28-33: 30'lu geçişler dönemi.

Hayatlarını oturtmak, odaklanmak isterler. Çok fazla değişiklik yapmak zordur.

İşlerinde yetkin olmak ve takdir görmek isterler.

AİLE ŞİRKETLERİNDE ETKİN UNSUR BABA OĞUL İLİŞKİSİ Erkeklerin Hayat Evresi

ÇATIŞMA DÖNEMİ:

Baba:60'lı yaşlar Oğul: 34-40

Babanın duyguları: Emeklilik sürecinin sıkıntılarını yaşar. 65- 70 yaşına gelen büyükler, şirketlerinden ayrılınca, boşluğa düşerler.

Oğlun duyguları: 34-40 yaşlarına gelen oğul, ilerlemek, takdir görmek ister ve güven duygusuna ihtiyaç duyar. Her bağlamda bağımsızlık arar.



Oğulun kendi otoritesini kurma çabası babanın kendi liderliğini devam ettirme ve kendi fikirlerini ve becerilerini uygulama arzusu ile çatışır.

BABA – OĞUL İLİŞKİSİNDE Erkeklerin Hayat Evresi

NE YAPMAK LAZIM!!!!!!

- İş ilişkisinde dalgalanmaların olmasını doğal karşılamak lazımdır
- **Bunların olabileceğini bilmek ve buna hazırlıklı olmak önemlidir**
- Baba ve oğul zaman içinde kendi gereksinimlerinin değişeceğinin bilincine varır, beklentilerini de buna göre ayarlarırsa, birbirlerini daha az suçlarlar
- **Baba ve oğul, her ikisinin de kendilerini objektif olarak değerlemesi önemlidir**
- Yapılan araştırmalar, baba ve oğul kendi kimlikleri tam anlamı ile oturmadan birlikte çalışmalarının doğru olmadığını göstermektedir

BABA – OĞUL İLİŞKİSİNDE Erkeklerin Hayat Evresi

NE YAPMAK LAZIM!!!!!!

- Araştırmalar, şirketin işleri elverdiği ve yetenekleri buna uygun olduğu takdirde, oğlun, şirketin farklı operasyonlarında sorumluluk almasının daha doğru olduğunu göstermektedir. Bazı şirketlerde örneğin, 70'li yaşlarda olan baba şirketin yönetim kurulu başkanı olup (şeref başkanı), CEO olma görevini (icraatı) oğla devretmektedir.
- Eninde sonunda babanın emekli olması lazımdır. Ancak baba-oğul ilişkisinde iyi bir emekliliğe geçiş için, babanın emeklilikte ilgileneceği işleri önceden ayarlaması önemlidir.

BABA – OĞUL İLİŞKİSİNDE Erkeklerin Hayat Evresi

NE YAPMAK LAZIM!!!!!!

- **Baba-oğul iş ilişkisinde sorumluluk her ikisine de düşmektedir. Ancak babaya daha çok iş düşmektedir. Kendi elleriyle kurup büyüttüğü, dolayısıyla evladı gibi gördüğü işletmesi ile oğlu arasında bir tercih yapmak durumundadır. Burada en çok arzu edilen durum, oğlun büyüüp baba kadar işletmeye sahip çıkmasıdır.**

Örnek Olay: Veltvest Corporation

Carl Mitchell 25 yaşında 1955 yılında, Veltvest şirketini kurmuştur. Şirket, döşemelik kadife kumaş imalatını yapmaktadır. 43 yılda şirket büyümüş, iyi bir reputasyon ve müşteri portföyü kazanmıştır.

Carl Mitchell 1998 yılında, 68 yaşında emekli olmaya karar vermiş ve işin başına geçmeleri için, 34 yaşındaki oğlu Mike'ı ve 36 yaşındaki yeğeni Ron'u davet etmiştir. Mike ve Ron, her ikisi de iyi eğitim almış ve Veltvest'e geçmeden önce (Mike 1992, Ron 1994) uzun yıllar başka şirketlerde başarılı görevlerde bulunmuşlardır. Veltvest'e geçtikten sonra da Mike üretimin başına, Ron da satışın başına geçmişlerdir.

Örnek Olay: Veltvest Corporation

Carl Mitchell'in emeklilik kararı üzerine, Mike Başkan ve CEO olmuş, üretim ve operasyon ona bağlanmış, Ron da satış ve pazarlamadan sorumlu Başkan Yardımcısı olmuştur. Mike ve Ron çocukluklarından itibaren beraber büyüdükleri için son derece iyi geçinmekte ve uzun uzun tartışmalar bile sonunda çözüme ulaşmaktadırlar.

Carl Mitchell emekli olduktan sonra altı katlı fabrikanın en üst katında kendine bir oda yaptırmış ve sekreteri ile birlikte oraya taşınmıştır. Şehirde olduğu zamanlarda muhakkak fabrikaya gelip merdivenlerden yürüyerek odasına çıkmaktadır.

Örnek Olay: Veltvest Corporation

40 yıllık alışkanlığının sonucu her katta muhakkak herkesle sohbet etmekte, daha sonra odasına çıkıp, şahsi işlerini yapmakta, varsa yazılarını yazmakta veya TV seyretmektedir.

Ancak Carl Mitchell'in bu sohbetleri giderek Mike ve Ron'un canını sıkmaya başlamıştır. Çünkü Carl, bu sohbetler sırasında emirler vermekte, personel de Onun arkasından Mike ve Ron'a gelip bu emirler karşısında ne yapmaları gerektiğini sormaktadır. Sonunda Mike ve Ron, Carl'a bunu yapmamasını söylemişler ancak Carl'ın "ne yani 40 yıl beraber çalıştığım insanlara bir merhaba bile demeyeyim mi" tepkisi ile karşılaşmışlardır.

Örnek Olay: Veltvest Corporation

1999 yılında tutulan danışman ile Haziran –Aralık ayları arasında dört defa toplantı yapılmış ama sonuca ulaşılamamıştır. Aralık ayında Carl Bermuda'daki yazlık evine gitmiş ve bu süre zarfında Mike ve Ron ile çok fazla irtibata geçmemiştir.

18 Aralık 1999'da Danışmandan aşağıdaki mektubu almıştır:

Sevgili Carl,

*Yönetim Kurulu (Şeref) Başkanı
Veltvest Corporation*

Mike'dan, Senin bu toplantılardan fayda sağlanmayacağı görüşünde olduğunu öğrendim. Ancak ben de Mike'ın görüşlerine katılıyorum. Bu sorunun çözümünde Senin çaba göstermen gereklidir.

Örnek Olay: Veltvest Corporation

1-Mike ve Ron, Senin tecrübelerine ve görüşlerine büyük saygı duymaktadırlar ancak, şirketin faaliyetlerine daha az karışmanın doğru olacağını düşünmektedirler. Diğer taraftan, Sen de aslında emekli olmak istememektesin, bu durumda Mike ve Ron'la konuşup, hangi konularda yetki kullanmak istediğini belirtmende fayda bulunmaktadır.

Mike ve Ron, Senin işlere müdahil olma arzunu kabul etmektedirler. Ancak Senin de karar makamı yerine, akil adam, mentor veya danışman rolünü net olarak ayırtırman gereklidir. Bu çözüm, Mike ve Ron'un, çalışanların gözünde zor duruma düşmelerini engelleyecektir.

Örnek Olay: Veltvest Corporation

2-Mike ve Ron, şirketin geleceği konusunda Senin vizyonunu paylaşmaktadırlar. Onlar da şirketin karlı olmasını ve aile içinde kalmasını istemektedirler. Şirketin reputasyonuna, topluma istihdam sağlamasına büyük önem vermektedirler. Üçünüzün ortak paydası olan bu görüşler aile şirketlerinde nadir görülen bir başarıdır.

Enerjine ve işle ilgili vizyonuna büyük saygı duyduğumu belirtir, bu özelliklerini Mike ve Ron'u daha iyi yöneticiler yapmak için kullanacağını ümit ederim.

Saygılarımla,

Danışmanın

ÖRNEK OLAY

Çocuklar ve Torunlar Neden Başaramadı?

Ülkenin köklü ailelerindendiler. 40 yıldan fazla inşaat, turizm, mobilya ve bilişim sektöründe faaliyet gösteren grubun şirketlerinin başında, kurucusunun yıllar önce işe aldığı profesyonel yöneticiler bulunmaktaydı. Bu yöneticilerin çoğunluğu , çok genç yaşlarda gruba girmiş ve grubun büyümesinde büyük rol oynamışlardı. Ayrıca kurucuya gönülden bağlıydılar.

Grubun kurucusu da genç yaşta yanına aldığı bu yöneticilere büyük güven duyuyor ve onları adeta manevi çocukları kabul ediyordu.

Bu arada, kurucunun üç oğlu ve iki kızı da büyümüş, Amerika'da iyi üniversitelerde eğitim görmüşlerdi.

ÖRNEK OLAY (devamı)

Aradan geçen yıllar zarfında, uzun süre çocuklar Türkiye'ye dönmemiş, oğlanlardan en büyük olanı Dünya Bankası'nda önemli görevlere gelmişti. Diğer oğlan kariyer olarak yurtdışında bir üniversite'de kalmayı seçmişti. En küçük olan ise istikrarlı bir iş hayatı oturtamamış ve evlenip İsveç'e yerleşmişti.

Kızlardan bir tanesi Hazine'den üst düzey bir bürokratla evlenmiş, eşinin yurt dışı görevleri nedeniyle yurtdışında yaşıyordu. Küçük kız ise Türkiye'de akademik kariyer yapmayı seçmişti.

Yıllar hızla akıp geçiyordu. Kurucu yaşlanmış ve yorgundu. Uzun yıllar büyük emek vererek büyüttüğü en az 5000 kişinin çalıştığı gruba artık evlatlarının sahip çıkmasını istiyordu.

ÖRNEK OLAY (devamı)

Büyük ve ortanca oğlunu Türkiye'ye çağırıldı. Ancak bunun için çok geçti. Her şeyden önce çocuklar iş dünyasına aşina değildiler. Ayrıca nerede ise son 20-30 yıldır Türkiye'ye sadece büyükleri ziyaret etmek için geliyorlardı. Ayrıca onlar da evlenmişler ve yurt dışında bir düzen kurmuşlardı.

Büyük oğlan baştan reddetti. Dünya Bankası'ndaki işini seviyor ve kendisini orada iyi bir geleceğin beklediğine inanıyordu. İngiliz olan eşi de Türkiye'ye gelmek istemedi.



ÖRNEK OLAY (devamı)

Ortanca oğlan, ailenin en büyük çocuğu olmamasına rağmen babasının isteğini kabul ederek geldi ve grubun başına geçti. Ancak bütün sorunlar bundan sonra baş göstermeye başladı.



ÖRNEK OLAY (devamı)

Önce şirketlerin başındaki profesyonel yöneticiler isyan bayrağını çekti, ne de olsa bu grubun büyümesinde onların payı çoktu.

Şirketleri kendi şirketleri gibi benimsemişler, gece gündüz demeden çalışmışlardı. Sonra birdenbire, soyadı kurucunun soyadı ile aynı diye bir veliaht ortaya çıkıyor ve işlerin başına geçiyordu. Bu kabul edilebilir bir durum değildi.



- Bu durumdan kimsenin memnun olduğunu düşünmüyorum.
- Bizim emeğimiz hiçe sayıldı.
- Sadece soyadı kurucu ile aynı diye deneyimi olmayan birisinin işleri yönetmesini kabul edemem.

ÖRNEK OLAY (devamı)

Veliaht da bu durumdan memnun değildi. Sırf babasının hatırını kırmamak için gelmişti. Ailesi yurt dışında kalmış, aile düzeni bozulmuştu. Ayrıca iş dünyasından anlamıyor ve bu tür iş hayatını sevmiyordu. Dolayısıyla çok iyi bir eğitim almış olmasına rağmen başarılı olamıyor, sürekli yanlış kararlar alıyordu.



-Ailemden aynım, burada da yararlı olabildiğimi düşünmüyorum. Akademik hayat ile iş hayatı birbirinden çok farklıymış. Babamın isteği üzerine geldim ancak ona faydalı olamıyorum...

ÖRNEK OLAY (devamı)

Kurucu baba, oğlunun yanlış yaptığını bildiği için, toplantılarda sürekli müdahale ediyor, oğlunu yanlış kararlarından dolayı eleştiriyordu. Bir süre sonra bu konu bir aile meselesi haline geldi ve aile, profesyonel yöneticilerin önünde sürekli tartışmaya başladılar. Ortanca oğlan çareyi istifa etmekte buldu.



ÖRNEK OLAY (devamı)

Bu arada büyük kızın oğlu ve kızı yurt dışında çok iyi bir eğitim alarak yetişmişlerdi. Gelip dedelerinin grubunda çalışmak istiyorlardı. Her ikisi de aynı şekilde iyi eğitilmiş gençlerle evlenmişlerdi.

Dede, torunlarının gruba gelip çalışmak istemelerinden dolayı çok memnun oldu ve gurur duydu. Ancak bir sorun vardı. Bu gençlerin üst düzey yönetici olmak için yeterli birikimleri ve deneyimleri yoktu. Gene de yaşlanmakta olan iki eski yönetim kurulu başkanının yanında yönetim kurulu başkan yardımcısı olarak göreve başladılar.

ÖRNEK OLAY

(devamı)

Bu durum şirketlerde büyük huzursuzluk yarattı. Demek ki liyakate bakılmıyordu. Özellikle kız torunun eşi olan genç damat, birdenbire ortalıkta, “*bütün buraları benim*” diye dolaşmaya başlamıştı. Bu durum damatla, damadın kayınbiraderinin (kurucunun oğlan torunu) arasının açılmasına yol açmıştı. Ayrıca damadın yurt dışında şirket kurduğu ve grubun parasını, kendi şirketi üzerinden yurt dışına çıkardığı söylentileri dolaşmaya başlamıştı.



ÖRNEK OLAY (devamı)

Kurucu damadın şirketten istifasını istedi. Torunu ile de arası açıldı. Torun ve eşi olan damat yurtdışına geri döndüler. Kurucunun kızı, yurtdışına geri dönen torunun annesi, bu durumdan babasını (kurucuyu) sorumlu tuttu. Öyle ya, damadının yeterli düzeyde deneyimi ve bilgi birikimi olmamasına rağmen grup şirketlerinden birinin başına kurucu (dede) kendi getirmişti. Şimdi de kendi görevden uzaklaştırıyordu. Anne, kızı, damadı ve babasının arasında kalmıştı.

ÖRNEK OLAY (devamı)

Sonuçta eski profesyonel ekipten çoğu şirketlerin başından ayrıldılar. Kurucu, grubun başına geçirecek kimseyi bulamadığı için ilerleyen yaşına rağmen, grubun başına tekrar kendi geçmek zorunda kaldı. Yönetim kuruluna da ev hanımı olan kızını ve ve diğer uzak akrabalarını aldı.



-Kızım, seni yönetim kuruluna alıyorum.

ÖRNEK OLAY

(devamı)

YANLIŞLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

1. Kurucu aslında çok başarılı bir girişimci idi. İyi bir profesyonel ekiple grubu büyütmüş ve başarılı projelere imza atmıştı. Ancak günlük icraatın içinde iken yılların ne denli hızla geçtiğinin farkına varamamıştı. Görünürde şirketlerin “management” anlamında kurumsallaşma süreçleri tamamlanmıştı.

Bütün şirketlerde, muhasebe, finansman, pazarlama, üretim gibi departmanlar iyi bir şekilde oturtulmuştu. Buralarda iyi eğitimli ve donanımlı kişiler çalışıyordu.

ÖRNEK OLAY (devamı) YANLIŞLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

2. Ancak kurucu, insan ömrünün sınırlı olduğunu hesaba katmamıştı. Şirketlerde yapı, ilelebet grubun başında kendi, şirketlerin başında da bir zamanlar beraber yola çıktığı genç ekip kalacakmış gibi oluşturulmuştu. Oysa bir zamanlar beraber yola çıktığı güvendiği ekibi de kendi gibi yaşlanmıştı.



- Sanırım artık yaşlanıyorum, bu tempo beni yormaya başladı.
- Torunlarıma daha çok zaman ayırmak istiyorum.
- Uff... Yine diz kapaklarıma bir ağrı girdi...
- Efendim? Duyamadım...

ÖRNEK OLAY
(devamı)
YANLIŞLAR VE ÇÖZÜM
ÖNERİLERİ

3. Güvendiği eski ekibi şirketlerin hem CEO'su (murahhas azası) hem de yönetim kurulu başkanıydı. Ancak şirketler büyümüştü, bu iki pozisyonun birbirinden ayrılması gerekiyordu. Şirketin günlük faaliyetlerini genel müdür/murahhas aza yürütmeli, yönetim kurulu başkanı da gözetim ve denetim işlevini yerine getirmeliydi. Bu değişiklik, ileride kurumsal yönetime geçilmesi açısından büyük kolaylık sağlayacaktı.

ÖRNEK OLAY
(devamı)
YANLIŞLAR VE ÇÖZÜM
ÖNERİLERİ

4. Aradan yirmi-otuz yıl geçtikten sonra, kurucu kendi yerine oğlunu, şirketlerin yönetim kurulu başkanlıklarına da torunlarını getirmek istemişti.

5. Kendi çocukları, şirkette çalışmak üzere yetiştirilmemişti. O güne kadar, iş dünyasının içinde bulunmamış, kendi de artık orta yaş grubunda olan birinden, yirmi-yirmibeş yıl sonra, “*gel grubun başına geç demek*” büyük bir yanlışlık olmuştu.

ÖRNEK OLAY (devamı) YANLIŞLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

6. İş deneyimi ve birikimi yeterli olmayan torunları birdenbire şirketlerin başına geçirmeye çalışmak da büyük bir hata idi. Torunların bir süre alt kademelerde yetiştirmeleri, liyakat esasına göre yükselmeleri ve bir profesyonel yönetici gibi çalışmalarını gerekiyordu.



ÖRNEK OLAY
(devamı)
YANLIŞLAR VE ÇÖZÜM
ÖNERİLERİ

7. Kurucu, grubu oğluna emanet etmek istiyorsa, o zaman, ikinci kuşak veliaht, icracı olmayan bir yönetim kurulu başkanı olabilir, icracı iyi bir genel müdür/ murahhas aza veya CEO'ya bırakılabilirdi. Bu durumda oluşturulacak güvenilir ve kuvvetli bir yönetim kurulu, CEO'nun faaliyetlerini denetleyebilir ve gözetim fonksiyonunu yerine getirebilirdi.

ÖRNEK OLAYdevamı) (YANLIŞLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

8. Aile şirketlerinde, geriden gelen ikinci kuşağın yetiştirilmesi yukarıdaki örnekten anlaşıldığı gibi son derece önemlidir. Bazen sadece, iyi bir eğitim yeterli olmayabilir. İkinci ve üçüncü kuşak neslin işe bakış şekli, ailenin işinde çalışmayı isteyip istememeleri de önemlidir. Ayrıca çalışacaklarsa, o pozisyonda çalışacak emsal profesyonel yöneticiler nasıl işe alınıyor ve yükseliyorsa, onlar da bu aşamalardan geçmeli, kendilerini ispat etmelidirler. Aksi takdirde kurucunun işten tamamen çekilmesi veya vefatı halinde, şirkette sürdürülebilirliği sağlamaları zorlaşır. Kısacası, şirketin “management” anlamında kurumsallaşma sürecini tamamlayıp, iyi bir kurumsal yönetime geçmesi gerekir.

SATILAN ŞİRKET ÖYKÜSÜ

Hacı Şakir Sabunları

Hacı Şakir, Türkiye markalaşma tarihinde yer edinmiş tarihi bir sabun markasıdır. Gerek ambalajı gerekse amblemi ile pazarlama sektöründe yer edinmiştir. Yüzyılı geçen bir tarihe sahiptir. Hacı Şakir, hem yerel hem de global markalarla baş edebilecek düzeyde bir güce sahip bir yerli markadır.



Hacı Şakir, Hacı Ali Bey'in oğludur. Hacı Ali bey, 19. yüzyılın ortalarında Kırım'da sabun ve mum üreten Kazan Tatarı bir müteşebbistir. Bu sabunun ilk üretimi, 1889'a kadar götürülür. Hacı Şakir daha sonra Sabuncuoğlu soyadını alır.



Karadeniz'in kuzeyinin Rus egemenliğine girmesiyle ve Volga nehrinden kaynaklanan doğal sebepler yüzünden Hacı Şakir ailesi ile birlikte 1915 yılında Türkiye'ye göç eder.

Hacı Şakir Sabunları (devamı)

Hacı Ali Bey göç ettikten sonra, Laleli Atpazarı'nda evinin altında sabun ve mum üretmeye devam eder.

Hacı Ali Bey'den sonra oğlu ve torunları dört kuşak şirketi yönetirler.

Türkiye Cumhuriyeti'nin 91 numaralı Ticaret Sicili'ne sahip şirketi olan Sabuncuzade M. Şakir ve Mahdumu Müessesatı Ticari ve Sınai Türk Anonim Şirketi'nin kuruluşu, bizzat

Atatürk'ün imzasıyla 1925'te tescil edilmiştir. Ünvanda bulunan ve çok az sayıda kuruluşa verilen 'Türkiye Anonim Şirketi' ibaresi ise kuruluşa yıllarca iftihar konusu olmuştur.



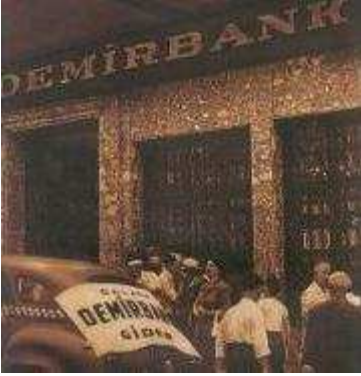
Daha sonra Hacı Şakir, İstanbul Ticaret Odası'nın 9'uncu, İstanbul Sanayi Odası'nın ilk şirketi olmuştur.

Şirketin başındaki Hacı Şakir Sabuncuzade, İzmir İktisat Kongresi'ne katılmıştır. Şirket 1987'de Maya Grubuna ve daha sonra Colgate'e satılmıştır.

DAĞILAN ŞİRKET ÖYKÜSÜ Cingilloğlu– Demirbank

Üniversite hayatı boyunca babasının yanında demir ve sac ticareti ile çalışma hayatını öğrenmeye başlayan Nuri Cingilloğlu, demir tüccarlarının bankası olması gerektiğini düşündüğünde henüz 30'undaydı. Cingilloğlu, düşüncesini hayata geçirip bankayı kurduğunda ise 31 yaşında idi.

Türk ekonomisinin 1950-1980 yılları arasında gel-gitler yaşamasına ve bu süre içinde kurulan birçok yerel bankanın batmasına rağmen ayakta kalmayı başaran Cingilloğlu, bankanın yönetimini 1988 yılında oğlu Halit Cingilloğlu'na devretti. Demirbank'ı bugünlere taşıyan Nuri Cingilloğlu'nun tutarlı, dürüst ve istikrar arayan bir tutum izlemesi oldu.



Cingilloğlu– Demirbank (devamı)

Ticaretle haşır neşir bir ailenin ferdi olan Nuri Cingilloğlu, ticaret hayatının ilk yıllarında bankacılığa ilgi duymaya başlamıştır.

Cingilloğlu, 31 Temmuz 1953 tarihinde 80 ortak ve 2 milyon lira sermaye ile Demirbank'ı kurduğunda henüz 31 yaşındaydı. Demirbank'ın ilk iştiraki 500 bin lira sermaye ile Bankofer Ticaret'e olmuştur. Demirbank 1950'li yıllarda 23 şube ile hizmet veren bir kuruluş haline gelmiştir.

Nuri Cingilloğlu, 1960'lı yıllarda Demirbank ile bütünleşmiştir. O kadar ki Cingilloğlu çocuklarını da Demirbank'ta büyötmüştür. Nuri Cingilloğlu, temel uğraş alanı olarak finans sektörünü seçmiştir. Grup, Cingilloğlu'nun bu vizyonu çerçevesinde gelişmesini sürdürmüştür.

Cingilloğlu– Demirbank (devamı)

Nuri Cingilloğlu, Erciyes Üniversitesi'ne yaptığı yatırımlardan dolayı Fahri Doktora ile ödüllendirilmiş ayrıca 'Devlet Üstün Hizmet Madalyası' ile de onurlandırılmıştır.

Hayatı boyunca bazı ilkeler belirlemiş ve bu ilkeler ışığında hareket etmiştir. Edindiği bilgileri bu deftere kaydeder ve şirket veya kurumla ilgili bir konu geliştiginde, defterine bakar ona göre karar verirdi. Israrcı tartışmalara girmezdi. İşle yaşardı.

Alırken kazanırdı, bir malın fiyatını kafasında belirlerdi. Onun üzerine çıkmazdı. Arabasının direksiyonuna geçer, bütün Anadolu'yu gezerdi. Müdürlerin de oturdukları yerden bankacılık yapmasını istemezdi.

Cingilloğlu– Demirbank (devamı)

"Hiçbir şey satılmaz" felsefesini güder, mal almayı severdi.

Gayrimenkule düşkünlüğü vardı. Bir malı satarken mutlaka birkaç teklif alırdı. Hiçbir şeyi kolay kolay satmaya yanaşmazdı. Aileye önem verirdi ve kendi ailesine düşkün olduğu kadar çalışanlarına da yakındı. Riskli yatırımı sevmezdi.

Eğitime önem verirdi. Bankacılığın merakla olmayacağını gören Cingilloğlu, Bankacılık ve Yüksek Ticaret Matematik İhtisas Muhasebesi Yüksek Okulu'nu bitirdi.

Üç çocuğunun da iyi eğitim almalarını sağladı. Tarihe merakı vardı, kitap okumayı sever, özellikle tarih kitaplarını tercih ederdi.

Çocuklarına güvenir, yetki verir, onlara hissettirmeden izlerdi.

Cingilloğlu– Demirbank (devamı) Dağılma dönemi

Nuri Cingilloğlu'nun büyük oğluna gizlice hisse devrettiği iddiası ve **paylaşılamayan finansal bilgiler kardeşleri birbirine düşürmüştür.**

Baba Nuri Cingilloğlu'nun ölümünden iki yıl önce holding yönetiminden çekilerek yerini büyük oğlu Halit Cingilloğlu'na bırakması diğer çocukları arasında şok etkisi yaratmıştır.

Oysa kurumsallaşmış bir şirkette kurucuların sadece o güne değil, yarına dair de planları olması gerekmektedir.

Cingilloğlu Ailesi'nde ikinci sıkıntı Sema Cingilloğlu'nun babasının vefatından önce ağabeyi Halit Cingilloğlu'na gizlice hisse sattığı iddiasıydı.

Cingilloğlu– Demirbank (devamı)

Aile asıl şoku Demirbank'la yaşadı. Yönetimin bir hatası olmadığı yaygın bir kanı olsa da aile içi çatışmalarda grubun her an bıçak sırtında yürüdüğü de bilinen bir gerçektir.

Demirbank'ın Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na (TMSF) devredilmesinden sonra kendi aralarında anlaşmazlığa düşen ve birbirleriyle mahkemelik olan Cingilloğlu Ailesi üyelerinden Halit Cingilloğlu ve kardeşleri Ali ve Sema Cingilloğlu 2000 yılından sonra işlerini ayırmışlardır. Sema Cingilloğlu Demir Sigorta ve ekolojik tarım yatırımları ile ilgilenmekte, Ali Cingilloğlu ise gayrimenkul alanında faaliyet göstermektedir.

Halit Cingilloğlu, yurtdışı bankacılığının yanı sıra, D Holding çatısı altında, atıl duran aile mülklerini değerlendirmekte, gayrimenkul ve proje finansmanı alanları ile ilgilenmektedir.

AİLE ŞİRKETLERİNDE BEŞ ÖNEMLİ FELSEFE

1. Değişime ve meydan okumaya saygı duyulmalıdır.

Değişime saygı duymak denize saygı duymak gibidir. İçinde boğulabilirsiniz veya akıntıya kapılıp sürüklenip gidebilirsiniz. Veyahutta, yüzebilir, dümene geçip dünyanın her tarafına açılabilirsiniz. Geleneksel kalıplar içine hapsolan aile şirketleri başarılı olamazlar.



AİLE ŞİRKETLERİNDE BEŞ ÖNEMLİ FELSEFE

2. Aile şirketlerine ilişkin unsurlar ortaktır ve tahmin edilebilir. Farklı olan bunların algılanış biçimidir.

Aile şirketleri ister Amerika'da, ister Afrika'da, ister Asya'da isterse Avrupa'da olsun, veya ister Hıristiyan, ister Müslüman isterse Budist olsun, veyahut ister üretim, ister ticaret ister turizm isterse inşaat işinde olsun, sorunlar hep aynıdır, ancak algılanış biçimleri farklıdır.

Akıllı aileler, ailedeki görüş farklılıklarını telafi edilemez kişilik bozukluğu olarak değil, tartışılabilir, meşru bakış açısı olarak değerlendirirler.



AİLE ŞİRKETLERİNDE BEŞ ÖNEMLİ FELSEFE

3. İletişim olmazsa olmazlar arasındadır.

İş sahibi başarılı aileler, iletişimi sağlayabilmek için, bir takım sistemler, yapılar oluştururlar, bu şekilde işin içinde olan/ (olmayan) aile fertlerinin görüşlerini, duygularını, fikirlerini açıklayabilmeleri için ortam sağlarlar.



AİLE ŞİRKETLERİNDE BEŞ ÖNEMLİ FELSEFE

4. Devamlılık için planlama şarttır

Aile şirketlerinin devamlılığı sağlayabilmek için dört farklı düzeyde planlama yapmaları önemlidir. Bunlar;

- İşle ilgili stratejik planlar
- Aile işletmesinde liderlik ve kariyer planlaması ile ilgili planlar
- Aile üyelerin şahsi servetleri (kişisel gelirleri) ile ilgili planlar
- Ailenin devamlılığın sağlanması ile ilgili planlar

Bazen işle ilgili stratejik planlar, ailenin devamlılığı ile ilgili planlar ile çelişiyormuş gibi görünse de, unutulmamalıdır ki, aile işletmeleri gücünü ailenin ortaklaşa yarattığı enerjiden ve bağlılıktan alır.

AİLE ŞİRKETLERİNDE BEŞ ÖNEMLİ FELSEFE

5. Bağlılık ve sorumluluk önemlidir

Aile işletmelerinde en temel unsur, aile işine, ailenin amaçlarına, ailenin geleceği ile ilgili yapılan planlara bağlılıktır. Aile işletmeleri çocuklar ve torunlar için ayakta kalır.



AİLE ŞİRKETLERİNDE DÖRT ÖNEMLİ POLİTİKA

1.Politikalar gereksinimler duyulmadan hazırlanmalıdır.

Bu şekilde, zamanı gelince alınan önlemler kişisel olmaktan çıkar, politika gereği düzenlenmiş olur. Örneğin, gençlerin üniversiteden çıkınca başka bir iş yerinde en az 3 yıl çalışmalarının şart olması, veya master yapmalarının şart olması gibi.

2.Amacın Anlamı

Örneğin, neden bu kadar çok çalışıldığı? Neden çeşitli konularda politikalar geliştirildiği gibi. Her ailede amacın anlamı farklı olabilir. Bazı aileler sadece topluma hizmet etmek ister, bazı aileler için değer yargılarının gelecek kuşaklara aktarılması önemlidir. Amacın anlamının bütün aile fertleri tarafından anlaşılması, aile işletmelerinin zor zamanlarda zorlukların üstesinden gelmelerini kolaylaştırır.

AİLE ŞİRKETLERİNDE DÖRT ÖNEMLİ POLİTİKA

3. Süreç – Sorunları çözmek için düşünme, bir araya gelme ve tartışma

İşletme sahibi aileler, her zaman önceden hangi politikalara ihtiyaç duyacaklarını kestiremeyebilirler. Bazen sürpriz sorunlarla karşılaşabilirler, ailenin bir araya gelip, iyi bir iletişimle, tartışarak, herkesin kazanabileceği çözümler üretebilmesi, ailenin iyi bir süreç yönetimi yapabildiğini gösterir.

4. İyi bir ebeveyn olmak

Aile işletmelerinin ana amacının gelecek nesillere iş yaratmak olduğu bir gerçektir. Ancak unutmamak gerekir ki ebeveynler rol modellerdir ve ebeveyn olarak da sorumlulukları vardır.

KURUMSALLAŞMA YOLUNDA ŞİRKET ve AİLE AÇISINDAN ALINMASI GEREKEN DERSLER

AŞAMA 1: KURUCU TARAFINDAN YÖNETİLME SÜRECİ

1. (Ő) Ödöl İlkesi: İŞletmede ataerkil sistemden kaçınılmalı, yetkinliğin desteklendiği, hakedenin ödüllendirildiği politikalar kabul edilmelidir. Aile, işletmenin değerleri iÇinde liyakat prensibinin bulunduğunu net bir Şekilde belirtmelidir. Bu Şekilde aile bireyleri işletmeye girip ĐalıŐmak isterlerse, beklentiler ve nasıl yükselebilecekleri hakkında fikir sahibi olurlar

2. (Ő) En Yetkin Aile Üyesini Đekmek: İŞletme, gelecek neslin en yetkin üyelerine Đekici hale gelmek iÇin profesyonel bir Şekilde yönetilmelidir. Aile, yetkin üyeleri iÇin başka yerlerde de fırsatlarının olduğunu ve bu kişilerin yetersiz aile üyelerinin yükünü taŐımak istemediklerini gözden kağırmamalıdır.

KURUMSALLAŞMA YOLUNDA ŞİRKET ve AİLE AÇISINDAN ALINMASI GEREKEN DERSLER

AŞAMA 1: KURUCU TARAFINDAN YÖNETİLME SÜRECİ

3. (Ő) Aileden Olmayan Yöneticiler: Şirket sahipleri, aile dışından donanımlı kişilere Şirkette yer verip fırsat yaratmalıdırlar. Bu şekilde, işletmelerini hem aile hem de aileden olmayan yöneticileri bir araya getirerek daha rekabetçi bir konuma geçerler.

4. (Ő) Varlık Fırsatları: Aile dışından nitelikli yöneticilere, gelirine ilaveten kişisel varlıklarını oluşturma fırsatı verilmelidir. Şirket sahiplerinin, aileden olmayan bu başarılı yöneticileri, ailenin işi için yaptıklarından dolayı prim, hisse vermek gibi uygulamalarla desteklemeleri yararlı olur.

KURUMSALLAŞMA YOLUNDA ŞİRKET ve AİLE AÇISINDAN ALINMASI GEREKEN DERSLER

AŞAMA 1: KURUCU TARAFINDAN YÖNETİLME SÜRECİ

5. (A) Aile Önde Gelir: Şirket sahipleri ailenin işten daha önemli olduğunun bilinci içinde olmalı ve iş hayatından çalmadan aileye zaman ayırmalıdırlar.

6. (A) Aile Şirketi Öğrenciliği: Aile üyeleri, aile Şirketleri konusunda kendilerini okuyarak, eğitimlere katılarak ve diğer aile Şirketlerini ziyaret ederek geliŐtirmelidirler.

KURUMSALLAŞMA YOLUNDA ŞİRKET ve AİLE AÇISINDAN ALINMASI GEREKEN DERSLER

AŞAMA 1: KURUCU TARAFINDAN YÖNETİLME SÜRECİ

7. (A) Mütevazı Yaşam: Ailenin birikimlerini yaratan nesiller, genelde, daha mütevazı bir hayat sürerler; böylece tasarruf edilmesi ve geleceğin finansal açıdan güven altına alınmasına bir örnek teşkil ederler.

8. (A)Varlık Nötrdür: Varlık ne gösterilir ne de saklanır. Aile, varlığın insanları daha iyi bir insan yapmadığının veya bir şeytana da dönüştürmediğinin bilincindedir. Çocuklar, ailenin parası olduğunu ve bu varlığın da bir gayret sonucu oluştuğunu anlarlar .

KURUMSALLAŞMA YOLUNDA ŞİRKET ve AİLE AÇISINDAN ALINMASI GEREKEN DERSLER

AŞAMA 1: KURUCU TARAFINDAN YÖNETİLME SÜRECİ

9. (Ş) Sosyal Girişimci: Birer sosyal girişimci olan kurucular, kurdukları işi aynı zamanda stratejik açıdan sürekli yenileyen liderlerdir. “Bitmeyen misyon”ları olduğuna ve yönetim felsefesinin yaratıcısı ve geliştiricisi olduklarına inanırlar, birçok fikirleri vardır ve kendilerini kendi işlerinin kaptanı olarak görürler.

10. (Ş) Kesin Emeklilik: Objektif olarak CEO dahil şirketteki herkes için geçerli olan belirlenmiş bir emeklilik yaşı olmalıdır.

KURUMSALLAŞMA YOLUNDA ŞİRKET ve AİLE AÇISINDAN ALINMASI GEREKEN DERSLER

AŞAMA 2: KARDEŞLERİN ORTAKLIĞI

1. (Ş) Hisse Satışlarının

Kolaylaştırılması: Aile, şirketin ortağı olmak istemeyen aile üyelerin hisselerini satmalarını kolaylaştırmalı ve bunu kınamamalıdır. Aileden geriye kalan şirketin sahipleri, şirketi daha da ileriye taşıyabilecek, benzer amaç ve değerleri olan insanlardan oluşmuş olur .

2. (Ş) Halka Kapalı Aile Şirketi Olmanın Getirdiği Kaldıraç

Etkisi: Aile şirketleri, güven duygusunun hakim olduğu, hızlı karar verme yeteneğinin bulunduğu ve kararların uzun dönemli alındığı şirketlerdir. Bütün bu güçlü yanlarla rekabetçi avantaj yaratılmalıdır.

KURUMSALLAŞMA YOLUNDA ŞİRKET ve AİLE AÇISINDAN ALINMASI GEREKEN DERSLER

AŞAMA 2: KARDEŞLERİN ORTAKLIĞI

3. (Ő) İŞletme Yanlılığı: Aile ve işletme birbirine bağlı ve karşılıklı olarak destekleyicidir. İŞletme için iyi olan aynı zamanda ailenin de çıkarlarını destekler, ancak aile için iyi olan Şirket için her zaman iyi olmayabilir .

4. (Ő) Seçici Aile İstihdamı: İŞe alım politikaları, en yetkin aile üyelerini teşvik etmek, seçmek ve işe almak için dikkatlice geliştirilmelidir. Bu konudaki politikalar bütün aile fertlerine duyurulmalıdır.

KURUMSALLAŞMA YOLUNDA ŞİRKET ve AİLE AÇISINDAN ALINMASI GEREKEN DERSLER

AŞAMA 2: KARDEŞLERİN ORTAKLIĞI

5. (Ş) İşletme Yanlılığı: Aile ve işletme birbirine bağlı ve karşılıklı olarak destekleyicidir. İşletme için iyi olan aynı zamanda ailenin de çıkarlarını destekler, ancak aile için iyi olan şirket için her zaman iyi olmayabilir.

6. (A) Gelecek Neslin Erken Eğitimi: Ebeveynler çocuklarının bir gün işletmenin çalışanı ve/veya sahibi olacağını bilinci ile, baskı yapmadan, erkenden işletmeye alıştırmaya ve bu konuda eğitmeye başlarlar. Ebeveynler aynı zamanda işletmeye yönelik olarak çocuklarını dinleme ve iletişim gibi beceriler konusunda eğitirler.

KURUMSALLAŞMA YOLUNDA ŞİRKET ve AİLE AÇISINDAN ALINMASI GEREKEN DERSLER

AŞAMA 2: KARDEŞLERİN ORTAKLIĞI

7. (A) Şeffaflık: Kardeş ortaklar üç konuda şeffaf davranarak birbirleri arasındaki güven duygusunu oluşturur ve korurlar (1) Tazminat, ikramiye ve hak ve menfaatler, (2) Aile dışı yatırım fırsatları ve (3) Kişisel gayrimenkul planları.

8. (A) Gelecek Neslin Erken Eğitimi: Ebeveynler çocuklarının bir gün işletmenin çalışanı ve/veya sahibi olacağını bilinci ile, baskı yapmadan, erkenden işletmeye alıştırmaya ve bu konuda eğitmeye başlamalıdır. Çocuklar aynı zamanda, dinleme ve iletişim gibi beceriler konusunda da eğitilmelidir.

KURUMSALLAŞMA YOLUNDA ŞİRKET ve AİLE AÇISINDAN ALINMASI GEREKEN DERSLER

AŞAMA 2: KARDEŞLERİN ORTAKLIĞI

9. (A) Aile'nin İlkeler Dizini: Aile üyeleri, birbirlerine karşı nasıl muamele edeceklerini ifade eden ve aile dışında nasıl davranacaklarını belirten bir ilkeler dizini oluştururlar. (Örneğin aile anayasası gibi)

10. (A) İletişim Becerileri: Dinleme, sunum hazırlama, yüzleşme becerileri ve toplantı yönetimi gibi iletişim becerilerini öğrenmek için zaman ve çaba harcarlar.

KURUMSALLAŞMA YOLUNDA ŞİRKET ve AİLE AÇISINDAN ALINMASI GEREKEN DERSLER

AŞAMA 2: KARDEŞLERİN ORTAKLIĞI

11. (A) Kişisel (Yuva) Hesabı:

Ailenin, gençlerin kendi kişisel hesaplarını oluşturmasını desteklemesi yerinde olur. Bu, gençlerin büyüklere ve aile işletmesine bağımlı olmasını engeller, özgüvenlerini destekler.

12. (A) Değerlerin Mirası: Aile, değer yargılarını gelecek nesillere örnek olması için işletmeye yansıtmalıdır. Yeni kuşaklar, bu şekilde, dürüstlük, bütünlük ve saygının, işin büyümesinde önemli değerler olduğunu öğrenir. Bu değerlerin işletmedeki etkinliği, ailenin kendi değerlerine olan bağlılığını kuvvetlendirir.

KURUMSALLAŞMA YOLUNDA ŞİRKET ve AİLE AÇISINDAN ALINMASI GEREKEN DERSLER

AŞAMA 2: KARDEŞLERİN ORTAKLIĞI

13. (Ş) “Aile Reisi” Rolünün

Varisi: Aile işletmesi, baba, anne veya başka birisi tarafından oynanan aile liderliği rolünün devamlılığını planlamalıdır. Ailenin lideri, aileyi duygusal olarak bir arada tutan, iletişim kanallarını açık tutan, gelin ve damatların aile kültüründe eğitimini yapan ve arabuluculuk gibi görevleri olan üyedir.

KURUMSALLAŞMA YOLUNDA ŞİRKET ve AİLE AÇISINDAN ALINMASI GEREKEN DERSLER

AŞAMA 3: KUZENLERİN İŞBİRLİĞİ

1. (Ş) Değişim Geleneği: Esnek Kültür: Kuzenler şirket kültürünü esnek ve değişimi teşvik eden bir hale getirirler. Sürekli stratejik dönüşüm ihtiyacına ayak uydururlar ve yeniliğin (inovasyonun) uzun dönemli başarı için gerekli olduğunu bilmelidirler.

2. (Ş) Girişimciliğin Ruhu: Aile, “işinin iş –in the business of business” olduğu kavramına inanmalıdır. Sadece işletmenin geçmişine odaklanılmamalı, büyümeyi ve başarıyı sağlayacak girişimcilik ruhu devam ettirilmelidir.

KURUMSALLAŞMA YOLUNDA ŞİRKET ve AİLE AÇISINDAN ALINMASI GEREKEN DERSLER

AŞAMA 3: KUZENLERİN İŞBİRLİĞİ

3. (Ş) Yaratıcı Sermaye: Üçüncü aşamadaki aileler, genişleyen işletmelerinin ve büyüyen ailelerinin sermaye taleplerini karşılayacak yeni yollar ararlar. Sermayeye erişebilmek için daha önce hiç kullanmadıkları finansal yöntemleri uyguluyorlar örneğin, halka açılmak gibi anlayış değişikliğini gerçekleştirirler.

4. (Ş) Esnek Temettü Politikaları: Temettüler, kara bağlı olarak değişir ve işletmenin gerçek ödeme kapasitesini gösterir, şekilde değişken hale getirilir. Ailenin hissedarları, temettülerin nasıl işlediği ve dağıtımların ödenmesinin şirketin büyümesini nasıl etkilediği konularında eğitim alırlar.

KURUMSALLAŞMA YOLUNDA ŞİRKET ve AİLE AÇISINDAN ALINMASI GEREKEN DERSLER

AŞAMA 3: KUZENLERİN İŞBİRLİĞİ

5. (Ş) Sınırsız Şirket Ömrü:

Şirketin sonsuza kadar devam edeceği varsayılmalıdır. Şirket ile ilgili planlar kısa veya orta vadeli değil, uzun vadeli yapılmalıdır.

6. (Ş) Hisseleri Satma Kolaylığı:

Aile, aile içinden hissedarların hisselerini, isedikleri zaman, kısmen veya tamamen, adil bir fiyata, kolayca satabilmesi için prosedürler oluşturmalıdır.

KURUMSALLAŞMA YOLUNDA ŞİRKET ve AİLE AÇISINDAN ALINMASI GEREKEN DERSLER

AŞAMA 3: KUZENLERİN İŞBİRLİĞİ

7. (Ş) Kişiselleştirilmeyen

Sahiplik: Aile üyeleri hisseleri kendi fiziki mal varlıkları gibi algılamak yerine, ailenin ve şirketin toplam refahı açısından değerlendirmelidirler. Şirketin günlük icraatlarından sorumlu yöneticilerin bu ilişkilerin dışında kalıp, şirketin işlerine odaklanmaları sağlanmalıdır.

KURUMSALLAŞMA YOLUNDA ŞİRKET ve AİLE AÇISINDAN ALINMASI GEREKEN DERSLER

AŞAMA 3: KUZENLERİN İŞBİRLİĞİ

8. (A) Aile Toplantıları: Düzenli olarak aileyi ilgilendiren konulara odaklanmak amacıyla toplantılar düzenlenmelidir. Bu toplantılar, aile bağını kuvvetlendirir, aile kimliği duygusunu artırır ve aile olmanın amacını aşılır.

9. (A) Sorumlu Sahiplik Eğitimi: Sistemik programlar aracılığıyla, mevcut ve gelecekteki pay sahipleri etkin hissedar olmanın ne anlama geldiği konusunda eğitilmelidir. Eşlerin de genelde bu programa dahil edilmeleri yararlı olur.

KURUMSALLAŞMA YOLUNDA ŞİRKET ve AİLE AÇISINDAN ALINMASI GEREKEN DERSLER

AŞAMA 3: KUZENLERİN İŞBİRLİĞİ

10. (A) Burnunu Sok Ama Ortalığı Karıştırma: Şirkette çalışmayan aile pay sahipleri sınırlarını aşmamalıdır. Kendilerine bilgi verilmeli, işin gidişatından haberdar edilmeli, ancak ortalığı karıştırmalarına müsaade edilmemelidir. Bu kişiler, şirkette koyulan kanalları kullanmalıdırlar.

11. (A) Yöneticilere ve Yönetime Saygı: Aile üyeleri, bir şirketin yönetiminin çok karmaşık ve zahmetli bir iş olduğunun bilincinde olmalıdırlar.. Göreve getirilen, donanımlı ve başarılı yöneticilere çok müdahale etmemeli, saygı gösterilmelidir.

KURUMSALLAŞMA YOLUNDA ŞİRKET ve AİLE AÇISINDAN ALINMASI GEREKEN DERSLER

AŞAMA 3: KUZENLERİN İŞBİRLİĞİ

12. (A) “İhtiyacı Olan” Aile Bireylerine Yardım: Aile içinde olsun olmasın bütün aile bireyleri değerli kabul edilmelidir. Aile içinde çalışmayanlar için uygun ve anlamlı işler yaratılabilir. Ailenin liderine de, aile işinin liderine gösterildiği gibi saygı gösterilmelidir.

13. (A) Tek Aile Kavramı: Kuzenler, kendi ebeveynlerinin arasındaki rekabeti bir köşeye bırakıp, hem ailenin, hem de işletmenin çıkarları için birlik olmalıdırlar.

KURUMSALLAŞMA YOLUNDA ŞİRKET ve AİLE AÇISINDAN ALINMASI GEREKEN DERSLER

AŞAMA 3: KUZENLERİN İŞBİRLİĞİ

14. (A) Ailede Liderlik Konusu:

Şirketteki liderlik konusu kadar, hatta daha fazla, ailenin gelecek lideri konusuna da çok önem verilmelidir. Ailenin lideri bir kişi olabileceği gibi, aile büyüklerinden oluşan aile konseyi gibi bir grup da olabilir. Aile konseyi, aile bireyleri ortak bir işe sahip olsun veya

olmasın ailenin çıkarlarını korur, sorunları ile ilgilenir.



Kaynak: John L. Ward, "Perpetuating the Family

Business", 2004, Palgrave Macmillan, New York

AİLE ANAYASASI (Örnek)

1. Aile anayasasının gerekçesi
2. Ailenin geçmişi
3. Ailenin ilkeleri
4. Aile ferdi tanımı
5. Ailenin hedefleri
6. Ailenin değer yargıları
7. İş ve aile konusunda denge oluşturulması, amaçların ayrıştırılması
8. İşletmede görev alan aile bireyleri ile ilgili politikalar- aile üyesi olan yöneticiler
9. İşletmede görev almayan ancak, hissedar konumundaki aile bireyleri ile ilgili politikalar
10. Yönetim kurulunda bulunan aile dışı üyeler, şirketteki üst düzey profesyonel yöneticiler ve diğer çalışanlarla ilgili politikalar

AİLE ANAYASASI

11.Aile konseyi

12.Aile meclisi

13.Aile konseyi ve aile meclisinin toplantı ve karar alma usullerinin belirlenmesi

14.Kurucudan sonra işletmeyi devir alan çocuklar ile ilgili politikalar

15.Çıkar çatışmalarının ve önlenmesi veya çözülmesi

16.Gizlilik

17.Haksız rekabet yapılmayacağına dair anlaşma yapılması

18.Ailenin mülkleri

19.Şirketin Mülkleri

20.Aile üyelerine hisse verilmesi

21.Ailede oluşan değişiklik ve gelişmeler doğrultusunda “Anayasanın” güncellenmesi

22.Yürürlük tarihi

Mitsui Şirketinin Aile Anayasası İlkeleri

- Aile üyeleri yakın dostluk içinde olmalıdır. Aile içi ihtilafların sonunda bütün aileyi yıkıma uğratacağı unutulmamalıdır
- Tutumluluk aileyi zenginleştirir, lüks ise yıkar. Birinciyi uygulayın, ikinciden sakının
- Evlenirken, borçlanır veya başkalarının borcuna kefil olurken, daima aile konseyinin tavsiyesine kulak verin
- Yıllık kazancın bir kısmını, paylarına göre aile üyelerine dağıtın
- İnsan son nefesine kadar çalışabilir. Sebepsiz yere emekliliğin rahatını aramayın

Mitsui Şirketinin Aile Anayasası İlkeleri

- Bütün şubelerin mali raporlarını denetim için genel merkeze gönderin; maliyet hesaplarınız iyi yapın ve dağınıklığa meydan vermeyin
- Verimli olmayan elemanlarınızı, gelecek vaat eden gençlerle değiştirin
- Başarının şartı, odaklanmaktır. Kendi işiniz dışındaki işlerle uğraşmayın
- Çocuklarınızı çiraklığın sıradan görevleriyle hayata başlatın ve tedricen yükseltin
- Tanrıya inanın, imparatorunuzu yüceltin, ülkenizi sevin ve yurttaşlık görevlerinizi yerine getirin.

Aile Anayasası Hazırlıyan Büyük Şirketlerden Örnekler *

Koç Holding

Aile Anayasası ve Aile Komitesi var.

Aile bireylerinin çalışması, ast ve üstlerin performans değerlendirilmesine bakılarak yapılıyor. Aile komitesinde ise Koç ailesinin yatırım kararları görüşülüyor.

Eczacıbaşı

Aile Anayasası ve Aile Meclisi var.

Ferit Selim Eczacıbaşı tarafından kuruldu. Büyük atılım Nejat Eczacıbaşı tarafından yapıldı. Grubun, değerleri ve kültürünü yarattı. Daha sonra bir aile anayasası hazırlandı. Aile anayasasında, ailede gelecek kuşaklara sorumluluk devrini ve aile bireylerinin hangi koşullarda görev alabileceği belirleyen kurallar ortaya konuldu. Aile anayasası tarafından görev ve sorumlulukları belirlenenen bir aile meclisi var. Aile meclisi, belirlenmesi, kaynakların verimli değerlendirilmesi, üst yönetimin atanması gibi konularda karar alıyor.

Aile Anayasası Hazırlıyan Büyük Şirketlerden Örnekler *

Kurtsan

Aile Anayasası

Anayasayı bütün aile fertleri birlikte hazırlamış. “Bunlara uyabilen kalacak, uymayan grup dışında çalışacak” ilkesi benimsenmiş.

Şirkette çalışabilmenin ön koşulları ortaya koyumuş. En az 3 yıl başka bir iş yerinde çalışma, en az iki terfi, üniversite mezunu olma ve iki yabancı dil gibi koşulları yerine getirene şirkette iş veriliyor.

Bakioğlu

Aile Anayasası

Aile bireylerinin grup şirketlerinin çalışma alanı ile ilgili çok iyi eğitim almış olmaları ve en az bir dili ana dili gibi bilmeleri isteniyor. Aile bireylerinin yönetim kurullarında görev alması için profesyonellerin görüş ve önerileri dikkate alınıyor.

ÜNLÜ AİLE ŞİRKETLERİNDE SON DURUM

ŞİRKET EVLİLİKLERİ

FORD

Ford'un kurucusu Henry Ford'un 4. kuşaktan torunu olan 1957 doğumlu olan Bill Ford, 1979 yılında Ford şirketinde ürün geliştirme ve finans departmanlarında düz eleman olarak



çalışmaya başlamıştır.

Şirkette çeşitli pozisyonlarda çalıştıktan sonra 2001 yılında CEO ve Başkan olmuştur.

2006 yılında CEO'luk görevini Boeing'den gelen üst düzey yönetici Alan Mulally'e bırakmış, sadece yönetim kurulu başkanlığı görevini üstlenmiştir.

ÜNLÜ AİLE ŞİRKETLERİNDE SON DURUM ŞİRKET EVLİLİKLERİ FORD



Ford'da, Bill Ford'dan başka, aileden kuzen Elena Ford 2009 yılının başında, Ford'un küresel pazarlama bölümünün başına geçerek, üst düzeye

aileden gelen 2.yönetici olmuştur. Elena Ford da uzun süre çeşitli departmanlarda çalıştıktan sonra bu pozisyona yükselmiştir.

Finansal krizde Ford da sıkıntı içine girmiştir, ancak aile şirket evliliklerine veya hükümetin kendilerini kurtarmasına sıcak bakmamaktadır.

ÜNLÜ AİLE ŞİRKETLERİNDE SON DURUM ŞİRKET EVLİLİKLERİ FIAT



Fiat'ın kurucusu Giovanni Agnelli'nin 5. kuşaktan torunu olan, endüstri mühendisi John Elkann, amcasının ani ölümü üzerine 22 yaşında Fiat'ın yönetim kuruluna

girmiştir. John Elkann, Agnelli ailesi Fiat'ın %30 hissesine sahiptir. John Elkann Fiat'ın yönetim kurulu başkanlığına ilaveten Juventus futbol takımının da başkanıdır.

Elkann, 2004 yılında Fiat krize girince, çok güçlü bir isim olarak bilinen Sergio Marchionne'yi CEO'luk görevine getirmiştir.

ÜNLÜ AİLE ŞİRKETLERİNDE SON DURUM ŞİRKET EVLİLİKLERİ FIAT

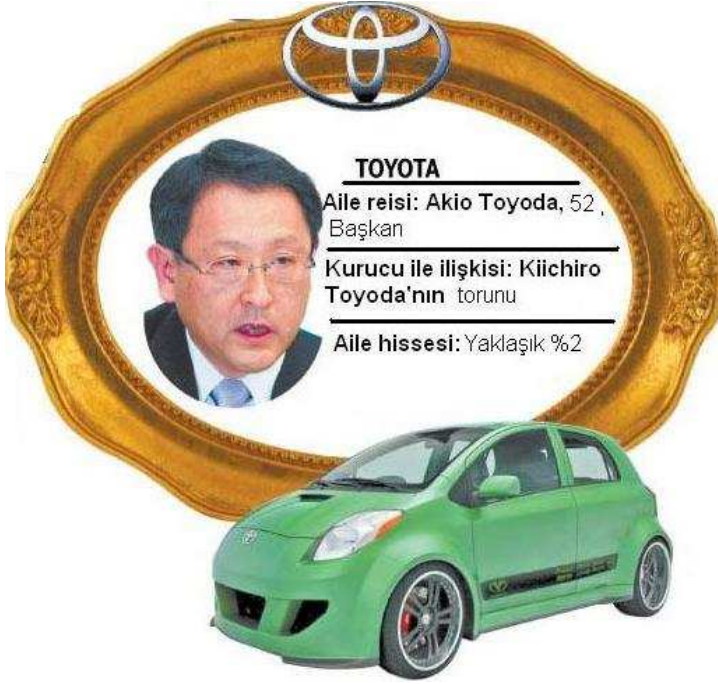


Ferrari, Maserati, Alpha Romeo gibi ünlü markaların da sahibi olan aile için, bu arabalara sahip olmak şeref meselesi olmasına rağmen, Elkann, Fiat ailesinin işlerini gayrimenkul

yatırımlarına ve yatırım bankacılığına da kaydırmıştır.

Son olarak , John Elkann, Fiat'ın rekabetçi gücünü arttırmak ve Volkswagen grubu kadar büyük olabilmek için, Opel, Saab ve Chrysler grubu ile şirket evliliğine karar vermiştir. Bu şirket evliliğinden sonra kurulacak yeni şirkette ailenin hisseleri azalacaktır.

ÜNLÜ AİLE ŞİRKETLERİNDE SON DURUM ŞİRKET EVLİLİKLERİ TOYOTA



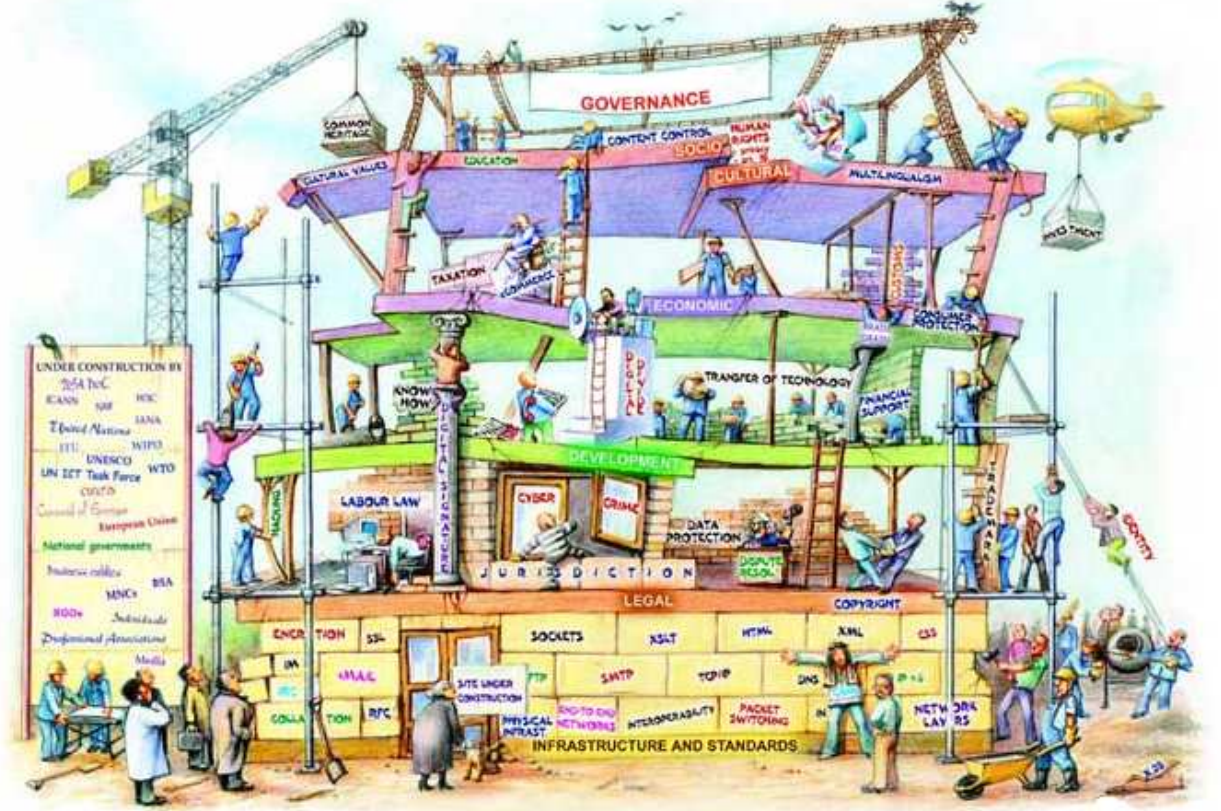
Toyota ailesi,
Toyota hisselerinin
sadece %2'sine
sahip olmasına
rağmen yönetimde
büyük etkinliği
bulunmaktadır.

Toyota, finansal
krizde son 60 yılın
en büyük zararını

açıklayınca, 2009 Haziran'ında
ABD'de eğitim görmüş, 52 yaşındaki
Akio Toyoda hem ailenin hem de
diğer hissedarların oybirliği ile
Toyota'yı krizden çıkarmak için
yönetim kurulu başkanlığına
seçilmiştir.

Geleneksel yönetim anlayışına sahip
olan Akio Toyoda'nın Toyota'nın
yönetiminde büyük çaplı bir
değişikliğe gideceği belirtilmiştir.

KURUMSAL YÖNETİM



BİR BAŞARI ÖYKÜSÜ: ÜLKER

1944 yılında küçük bir bisküvi imalathanesi ile kurulmuş olan Ülker, bugün entegre bir gıda devine dönüşmüştür. Ülker'in kurucularından Sabri Ülker kuruluş dönemini şu sözlerle dile getirmiştir: *"...O günkü sıkıntılara göre memleketimizin geçirdiği merhaleyi görmemek mümkün değil. Varımızı yoğumuzu katıp, Cumhuriyetimizi kurduk. ...Kıt kanaat geçindiğimiz, yokluklarla mücadele ettiğimiz, ama hep azimle çalıştığımız günlerimiz oldu. Yılmadık, çalıştık, çabaladık ve memleketimizin ileriye gitmesi için her şeyimizi ortaya koyduk..."*



O dönemde dünyada endüstriyel bisküvi pazarı yeni bir sektördü.

ÜLKER (devamı)

Küçük atölyelerde bisküvi üretmeyi deneyen Türk girişimciler olmuştur ve Sabri Ülker de çocukluğunda bu fabrikalardan birinde çalışmıştır.

Sabri Ülker, İktisadi Ticari İlimler Akademisi'nden mezun olduktan sonra 1944 yılında faaliyetine ara veren bir bisküvi atölyesine talip olmuştur; *"...1944 yılı sonbaharında sabahın erken saatlerinde, Eminönü'ndeki Nohutçu Han'a geldim. Üçüncü kata çıktım ve hafifçe alçak bir kapıdan içeri girdim. Yaklaşık 100 metrekarelik alandaki kazanları, kepçeleri, kalıpları, arkada duran fırını ve diğer aletleri tek tek inceleyerek, 'Bu işi başarmalıyım,' dedim."*



ÜLKER (devamı)

Sabri Ülker'in çalışma azmi ile üretim kapasitesi 4 yılda 3 katına çıkmıştır.

1950'lerde Ülker bisküvilerine artan talep, ürünün dağıtımını konusundaki düzenlemeleri de gerekli kılmıştır. Ürünler nakliye farkı alınmadan, fabrika fiyatına esnafa ulaştırılmıştır. 1960'lar, Türkiye'de, dünyada hangi gelişmelerin olduğunun izlendiği ama Batı ölçülerinde üretim yapmanın pek de düşünülmediği yıllardı. Ülker'in farklılaşması da bu yıllarda olmuştur.

Sabri Ülker dünya standartlarında

üretim yapmak için

yurtdışından

uzmanlar getirmiştir.



ÜLKER (devamı)

İhracat deneyimi, Ülker'in 1980'li yılların güçlü rekabet ortamıyla erkenden tanışmasına vesile olmuştur. İhracat pazarında uluslararası firmalarla rekabet edebilmek için 1974 yılında araştırma ve geliştirme departmanı kurulmuştur.

1980'lerin ortalarına doğru, açılan gümrük kapılarından giren her şeye büyük talep gösterilmiş, ithal gıda ürünleri de büyük ilgi görmüştü. Bu gelişme diğer yerli şirketler için olduğu kadar, Ülker için de rekabet anlamına geliyordu. Ancak Ülker, kurucusu Sabri Ülker'in deneyimi ve ileri görüşlülüğüyle, 1980'lerdeki rekabet ortamına 1970'lerde hazırlanmıştı.

ÜLKER (devamı)

Ülker tarihinde 2000 yılı önemli bir dönemdir. Ülker'in kurucusu Sabri Ülker, aktif yönetimi kendisinden sonraki kuşaklara devrederek, grubun "Onursal Başkanı" olmuştur.

Yeni bir yönetim organizasyonu düzenlenmiş ve oluşturulan İcra Kurulu'nun başkanlığına Murat Ülker getirilmiştir. Ülker çatısı altında üretim grupları oluşturulmuştur.

Şu anda mevcut yönetim kurulu altı üyeden oluşmaktadır. Yönetim Kurulunda Mahmut Mahir Kuşçulu ve Cengiz Solakoğlu bağımsız üye sıfatıyla görev yapmaktadır. Aileden Murat Ülker ve Ali Ülker yönetim kurulunda yer almaktadır. Murat Ülker, Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü 1982 mezunudur. Ali Ülker ise Boğaziçi Üniversitesi İktisat ve İş İdaresi Bölümlerinde okumuştur.

ÜLKER (devamı)

20 Aralık 2007 tarihinde imzalanan anlaşmayla Ülker, premium çikolata ve çikolatalı ürünler markasına sahip Godiva'yı 850 milyon dolara bünyesine katmıştır ve Godiva tüm uluslararası iştirakleri, markaları, tesisleri, ticari sır ve patentleri ile birlikte Ülker Şirketler Topluluğu'nun bünyesine girmiştir.

Ülker Bisküvi-Çikolata-Kek Grubu Başkanı Ali Ülker konuyla ilgili olarak yaptığı açıklamada, "Bölgesel güç olma yolunda önemli adımlar atmış olan Ülker'in daha önce gerçekleştirmiş olduğu yurt dışı yatırımların yanı sıra, Godiva gibi bir dünya devini bünyesine katması işine verdiği değerin en önemli göstergelerinden biridir. Konusunda uzman ve premium çikolata üretimi ve pazarlaması hususunda lider Godiva'nın bir Türk firması tarafından satın alınmış olmasını çok önemsiyoruz.

ÜLKER (devamı)

Müşterilerine her zaman yenilikler sunan, hizmet kalitesiyle ve lezzetiyle lider Ülker, dünyaya açılmadaki öncü rolünü bir kez daha sergilemiştir" demiştir.

1926 yılında Brüksel'de çikolata ustası Joseph Daps tarafından Lady Godiva'nın efsanevi hikayesinden ve kişiliğinden esinlenilerek kurulan Godiva tam 80 yıldır birinci sınıf çikolata üretmektedir.

Tüm dünyada yaklaşık 450 butik ve 9 bin 300 satış noktasıyla hizmet veren markanın ürün gamı premium çikolatalardan bisküvilere, kahveden kakaoya, çikolatalı içeceklere, kekten çikolatalı barlara kadar uzanmaktadır. 2007 yılını yaklaşık 500 milyon dolar ciro ile kapatan Godiva 1966 yılından beri Amerikalı Campbell Soup Co. firmasının bünyesinde bulunuyordu.

ÜLKER (devamı)

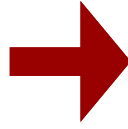
Ülker Kurumsal İletişim Genel Müdürü Zuhâl Şeker Tucker "Şimdiye kadarki süreçte, bir Türk markası genelde hep yurt dışı markalar tarafından satın alınıyordu. İlk defa bir Türk markası dünya çapındaki bir firmayı satın aldı" demiştir. Ali Ülker ise, daha önce Nestle, Mars, Starbucks gibi markaların ilgilendiği Godiva'yı bir Türk firmasının almasının çok önemli olduğunu söylemiştir. Yıldız Holding CEO'su Atilla Kurama, "Ülker bütün iştiraklerini aldığı yerden yukarı taşımıştır,

Godiva için de benzer şeyler olacaktır" demiştir. Ayrıca Kurama, yaptığı açıklamada satış sonrası süreçle ilgili olarak "Godiva bundan sonra bizim bir iştirakimiz ancak yönetimine karışmayacağız" diye de belirtmiştir.



BİR MARKANIN ÖYKÜSÜ KEMAL KÜKRER

KEMAL KÜKRER' in 1915, yılında Eskişehir Odunpazarı'ndaki evinin bodrum katında meşe fiçılar içinde sirke üretimine başladığından bu yana çok şey değişti. Teknolojisini yenileyip, kapasitesini arttırıp, büyük bir işletme haline gelen KEMAL KÜKRER, piyasadaki rekabet gücünü de arttırdı.



Fakat değişmeyen bir şey vardı ki, o da KEMAL KÜKRER' in kalite ilkesi ve amacı; doğal, hijyenik ve sağlıklı olanı sunmak.

KEMAL KÜKRER

(devamı)

1999 yılı KEMAL KÜKRER markası için dönüm noktası olmuştur. Kükrer ailesi, bu mirası GÜLEL ailesine devretmiş ve bu aşamadan sonra teknolojide, pazarlama ağının genişlemesinde ve birçok alanda da güçlenerek KEMAL KÜKRER markasının gücüne güç katmıştır.

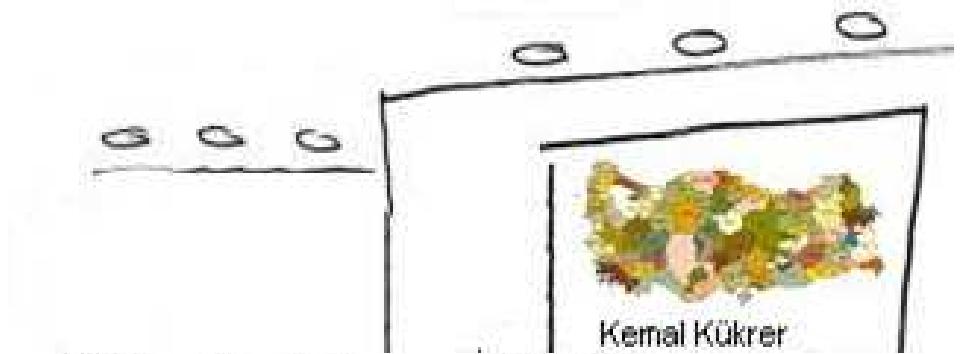
Bugün Eskişehir çıkışı Kütahya yolu üzerinde 23.000 M²'lik alanda son teknolojinin kullanıldığı üretim prosesi, Türkiye' de alkol sirkesi üretiminde en büyük yatırımlardan birini yapmanın haklı gururunu yaşamaktadır. Bu yeni teknoloji, şu an dünyada sirke konusunda mevcut olan en üst düzeydeki teknolojiyi kapsamaktadır.

KEMAL KÜKRER için hedef daima en iyiyi ve en kaliteliyi sunabilmek olmuştur.

KEMAL KÜKRER (devamı)

2002 yılında ürün çeşitlerini daha da geliştirerek piyasaya daha güçlü girmiştir. Aynı zamanda bu tarihten itibaren yönetim organizasyonunda ve kalite anlayışında da "toplam kalite yönetimi felsefesi"ni rehber edinmiştir.

Üretmiş olduğu ürünleri tüketicilere Türkiye genelinde 81 ildeki bayileri ve zincir mağazalar aracılığıyla ulaştırmakta, müşteri memnuniyetini ön planda tutan yaklaşımıyla üretim yapmaktadır. Üzüm sirkesinde pazar lideri olup 2005 yılı hedef üretimini % 60 artırıp ihracata ağırlık vermektedir.



- Üzüm sirkesinde pazar lideriyiz.

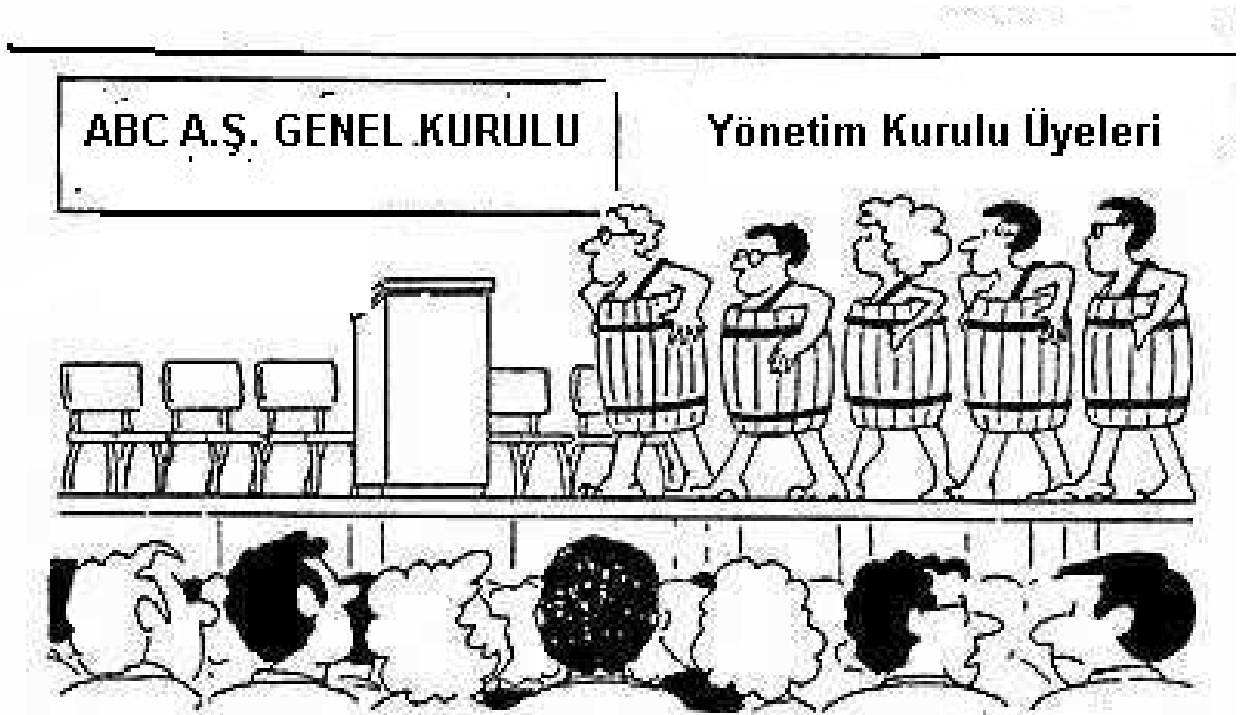
**BÜYÜMEK
VE
KÜRESELLEŞEN
DÜNYADA
AYAKTA KALABİLMEK**



KURUMSAL YÖNETİM

KURUMSAL YÖNETİM NEDİR NE DEĞİLDİR?

Kurumsal yönetim dar tanımı ile şirketlerin, hissedar haklarının gözetilerek yönetilmesidir.



Durumumuz pek iyi gözüküyor galiba!!!!

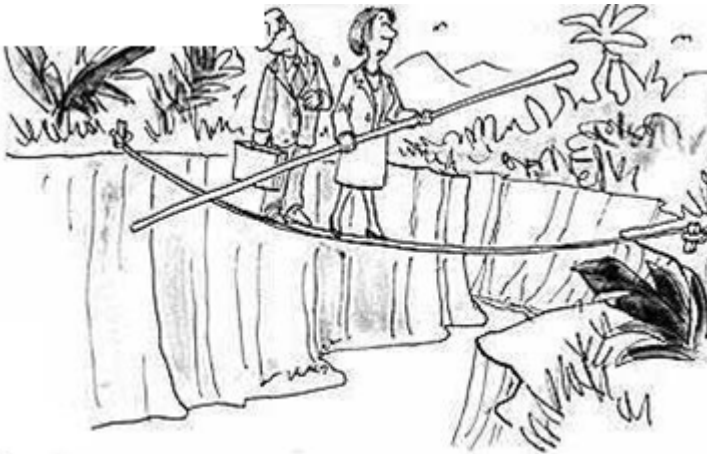
KURUMSAL YÖNETİM NEDİR NE DEĞİLDİR

İyi bir kurumsal yönetim aslında iyi bir risk yönetimidir.

Şirketlerde yönetim kurulları, şirket üst yönetimi, çalışanlar, hakim ortak (lar) küçük hissedarlar ve diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarını buluşturur, gerekli kontrol ve dengeyi sağlar.

İşletmecilik ve kurumsallaşma ile

kariştirilmemesi gereklidir.



İyi bir kurumsal yönetim iyi bir risk yönetimidir.

KURUMSAL YÖNETİM NEDEN ÖNEMLİDİR?

Şirketlerin doğru yönetilmesi, piyasa ekonomisinde, sürdürülebilir bir büyümeyi sağlayabilmek için en önemli şartlardan birisidir.

“Eğer yatırımcılar o ülkedeki şirket yönetimini yeterince şeffaf bulmuyorlarsa sermaye başka ülkeye kaçar ;

Günümüzde artık şirketlerin iyi yönetilmesi, ülkelerin iyi yönetilmesi kadar önemlidir.

**James Wolfenson
Dünya Bankası
eski Başkanı**

Eğer bir ülkede şirketlerin kötü yönetildiğine dair bir kanı varsa sermaye başka ülkeye kaçar;

Eğer bir ülkede doğru muhasebe standartları ve şeffaf raporlama yoksa sermaye başka ülkelere kaçar.

Dolayısıyla şirketlerin münferiden iyi olması yeterli değildir, çünkü sonuçlar bütün şirketleri etkiler.”

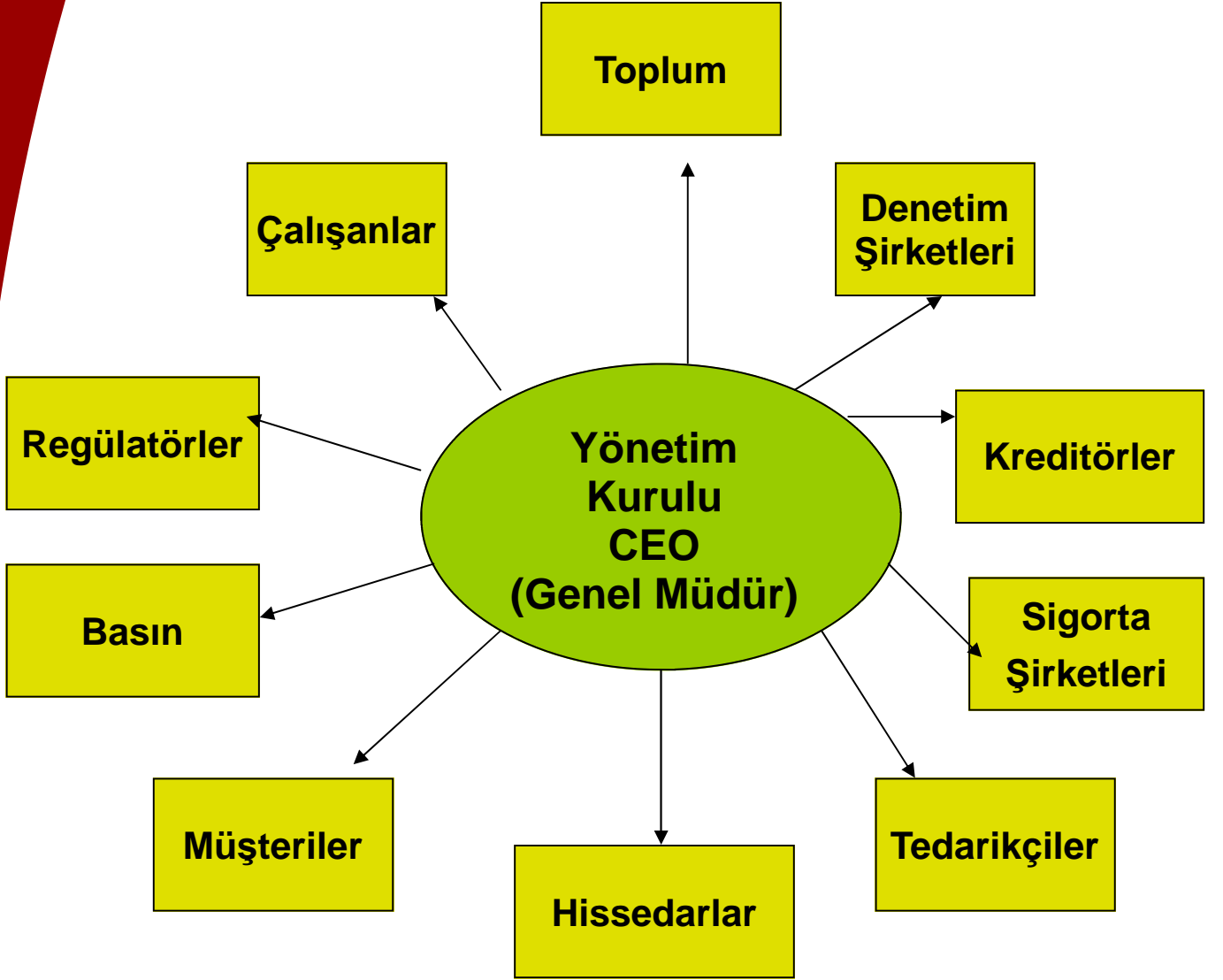
Arthur Lewitt, SEC Eski Başkanı

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

- Hesap verebilirlik
- Şeffaflık
- Eşitlik
- Sorumluluk
- Sosyal sorumluluk ve etik değerler



ŞİRKETLER VE PAYDAŞLARI



YÖNETİM KURULU VE ÖNEMİ

Yönetim kurulu bir şirketin en üst seviyede stratejik karar alma, yürütme ve temsil organıdır. Sürekli ve etkin bir şekilde, şirketin hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini gözden geçirir. Şirketin sürdürülebilirliğini sağlamak temel görevidir.

Yönetim kurulları gücünü bağımsız, bilgili, birbirlerine saygılı ama inisiyatif sahibi yönetim kurulu üyelerinden alır.



Arkadaşlar, lütfen artık üç maymunu oynamaktan vazgeçin. Bu şirkette herşeyi görecek, duyacak ve bileceksiniz.

AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM KURULU VE ÖNEMİ

Aile şirketlerinde yönetim kurulları doğal olarak aile bireylerinden (yönetimde aktif olan ve sorunları-stratejileri tartışan baba ile oğul (veya kız) ve/veya diğer aile bireylerinden) oluşabilir. Ancak buradaki sıkıntı aile gelenek ve kültürünün şirket yönetim kurulunu etkilemesidir. Yönetim kurulunda aile dışından kişilerin bulunması, yönetim kurulunda aile ilişkilerinin ön plana çıkmasını engeller.



Arkadaşlar sizlere yeni yönetim kurulu başkan yardımcımız "kızımı" tanıtıyorum. Kendisi son üç yıldır Amerika'da XYZ Bank'in Finansman Müdürü idi.

YÖNETİM KURULU ÖRNEKLER

Microsoft: Yönetim kurulu on kişiden oluşmaktadır, sekiz tanesi bağımsız yönetim kurulu üyesidir.

Coca cola: Yönetim kurulu ondört üyeden oluşmaktadır. Üyelerin çoğunluğu bağımsız üyelere oluşmaktadır.

Ülker Grubu: Yönetim Kurulu altı üyeden oluşmaktadır. Üyelerden iki tanesi bağımsız üyedir.

Anadolu Efes Biracılık: Yönetim kurulu onüç kişiden oluşmaktadır, bir tane bağımsız üye bulunmaktadır.

Tekfen Holding: Yönetim kurulu dokuz üyeden oluşmaktadır. Üç bağımsız üye, üç de icracı olmayan üye bulunmaktadır.

YÖNETİM KURULU ÖRNEKLER

Vestel: Yönetim kurulu yedi kişiden oluşmaktadır, iki tanesi bağımsız yönetim kurulu üyesidir. İcracı olmayan yönetim kurulu üyesi çoğunluktaadır.

Turkcell: Yönetim kurulu yedi üyeden oluşmaktadır. Bütün üyeler icrada görevli olmayan üyelerdir. Üyelerden bir tanesi hem SPK hem de SEC kriterlerine göre bağımsız yönetim kurulu üyesidir.

Koç Holding: Yönetim kurulu (şeref başkanı dahil) 14 üyeden oluşmaktadır. Dört tanesi bağımsız üyedir. CEO hariç bütün üyeler icrada görevli olmayan üyelerdir.

YÖNETİM KURULUNUN GÖREVLERİ

- Üst yönetimin performansını değerlemek, yeni yönetici tayin etmek
- Şirketin stratejilerini belirlemek ve planlamak
- Şirkette öngörülen yapısal değişikliklere (*şirket evliliği gibi*) karar vermek
- Risk yönetimi yapmak
- Mali ve mali olmayan raporlar hakkında bilgi edinmek
- Şirketi dışarıya karşı temsil etmek
- Şirketin kurumsal kimliğini oluşturmak
- Boşalan veya süresi sona eren yönetim kurulu üyelerinin seçimini yapmak

YÖNETİM KURULUNA GELMESİ GEREKEN KONULAR

- İşle ilgili genel stratejik konular;
örneğin: sektörden çıkma,
yeniden yapılanma, değişik
pazarlama açılma
- Inovasyon --ARGE
- Şirketle ilgili yapısal konular;
örneğin: şirket evlilikleri,
satınalmalar, devralmalar
- Sosyo-ekonomik, kültürel ve
coğrafi faktörler ile ilgili konular



Örnek

Turkcell* Yönetim Kurulunun Yayınlanan Sorumluluk ve Yetkileri

Şirket'in iş ilişkileri, Şirket'in pay sahiplerini temsil eden ve pay sahiplerine karşı sorumlu olan Yönetim Kurulu'nun talimatı altında yönetilir. Kurul'un sorumluluk ve yetkileri, bunlarla sınırlı olmamak kaydıyla aşağıdakilerden oluşmaktadır:

- Şirket'in vizyonunu oluşturmak, yerel ve uluslararası iş stratejilerini onaylamak ve kısa ve uzun vadeli hedefleri belirlemek
- Şirket'in yıllık bütçesini ve iş planlarını ve bunlara ilişkin değişiklikleri onaylamak
- Şirket'in stratejik ve mali performansını denetlemek ve gerekli olduğu durumlarda düzeltici tedbirlerin alınmasını temin etmek
- Şirket'in yıllık faaliyet planında belirtilmeyen önemli harcamaları kontrol etmek
- Mevzuata uygun olarak, 3 aylık finansal sonuçları, denetçi raporunu ve Şirket tarafından önceden kabul edilen muhasebe ilkelerindeki değişiklikleri veya finansal sonuçların raporlanması yönteminde veya zamanlamasında meydana gelecek her türlü önemli değişikliği onaylamak
- Mevzuata uygun olarak, yıllık faaliyet raporunun hazırlanmasını denetlemek ve Genel Kurul'daki sunum için bu raporu son hale getirmek

**Turkcell
Amerikan
sermaye
piyasalarında
hisseleri alınıp
satılan tek Türk
şirkettir.*

Örnek Olay

ABC Grubu

ABC Grubu değişik sektörlerde faaliyet gösteren çok sayıda şirketten oluşan bir gruptur. Grubun şirketleri halka açık değildir. Bazı şirketler nerede ise 40-45 yıldır faaliyet göstermektedir. Şirketlerin başındaki genel müdürlerin çoğu uzun yıllar önce bu şirketlere girmiş ve şirket içinde yükselerek bu pozisyonlara gelmişlerdir.

Şirket genel müdürleri çoğunlukla aynı zamanda şirketin yönetim kurulu başkanlarıdır. Dolayısıyla şirkette icraat ve denetim fonksiyonu aynı kişiler tarafından yerine getirilmektedir. Şirketin yönetim kurulu, şirkette çalışan üst düzey görevlilerden oluşmaktadır. Son yıllarda grup şirketlerinden bir tanesi ülke çapında market yatırımlarına başlamıştır.

Örnek Olay

ABC Grubu (devam)

Market yatırımı için seçilen araziler genellikle imar geçmemiş arazilerdir. Araziler uygun fiyattan satın alınmakta, imar geçtikten sonra da doğal olarak bu arazilerin değeri oldukça artmaktadır. Ancak market yatırımlarını yapan şirket, bir süre sonra arazi sahiplerinin bu durumu anladıklarını ve yüksek fiyatlar talep etmeye başladıklarını görmüştür.

Bunun üzerine, arazileri daha uygun fiyattan satın alabilmek için, şirket çalışanlarının adına piyasada tanınmamış “özel amaçlı şirketler” kurulmuştur. Bu şirketler geçici ve sadece arazi satın almak amacı için kurulduğundan dolayı bilanço kayıtlarının içinde görülmemektedir.

Örnek Olay

ABC Grubu (devam)

İlerleyen yıllarda, malasef, şirket büyüdükçe ve faaliyetleri arttıkça sorunlar da artmaya başlamıştır. Şirkette mali raporların denetimi ile ilgili bir iç denetim departmanı vardır, ancak hem iç kontrol kavramı bilinmemekte, hem de iç denetim departmanı faaliyetlerini bağımsız olarak yürütememektedir.

Şirketin ülkenin değişik yerlerinde market yatırımları yapacağını bilen yöneticiler, bu sefer başkalarının üzerine kendi şirketlerini kurmaya başlamışlardır. Bu şirketler kanalı ile, köylüden arazileri ucuza toplamakta ve yönetici olarak çalıştıkları şirkete oldukça yüksek fiyattan satmaktadırlar. Bu durum şirkette “*vekil maliyeti*”nin doğmasına yol açmıştır.

Örnek Olay

ABC Grubu (devam)

Şirkette yürütme, gözetim ve denetim aynı ellerde toplandığı için şirket uzun yıllar söz konusu vekil maliyeti problemini yaşamıştır. Şirketi, sahiplerinin adına yöneten yöneticiler, kendi çıkarlarını şirket çıkarlarının önünde tutmuşlardır. Grubun sahipleri bu ve benzeri gelişmeleri çok geç öğrenmiş, şirket büyük darboğazlara girmiş, market yatırımlarının büyük bir çoğunluğu satılmıştır. Bir çok üst düzey yönetici de istifa etmek zorunda kalmıştır.

Örnek Olay

ABC Grubu (devam)

Çözüm Önerileri

Her şeyden önce şirketin yönetim kurulu başkanı ve genel müdürün aynı kişi olması icraat ve gözetim fonksiyonlarının tek kişide toplanmasına yol açmaktadır ve sakıncalıdır. İkincisi, şirkette iç denetim bağımsız olmalıdır. Şirketin yönetim kurulunun şirket üst düzey çalışanlarından oluşması, aynı şekilde yönetim kurulunun

oluşturulma amacına tamamen terstir ve şirkette iç kontrol fonksiyonunun yürütülmesini imkansız kılmaktadır.



Örnek Olay

ABC Grubu (*devam*)

Bu durumda yönetim kurulunun bağımsız ve icracı olmayan üyelerden oluşması ve iç denetim departmanının doğrudan yönetim kuruluna bağlı olması en doğru uygulama olacaktır.

Yönetim kurulunda mali konulardan anlayan üyelerden oluşturulacak bir denetim komitesi, şirketteki bu suistimallerin çok daha önce ortaya çıkarılmasına yardımcı olacaktır.

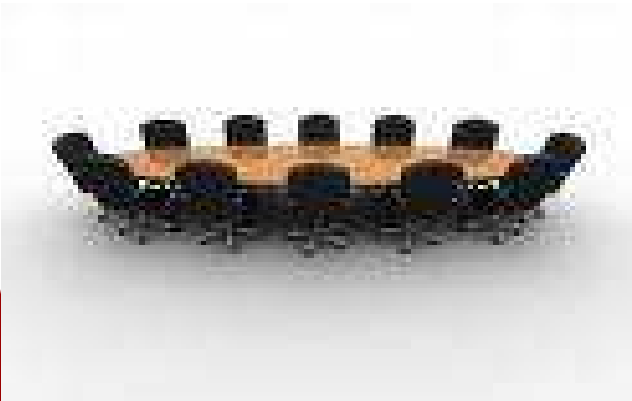
YÖNETİM KURULU TOPLANTILARI

Soru: Yönetim kurulu toplantısı nasıl organize edilmelidir?

Cevap: Yönetim kurulu üyelerine inceleyecekleri raporlar yeterince erken gönderilmelidir. Raporlar anlaşılabilir, doğru bilgileri içermeli, ancak gereksiz bilgileri içermemelidir.

Soru: Yönetim kurulu hangi sıklıkla toplanmalıdır ?

Cevap: Şirketlerin büyüklüğüne göre değişmekle birlikte, yönetim kurulu yılda en az dört defa toplanmalı; mümkün olduğu takdirde her ay toplantı yapılmalıdır.



YÖNETİM KURULU TOPLANTILARI

Soru: Yönetim kurulu toplantıları ne kadar (kaç saat) sürmelidir?

Cevap: Toplantıların gereğinden fazla uzun sürmesi, toplantıların verimsiz geçmesine ve zaman kaybına yol açar. Orta ölçekli bir işletmede, ideal süre yarım gün, en fazla bir gündür.

Soru: Yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları nelerdir?

Cevap: Yönetim kurulu üyeleri kanuni sorumluluklarına ilaveten, toplantılara, kendilerine daha önceden iletilen raporları incelemiş ve konular hakkında bilgili olarak gelmelidirler.

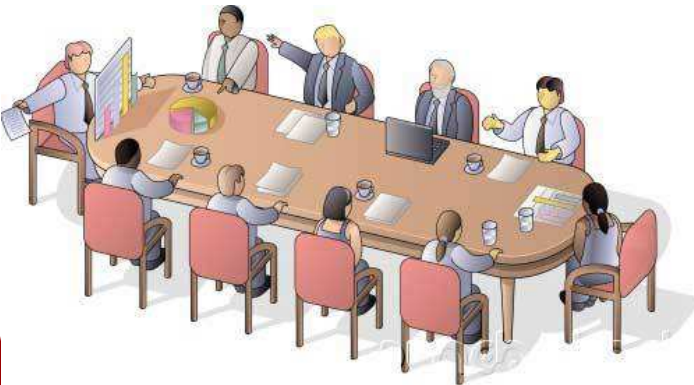


YÖNETİM KURULU TOPLANTILARI

Soru: Yönetim kurulunda sekreteryanın önemi var mıdır?

Cevap:Yönetim kurulunun bir sekreteryasının olması;

- Yönetim kurulu toplantılarının organize edilmesi,
- üyelere toplantının yeterince önceden haber verilmesi,
- raporların iletilmesi, toplantı esnasında tutanak tutulması,
- yönetim kurulu kararlarının kaleme alınması ve raporunun yazılması açısından önemlidir.



YÖNETİM KURULUNDA BAĞIMSIZ ÜYELER

Bağımsız Üyenin Tanımı

Bağımsızlık, genelde üyelerin şirketin kendisi, hakim ortakları veya üst yönetimi ile, önemli çıkar çatışmasına yol açacak düzeyde yakın ilişki içinde olmaması şeklinde tanımlanmaktadır.

Sermaye Piyasası Kurulu'na göre;

bir yönetim kurulu üyesinin bağımsız addedilebilmesi için, yönetim kurulunda belirli bir pay grubunu temsil etmemesi, son iki yılda şirkete hizmet ve ürün sağlayan bir kuruluştaki ve şirketin denetimini yapan firmada çalışmamış olması temel kriterler arasında gelmektedir. Ayrıca şirketten yönetim kurulu üyeliği ve huzur hakkı dışında herhangi bir gelir elde etmiyor olmalıdır.

Arkadaşım bu gemiye hoşgeldin, ama, çık temiz hava al ve hiç bir şeye karışma !



YÖNETİM KURULUNUN YAPISI

Bağımsız Üyenin Önemi

Şirket sahip veya sahiplerine ve de CEO'ya, yanlış kararlar alındığı zaman, “**hayır**” deme kapasitesine sahip, donanımlı, iyi eğitilmiş, uluslararası deneyimi olan ve vizyon sahibi bağımsız yönetim kurulu üyeleri küreselleşen dünyada şirketlere büyük rekabetçi avantaj sağlarlar.

Yönetim Kurulundaki Bağımsız Üye Sayısı

Yönetim kurulunun sayısı ikiden az olmamak üzere en az üçte biri

bağımsız üyelere oluşur.

Bağımsız üye sayısının hesaplanmasında küsuratlar izleyen tam sayı olarak dikkate alınır. (*Sermaye Piyasası Kurulu*)



ÖRNEK

TURKCELL* YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN NİTELİKLERİ

“Yönetim Kurulu Üyelerinin nitelikleri, şirket yönetim kurulunun benimsediği Kurumsal Yönetim Rehberinde yer almaktadır. Buna göre, Kurumsal Yönetim Komitesi, Yönetim Kurulu ile birlikte her yıl, Yönetim Kurulu'nun hâlihazırdaki yapısı kapsamında Kurul üyeliği için gereken uygun beceri ve özellikleri gözden geçirmelidir.

Kurul üyelerinin her birinin Kurul faaliyetlerine ayıracak, küresel telekomünikasyon endüstrisi ve ilgili sektörlerle ilgili bilgilerini artıracak ve Kurul toplantılarının yılda en az %75'ine katılacak zamanı olmalıdır. Her bir Kurul üyesi, diğer halka açık şirketlerdeki Yönetim Kurulu üyeliklerinin sayısını sınırlamaya teşvik edilir.

*Turkcell Amerikan sermaye piyasalarında hisseleri alınıp satılan tek Türk şirkettir.

Bu şekilde, diğer üyelikler ve bunlara karşı yükümlülüklerin, Şirket Yönetim Kurulunun etkili ve aktif bir üyesi olarak verdiği hizmeti esaslı bir şekilde etkilemesi önlenecektir. Bunun yanı sıra, Kurumsal Yönetim Komitesi, yeni seçilecek Yönetim Kurulu üyeleri için bir uyum programı geliştirmeli ve bunu denetlemelidir”.

Kaynak: Turkcell Faaliyet Raporu



YÖNETİM KURULU KOMİTELERİ

Denetim Komitesi

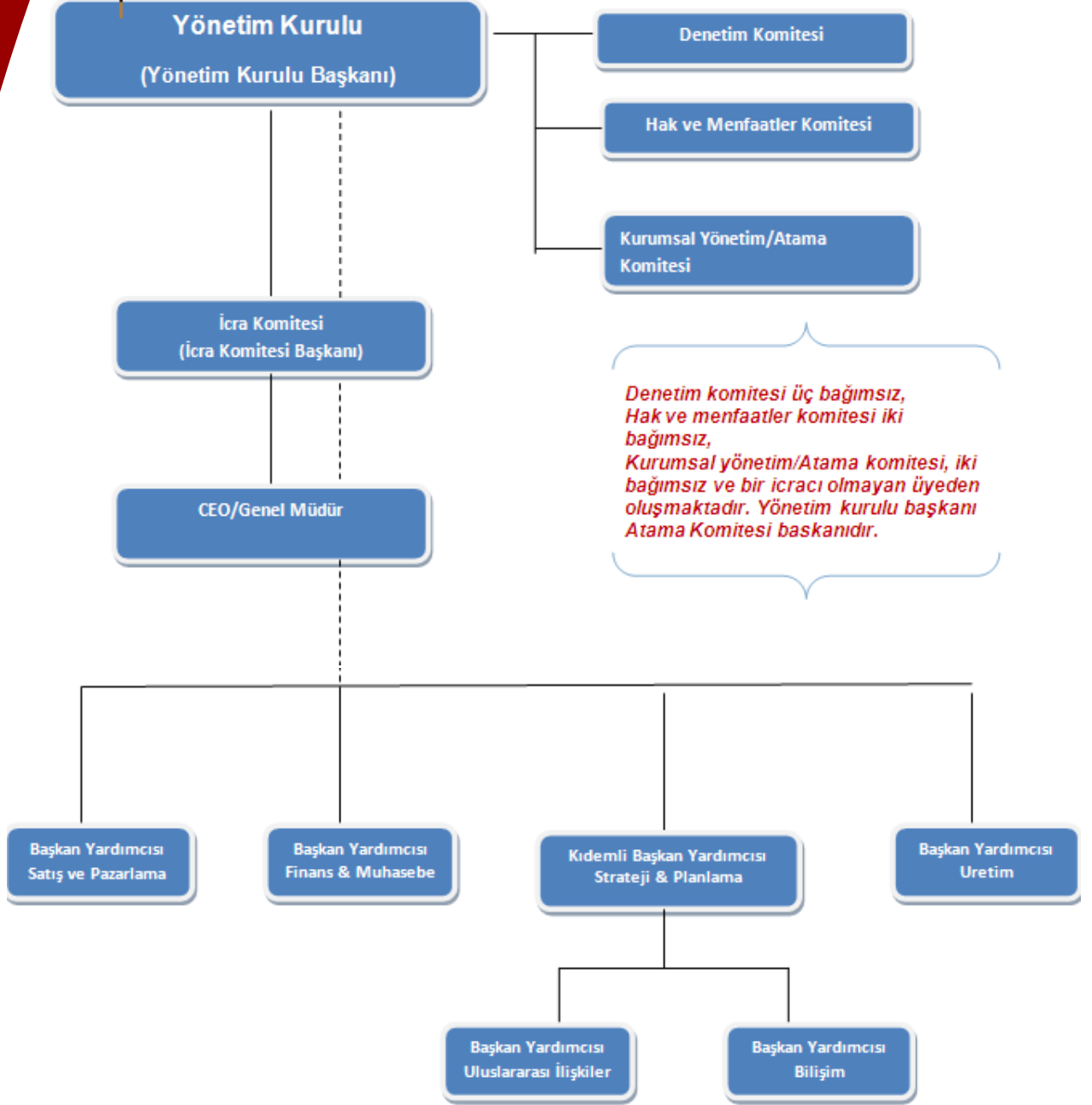
Finansal ve operasyonel faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde gözetilmesinden sorumludur. Her türlü iç ve bağımsız denetimin, yeterli ve şeffaf bir şekilde yapılması için gerekli tedbirleri alır.

Kurumsal Yönetim Komitesi

Şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu izler, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunur ve yönetim kuruluna öneriler sunar.

Bazen kurumsal yönetim komitesi yerine, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin seçimi için **Atama Komitesi**, yönetim kurulu üyelerine yapılacak ödemelerin belirlenmesi için **Hak ve Menfaatler Komitesi** kurulur.

İYİ BİR KURUMSAL YÖNETİM VE YÖNETİM KURULU MODELİ



*Denetim komitesi üç bağımsız,
Hak ve menfaatler komitesi iki
bağımsız,
Kurumsal yönetim/Atama komitesi, iki
bağımsız ve bir icracı olmayan üyeden
oluşmaktadır. Yönetim kurulu başkanı
Atama Komitesi baskanıdır.*

Yönetim kurulu 15 kişiden oluşmaktadır. Bunlardan CEO artı altı başkan yardımcısı ve kıdemli başkan yardımcısı icracı yönetim kurulu üyeleridir. Yedi adet bağımsız ve icracı olmayan yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır. Yönetim kurulu başkanı da icracı değildir. Kıdemli başkan yardımcısı icra kurulu başkanıdır. İcra komitesi CEO dahil yedi kişiden oluşmaktadır.

YÖNETİM KURULU KOMİTELERİ –ÖRNEKLER

Microsoft

Beş adet komite bulunmaktadır. Bunlar antitröst komitesi, denetim komitesi, hak ve menfaatler komitesi, kurumsal yönetim komitesi ve atama komitesi ve finans komitesidir.

CocaCola

Yedi adet komite bulunmaktadır. Bunlar, denetim komitesi, yönetim kurulu üyeleri ve kurumsal yönetim komitesi, icra komitesi, finans komitesi, işletme komitesi, halka ilişkiler komitesi, ürün ve bölge çeşitliliği komitesidir.

Vestel

İki adet komite bulunmaktadır. Bunlar, kurumsal yönetim ve atama komitesi ve denetim komitesidir.

YÖNETİM KURULU KOMİTELERİ –ÖRNEKLER

Koç Holding

Dört adet komite bulunmaktadır. Bunlar, yönetim komitesi, denetim komitesi, kurumsal yönetim komitesi ve insan kaynakları komitesidir.

Ülker

Denetim Komitesi bulunmaktadır.

Tekfen Holding

Kurumsal yönetim komitesi ve denetim komitesi bulunmaktadır.

Tüpraş

Kurumsal yönetim komitesi ve denetim komitesi bulunmaktadır.

Goldaş

Kurumsal yönetim komitesi ve denetim komitesi bulunmaktadır.

Uzel Makina

Denetim komitesi bulunmaktadır.

KURUMSAL YÖNETİMDE HESAP VEREBİLİRLİK VE ŞEFFAFLIK

Kurumsal yönetimin iki önemli kriteri hesap verebilirlik ve şeffaflıktır.

İşveren durumundaki şirketin CEO'su muhasebe danışmanlık işi için başvuran sekiz firmanın müdürlerini aynı anda görüşmeye davet eder ve görüşme sonrası derhal bir sözleşme imzalanacağını belirtir. Görüşme sonrasında yakın bir arkadaşına olayı anlatırken şunları söyler: "Her birine aynı basit soruyu sordum. İki kere iki kaç eder."

Yeterince şeffaf ve açık olmayan bir mali tablo benzini olmayan bir arabaya benzer

Graham Gilmor,
Pricewaterhouse



"Kolay bir soru" der yakın arkadaşı. "Tabii kolay. Önce şaşırdılar sonra 7 kişi alaycı bir ifade ile dört diye cevap verdi." der işveren durumundaki CEO. "Ama birisi bana şu soruyu sordu. 'Kafanızdan geçen sayı nedir?' Ben de işi bu sekizinci firmaya verdim." .

KURUMSAL YÖNETİMDE HESAP VEREBİLİRLİK VE ŞEFFAFLIK



Kurumsal yönetim aslında bir risk yönetimidir. Bu riski en aza indirmede elimizdeki en önemli güçlerden bir tanesi mali raporlardır. OECD, bir şirketin hesap verebilir ve şeffaf olduğunun kabul edilebilmesi için; “şirket tarafından yapılan açıklamaların şirketin gerçek finansal durumunu ve faaliyet sonuçlarını içermesi gerektiğini” belirtir.

Bu konudaki en doğru bilgi kaynağı, bilanço, gelir tablosu, nakit akış tablosu ve finansal tablo dipnotları ve açıklamaları gibi denetimden geçmiş mali tablolardır.

100.000	100.000
10.000	10.000
10.000	10.000
75.000	75.000
\$205.000	\$205.000
-200.000	-200.000

MALİ RAPORLARDA ŞEFFAFLIK VE TÜRK MUHASEBE STANDARTLARI

Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) Türkiye dahil birçok ülkede 2005 yılından itibaren, halka açık şirketlerde, uygulanması zorunlu hale gelmiştir.

Finansal tabloların kullanıcıların işine yarayabilmesi için öncelikle anlaşılabilir, güvenilebilir ve karşılaştırılabilir olması gereklidir.

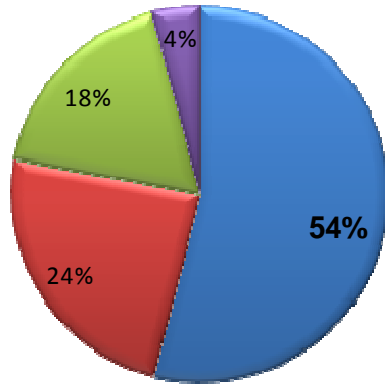
Bazı durumlarda gerçek durum ile hukuki durum uyuşmayabilir.

Örneğin işletme bir aktifini belgelere göre başka bir işletmeye satmış ve yasal sahipliğini devretmiş ancak bu aktifin ekonomik getirilerinden faydalanmaya devam etmek için de karşı tarafla anlaşmış olabilir. Bu gibi durumlarda, bu işlem satış olarak raporlanırsa şeffaflıktan söz etmek mümkün değildir.



MALİ RAPORLARDA ŞEFFAFLIK VE TÜRK MUHASEBE STANDARTLARI

UFRS uygulamasında Şubat 2006 tarihi itibariyle
dünyada son durum



- Halka açık bütün şirketler için zorunludur
- UFRS'ye izin verilmemiştir
- UFRS'ye izin verilmiştir
- Halka açık bazı şirketler için zorunludur

YATIRIMCILARIN KARARLARINI ETKİLEYEN UNSURLAR

Mali Tablolar:

- İhtiyaca cevap vermeli
- Güvenilir, anlaşılır, tarafsız olmalı
- Karşılaştırma olanağı sağlamalı
- Zamanında hazır olmalı
- Bilgiye ulaşmada maliyet unsuru caydırıcı olmamalıdır.



McKinsey Danışmanlık şirketi tarafından Temmuz 2002 yılında yapılan bir araştırmaya göre, yatırımcıların yatırım kararlarını etkileyen faktörler arasında, mali raporların şeffaflığı yüzde 72 ile birinci sırada yer almaktadır.

Hissedarlara eşit muamele yüzde 47 ile ikinci sırada yer almaktadır.

ŞEFFAFLIK İLE İLGİLİ ÖNEMLİ ULUSLARARASI MEVZUATLAR

Avrupa Birliği Şeffaflık Direktifi (2004/109/EC)göre işletmeler;

- denetimden geçmiş yıllık mali ve faaliyet raporlarını mali yılın bitiminden sonra en geç üç ay içinde,
- ara dönem mali ve faaliyet raporlarını (UMS34), ara dönemin bitiminden 60 gün içinde yayınlamak zorundadırlar.
- İşletmeler ayrıca ikinci ve dördüncü üç aylık dönemlerde, dönemlerin bitiminden 60 gün içinde, net ciroları, vergi öncesi ve sonrası kar ve zararlarını ve isterlerse yılın geriye kalanı ile ilgili finansal projeksiyonlarını açıklayacaklardır. AB direktifi bu konuda ABD mevzuatından ayrılmaktadır. ABD'de üç aylık raporların da ABD genel muhasebe standartlarına uyumlu tam kapsamlı olarak hazırlanması talep edilmektedir.



AB Direktifleri

ŞEFFAFLIK İLE İLGİLİ ÖNEMLİ ULUSLARARASI MEVZUATLAR

ABD' de Sarbanes-Oxley (SOX) Kanunu ile;

- Denetim komitelerinin oluşumuna yönelik hükümler getirilmiş, denetim komitesi üyelerinin bağımsızlığı ve denetçileri belirleme sorumlulukları düzenlenmiştir.
- Şirket yöneticilerinin şirketten kişisel borç alma yasağı gelmiştir.
- Denetçilerin denetim dışı hizmetlerde bulunması yasaklanmış, denetçilerin yanlış yönlendirmeleri durumunda cezai hükümler getirilmiştir.
- Şirket CEO'larına ve CFO'larına şirketle ilgili finansal raporların ve diğer bilgilerin doğruluğu konusunda sorumluluklar yüklenmiştir

MUHBİRLİK –YASAL GELİŞMELER

- SOX ayrıca “**whistleblowing**” denilen, şirketlerde yapılan usulsüzlüklerin ihbar edilmesini zorunlu tutan ve edenleri de koruyan “**muhbirlik**” mekanizmasını yasal olarak kabul etmiştir.
- Her şirketin, çalışanların etiğe aykırı, yasa dışı ya da şirketin iş davranış kurallarına aykırı olduğuna inandıkları işlem ve faaliyetleri bildirebileceği bir “*telefon hattı*” ya da başka bir ihbar sisteminin olması gereği artık her ülkede kabul görmüş bir görüştür. Ancak çalışanların, bu tür davranışları misilleme veya ceza korkusu olmadan ihbar etmekte serbest olduklarına inanmaları önemlidir.



FİNANSAL OLMAYAN BİLGİLER

Yatırımcılar bir şirketin mali durumu ile birlikte, şirketin değerini arttıracak finansal olmayan bilgilere de büyük önem vermeye başlamışlardır.

Örneğin;

- Şirketin müşteri hizmetleri ilişkileri nasıldır?
- Çalışanların işten ayrılma devir hızı oranı nedir?

- * İade mallar geri alınmayacaktır,
- * Personele 6 ay zam yapılmayacaktır,
- * Atıklar Antartikaya ihrac edilecektir,



Arkadaşlar, bundan sonraki bölüm, yönetim kurulu toplantısının kayıt dışı oturumudur!!!!

FİNANSAL OLMAYAN BİLGİLER

- Şirket içerisinde zımni olarak ırk, cinsiyet ve yaş ayrımcılığı yapılmakta mıdır?
- Geleceğe yönelik hedefler ve beklentiler nelerdir?
- Tedarikçilerle iyi ilişkileri var mıdır?
- Şirket faaliyetlerinin çevresel etkileri nelerdir?
- Kurumsal sosyal sorumluluk politikası nedir?
 - Şirket çevre sorunlarına duyarlı mıdır? gibi konular yatırımcıların üzerinde durduğu konular arasındadır.



MUHASEBEDE MAYINLI ALANLAR

- Hayali gelir kaydedilmesi
- Kar veya zararın şişirilmesi
- Borçların gizlenmesi
- Özel amaçlı şirketler (SPEs) kurarak hesapların bilanço dışında takibi
- Nakit akış tabloları ile oynanması
- İlişkili taraflara menfaat sağlanması
- Bilgi bazlı veya hareket bazlı finansal bilgi manipülasyonu



DEĞERE DAYALI YÖNETİM

Değere dayalı yönetim, işletmenin yönetim anayasasının merkezine hissedarlara değer yaratmayı koymak, işletmenin stratejilerini, yapısını, risk yönetimini belirlerken hissedar değerini en üst düzeye çıkarmayı hedeflemektir.

Bir işletme değer yaratabilmek için aşağıdaki dört unsurdan bir veya daha fazlasını yapmak zorundadır;

- *Mevcut yatırımdan doğan nakit akışlarını arttırmak*
- *Karda beklenen büyüme oranını arttırmak*
- *Yüksek büyüme süresini attırmak*
- *Nakit akışlarının indirgenmesinde kullanılan sermaye maliyeti oranını düşürmek*



DEĞERE DAYALI YÖNETİM

Değere dayalı yönetim bu denli önem kazanınca, şirket performanslarını ölçüm ve yönetme sistemleri de gelişmiştir. Artık, geleneksel yönetim muhasebesi teknikleri yeterli gelmemeye başlamış;

- Ekonomik katma değer (***EVA - Economic Value Added***)
- Kendiliğinden sürdürülebilir büyüme oranı (***SSGR Self Sustainable Growth Rate (SSGR)***),
- indirgenmiş nakit akımları



gibi yöntemler daha çok kullanılmaya başlanmıştır.

DEĞERE DAYALI YÖNETİM

EVA diğer bir ifade ile bir şirketin yatırılan sermayesine karşılık oluşturduğu faiz ve vergi öncesi kar ile, o sermayenin maliyeti arasındaki farktır.

Bir projenin sermaye maliyeti , o projenin sağladığı getiri oranından küçükse, proje, ekonomik katma değer sağlamaktadır. Çünkü işletmeye bir sermaye yatırılmıştır, ilk önce bu sermayenin maliyetinin çıkarılması gereklidir. Bu yöntemde sermaye maliyeti, öz kaynakların maliyeti de dahil ağırlıklı ortalama sermaye maliyetidir.

DEĞERE DAYALI YÖNETİM

Kendiliğinden sürdürülebilir büyüme oranı (SSGR), bir şirketin şirket dışından ilave özsermaye elde etmeden ve

borç/özsermaye dengesini bozmadan ne kadar daha büyüme sağlayabileceğini gösteren orandır.

SSGR oranı,

- ⇒ şirketin özsermaye karlılığını (ROE:Return on Equity) arttırarak ve
- ⇒ karın temmettü olarak dağıtılmadan, mümkün olduğunca, yedek akçeye eklenmesi ile arttırılabilmektedir.

**KURUMSAL YÖNETİM
VE
İÇ DENETİM,
İÇ KONTROL
VE
RİSK YÖNETİMİ**



İÇ DENETİM



Uluslararası iç denetim standartlarına göre; iç denetim bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir.

İç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşılmasına yardımcı olur.



İÇ DENETİM



Bip sesinden sonra lütfen adınızı soyadınızı ve sicil numaranızı söyleyiniz. Mali tablolar ile ilgili bir yanlış tespit etti iseniz 2'yi; satınalmada bir usulsüzlük varsa 3'ü, stoklarda bir hırsızlık yakaladı iseniz 4'ü tuşlayınız. Temiz eller operasyonuna katkınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Bir kurumda iç denetim faaliyeti kurumun risk yönetim sisteminin etkinliğini gözlemeli ve yönetim, kontrol, faaliyet ve bilgi sistemlerinin maruz olduğu riskleri değerlendirmelidir.

İÇ DENETİM



İç denetim ayrıca bir kurumda kontrollerin etkinlik ve verimliliğini değerlendirmek ve sürekli gelişimi teşvik etmek suretiyle kurumun etkin kontrollere sahip olmasına yardımcı olmalıdır.

Yapılan risk değerlemesinin sonuçlarına bağlı olarak,

- Mali ve operasyonel bilgilerinin güvenilirliği,
- Faaliyetlerin etkinlik ve verimliliği
- Varlıkların korunması
- Kanunlara, düzenlemelere ve sözleşmelere uyum konularında kurumun yönetimini, faaliyetlerini ve bilgi sistemlerini kapsayan kontrollerin yeterliliğini ve etkinliğini değerlendirmelidir.

İÇ DENETİM

İç denetim yöneticisi, şirketteki önemli riskler, kontrol sorunları, kurumsal yönetim sorunları ve ilgili başka konularda denetim komitesine, yönetim kuruluna ve üst yönetime dönemsel raporlar sunar. Bu raporlarda, işletmede, usulsüzlük ve yolsuzluklar, yasa dışı fiil ve işlemler, hatalar, verimsizlik, israf, çıkar çatışmaları ve kontrol zayıflıkları varsa bunlar hakkında bilgi verilir.

İç denetim yöneticisi bağımsız olmalıdır. Eğer şirkette denetim komitesi varsa bu komiteye bağlı olarak, yoksa doğrudan yönetim kuruluna bağlı olarak çalışmalıdır.

İÇ DENETİM

Kurumsal yönetim açısından ele alındığında, iç denetçi ayrıca, işletme içinde;

- ⇒ gerekli etik ve diğer değerlerin geliştirilmesi,
- ⇒ etkili bir kurumsal yönetim ve hesap verebilirlik,
- ⇒ risk ve kontrol bilgilerinin işletmenin üst yönetimine veya gerektiğinde başka mercilere iletilmesi,
- ⇒ yönetim kurulu, denetim komitesi, şirket üst yönetimi ve iç ve dış denetçiler arasında koordinasyon sağlanması fonksiyonlarını yürütür.



İç denetçiler, bir işletmenin risk yönetim süreçlerinin oluşturulmasında da rol alabilirler, ancak risk yönetimi yapmazlar.

KURUMSAL YÖNETİM VE İÇ KONTROL

İç kontrol, işletmelerin hesap verebilirliğini sağlar ve işletmelerin başarısında son derece önemli rol oynar.

İç kontrol;

- Faaliyetlerinin etkin ve verimli olmasını,
- Mali raporların güvenilir olmasını,
- Kanun ve yönetmeliklere uygun bir şekilde yönetilmesini temin eden bir işletmenin yönetim kurulunun, üst yönetiminin ve diğer personelinin etkilediği bir süreçtir.



KURUMSAL YÖNETİM VE İÇ KONTROL

Bir iç kontrolün başarılı olması gerekli beş unsur:

- ⇒ **Kontrol ortamı:** İşletmenin kültürü, etik değerleri, üst düzey yöneticilerin bakış açısı, işletme içi kontrol ortamını oluşturur.
- ⇒ **Risk değerlemesi:** İşletmeler karşı karşıya oldukları riskleri belirlemeli, değerlemeli ve bu risklerden nasıl sakınacaklar veya nasıl yönetecekler tespit etmelidirler.



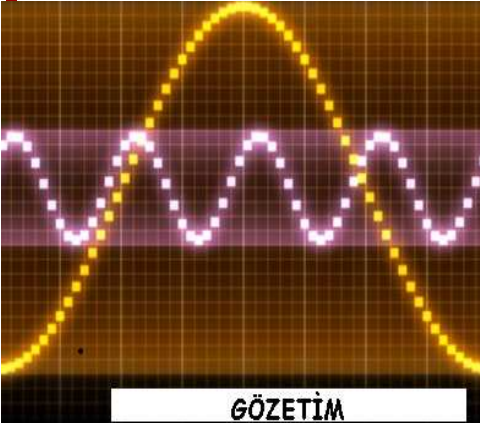
- ⇒ **Kontrol faaliyetleri:** İşletme, iç kontrol ve risk yönetimi konusunda aldığı kararların uygulanıp uygulanmadığını kontrol eden prosedürler ve politikalar koyar.

KURUMSAL YÖNETİM VE İÇ KONTROL



Bir iç kontrolün başarılı olması gerekli beş unsur (*devam*):

⇒ **Bilgi ve iletişim;** İşletmede çalışanlara doğru bilginin ulaştırılması çok önemlidir. Üstten aşağı doğru akan bilgi üst yönetimin isteklerini ve niyetlerini yansıtır. Alttan yukarı doğru verilen bilgi faaliyet sonuçlarını içerir. İşletmede iletişim eksikliği olmaması için aynı zamanda yatay bilgi akışına da gereksinim vardır.



⇒ **Gözetim:** İşletmede uygulanan içkontrol sürekli olarak ve periyodik kontrollerle gözden geçirilmelidir, sapmalar ortaya çıkarılmalı ve yenilenmelidir.

KURUMSAL YÖNETİM VE İÇ KONTROL

İç kontrol sisteminin hedeflendiği gibi çalışıp çalışmadığını iç denetim departmanı inceler ve üst yönetime bilgi verir.

İç kontroller başarıyı garanti edemez. Kötü kararlar, zayıf yöneticiler veya çevresel etkenler kontrollerin etkisini ortadan kaldırabilir. Ayrıca, dürüst olmayan yöneticiler bu kontrolleri aşabilir ve astlarından gelen mesajları göz ardı edebilir, engelleyebilir veya üstünü örtebilir.



KURUMSAL YÖNETİM VE İÇ KONTROL

Bu nedenle şirketlerde güçlü ve bağımsız bir yönetim kurulunun/ biriminin olması, üst kademe yöneticilerin yukarıya açık ve güvenilir bilgiler vermesi, yetkin finans, hukuk ve iç denetim birimlerinin olması ile muhtemel sorunlar tespit edilebilir ve etkin bir gözetim yapılabilir.

Bu da doğru bir kurumsal yönetimle birlikte iyi bir kurum kültürünü gerektirir.

Kurumla bağlantısı bulunan herkes, kurumun etik kültürünün durumundan bir ölçüde sorumludur ve bu sorumluluğu paylaşır.

ÖRNEK OLAY

OMP A.Ş.

OMP A.Ş. görüntüleme, iletişim ve ölçümlene sektöründe bilişim hizmetleri veren, ülke çapında faaliyet gösteren orta ölçekli bir aile şirketidir. Şirket üç kardeşin ortaklığı ile kurulmuştur. Şirket çalışanları çoğunlukla beyaz yakalılardan oluşmakta ve iyi bir arge departmanı bulunmaktadır. Şirkette uluslararası gelişmeler yakından takip edilmekte ve üretilen boardlar sürekli olarak teknolojik açıdan yenilenmektedir.

Küçük bir işletme olarak başarılı çalışmalara imza atan şirket giderek büyümektedir. Patronlar, ürünler en iyi kalitede üretildiği ve zamanında teslim edildiği ve dolayısıyla müşterilerden herhangi bir şikayet gelmediği için memnundurlar.

ÖRNEK OLAY

OMP A.Ş.

Ancak diğer taraftan kurumsallaşma faaliyetleri aynı paralelde yerine getirilemediği için işlerin yürütülmesinde büyük sıkıntı baş göstermektedir. Şirket içinde büyük bir iletişim eksikliği yaşanmakta, ne doğru dürüst bir muhasebe departmanı ne de stok kontrol sistemi bulunmaktadır.

Buna rağmen en iyi hizmet veren departmanlardan bir tanesi teknik destek departmanıdır.

İleride doğabilecek sıkıntıların önceden önüne geçmek amacı ile şirket kurumsallaşma çalışmalarında danışmanlık hizmeti almaya karar vermiştir.

ÖRNEK OLAY

OMP A.Ş.

Bu çalışma çerçevesinde şirket içinde iletişim eksikliğinin önüne geçmek için önce doğru raporlama sistemi oturtulmuş ve çeşitli komiteler oluşturulmuştur.

Komite toplantılarının birinde aşağıda değinilen ilginç olay yaşanmıştır.

Şirketin ürettiği görüntüleme boardlarında bozulma oranı ayda en fazla üç adettir. Her boardun maliyeti 3000 Euro civarındadır. Bu durumda en fazla 3 adet board'un stoklarda tutulması yeterli olacaktır. Esasen arge departmanı departmanı, üretilen boardları sürekli yenilediği için, daha fazla yedek board tutmanın da hiç bir anlamı bulunmamaktadır.

ÖRNEK OLAY

OMP A.Ş.

Ancak komite toplantısında, çok titiz ve evhamlı bir kişi olan teknik destek departmanının başındaki müdürün, ne olur ne olmaz diye, üç adet yerine yirmi bir adet board stokta tuttuğu ortaya çıkmıştır. Şirketin doğru düzgün bir stok kaydı olmadığı için bu durum daha önce ortaya çıkmamıştır. Üstüne üstlük, müşterilerden de hiçbir zaman şikayet gelmediği için patronlar da çok memnundur.

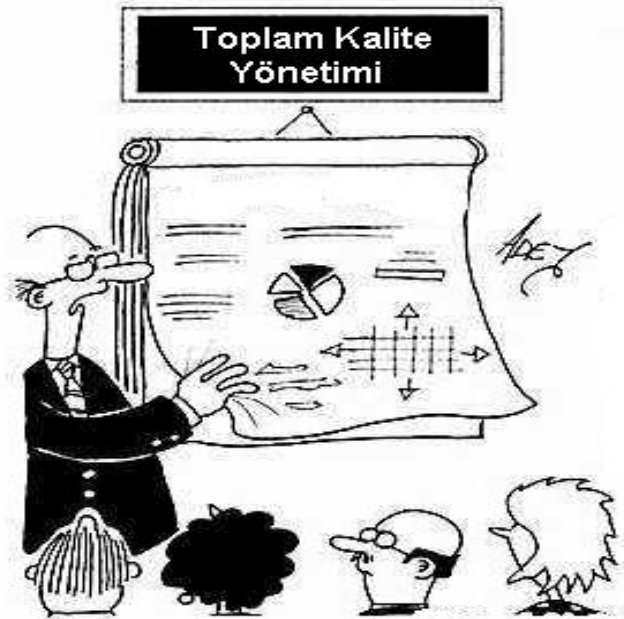
Ancak şirketin aylık board stok tutma maliyetlerinin 9000 euro yerine, 63000 euro olduğunu öğrenen patronlar deliye dönmüşlerdir.

ÖRNEK OLAY

OMP A.Ş.

Üstelik boardlar sürekli yenilendiği için, stokta tutulan boardlar kullanılamamakta, sadece bazı parçaları parçalandıktan sonra değerlendirilebilmektedir.

Patronlar şirkette verimliliği arttırmak üzere acilen bir iç kontrol sisteminin oturtulması gerektiğine karar vermişlerdir.



-Arkadaşlar, bundan sonra yönetim organizasyonunda ve kalite anlayışımızda toplam kalite yönetimi felsefesini rehber edineceğiz.

KURUMSAL YÖNETİM VE RİSK YÖNETİMİ

Risk yönetimi

- İşletmenin tamamında uygulanan stratejileri etkileyen bir süreçtir
- Bir işletmenin yönetim kurulu, üst yönetimi ve diğer personeli tarafından, işletmeyi etkileyebilecek potansiyel olayları belirlemeye yöneliktir
- İşletmenin ancak kaldırabileceği kadar risklerle karşı karşıya kalmasını sağlamalıdır
- İşletmenin amaçlarını elde etmesi için yeterli güvenceyi sağlamalıdır



KURUMSAL YÖNETİM VE RİSK YÖNETİMİ

Bir işletmede iç kontrol ve risk yönetimi bir anlamda birbirlerini tamamlarlar.

Risk yönetimi iç kontrol sisteminin yerine geçmez. Doğru bir risk yönetimi ve etkin bir iç kontrol istemi iyi bir kurumsal yönetim için en önemli unsurların başında gelir.

İyi bir risk yönetimi, bundan önceki sayfalarda başarılı bir iç kontrol için sayılan beş unsura ilaveten:



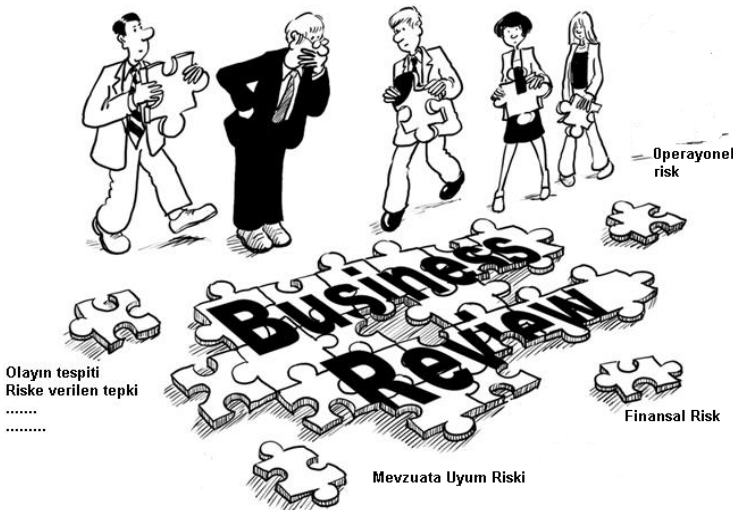
- ⇒ **İşletmenin amacının belirlenmesini,**
- ⇒ **işletmenin hedeflerini etkileyecek iç ve dış unsurların tespitini**
- ⇒ **Riske verilecek tepkinin tespitini gerektirir.**

KURUMSAL YÖNETİM VE RİSK YÖNETİMİ

Bu üç ilave unsuru kısaca özetlersek, aşağıdaki şekilde ifade edebiliriz.

- ⇒ **Amacın belirlenmesi:**
İşletmenin hedefleri, işletmenin misyonu ve ne kadar risk yüklenmek istediği– risk iştahı– ile orantılı olmalıdır.
- ⇒ **Olayın tespiti:** İşletmenin hedeflerinin belirlenmesi yeterli değildir, bu hedefleri etkileyebilecek işletme içi ve dışındaki unsurların da tespit edilmesi gereklidir.

- ⇒ **Riske verilen tepki:** İşletme yönetimi risk almaya veya riskten kaçınmaya karar verebilir.



KURUMSAL YÖNETİM VE RİSK YÖNETİMİ

Risk yönetimi

- Riskin büyüklüğü ile elde edilen getirinin büyüklüğü ile doğru orantılıdır
- Bu aşamada, getiri elde edebilmek için riskin alınmış olması gerekli olmakla birlikte yeterli değildir
- **Risk ancak başarılı bir şekilde**

“yönetildiği”
takdirde
amaçlanan getiri
elde
edilebilecektir.



RİSK ÇEŞİTLERİ

1) Finansal Riskler

- ⇒ Kur Riski
- ⇒ Kredi Faiz Riski
- ⇒ Likidite Riski
- ⇒ Leasing Şartları

2) İşletme Dışı/Çevresel Riskler

- ⇒ Politik Riskler
- ⇒ Makro Ekonomik Riskler
- ⇒ Hava Şartları
- ⇒ Açılan Davalar (*iş riski de olabilir*)
- ⇒ Disaster Recovery (*teknolojik risk de olabilir*)

3) İş Riski

3.1) Stratejik Risk

- ⇒ Doğru Projelere Yatırım
- ⇒ Zamanında ve Hızlı Hareket
- ⇒ Doğru Fayda-Maliyet Analizi
- ⇒ Alandan veya Sektörden Çıkış Stratejisi



Finansal Planlama, İç kontrol

RİSK ÇEŞİTLERİ

3.2) Operasyonel Risk

3.2.1) Ticari Riskler

(Pazarlama, ithalat ihracat vs.)

- ⇒ Pazarlama Departmanı ile ilgili Riskler
- ⇒ Bayilerle İlgili Riskler
- ⇒ Tüketicilerle ilgili Riskler vs

3.2.2) Teknolojik Riskler

- ⇒ Yazılım ile ilgili Riskler,
- ⇒ Donanım İle ilgili Riskler
- ⇒ Üretim ile İlgili Riskler
- ⇒ Destek Hizmetler ile ilgili Riskler

3.2.3) Mevzuata Uyum Riski

- ⇒ Rekabet Kurumu
- ⇒ Maliye Bakanlığı ve Vergi Daireleri
- ⇒ Belediyeler
- ⇒ Diğer ilgili Bakanlıklar ve Resmi Kuruluşlar ile ilişkilerde doğabilecek riskler

BASEL II VE KURUMSAL YÖNETİM AÇISINDAN ÖNEMİ

BASEL II risk yönetimi yaklaşımına büyük önem vermektedir. Risk yönetimi yaklaşımında sermaye, *beklenmeyen zararın* karşılığıdır.

Risk, belirsizlikten kaynaklandığı için beklenmeyen zararlarla ilişkilendirilmesi gereken bir kavramdır.

Bankalar beklenen zararları için karşılık ayırırlar, beklenmeyen zararları için ise sermaye yapılarını güçlendirirler. Burada önemli olan beklenmeyen zararlar için ne kadar bir sermayenin yeterli olacağıdır.



BASEL II VE SERMAYE YETERLİLİK ORANI

“Sermaye yeterlilik oranı”

bankaların bir birimlik sermayesi karşılığında, kaç birimlik risk üstlendiğini gösteren orandır. Çağdaş risk yönetimi teknikleri, **yasal sermaye** kavramının yetersiz kaldığı durumda “ekonomik sermaye” yaklaşımını ön plana çıkarmaktadır.

“Yasal Sermaye” bankaların faaliyet alanlarına, yapılarına, faaliyette

buldukları ekonomik ortama bakılmaksızın %8 oranını öngörmektedir.



“Ekonomik Sermaye” gelecekte ortaya çıkabilecek beklenmeyen zararlardan bankayı olumsuz yönde engelleyebilecek gerçek

sermaye düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Risk yönetiminde önemli olan ekonomik sermayeyi hesaplamaktır.

BASEL II VE SERMAYE YETERLİLİK ORANI

BASEL I'e göre yeterlilik oranı:

$$\text{Basel Sermaye Yeterlilik oranı} = \frac{\text{Sermaye}}{\text{Kredi Riski}} \geq \%8$$

Basel II göre yeterlilik oranı:

$$\text{Basel Sermaye Yeterlilik oranı} = \frac{\text{Sermaye}}{\text{Kredi Riski} + \text{Piyasa Riski} + \text{Operasyonel Risk}} \geq \%8$$

BASEL II'ye GÖRE KOBİ KREDİ SINIFLANDIRMASI

Yıllık Satış Cirosu	Kredi Tutarı	Sınıflandırma
> 50.000.000 €	> 1.000.000 €	Kurumsal
> 50.000.000 €	< 1.000.000 €	Kurumsal
< 50.000.000 €	> 1.000.000 €	Kurumsal - KOBİ
< 50.000.000 €	< 1.000.000 €	Kurumsal - (KOBİ)

BASEL II'ye GÖRE KOBİ KREDİ SINIFLANDIRMASI

Kurumsal krediler, sigorta şirketleri ile bankaların tabi oldukları veya eşdeğer denetim ve düzenlemelere tabi olmayan diğer mali şirketler de dahil olmak üzere firmalara kullanılan kredilerdir.

Söz konusu krediler, borçluya bağımsız derecelendirme kuruluşlarınca verilen not veya notlar dikkate alınarak ağırlıklandırılmaktadır.

Borçlunun kredi notunun mevcut olmadığı durumda %100 risk ağırlığı kullanılması gerekmektedir.

BASEL II'ye GÖRE KOBİ KREDİ SINIFLANDIRMASI

Kurumsal kredilerin tabi olacağı risk ağırlıkları

Derece	AAA AA-	A+ A-	BBB+ BBB-	B-'nin altı	Derecelendirilmemiş
Risk Ağırlığı	%20	%50	%100	%150	%100

İkamet amaçlı gayrimenkullerin ipotegi ile teminatlandırılmış olanların dışında kalan her türlü bireysel kredi ile toplam kredi tutarı 1 milyon Euro'yu aşmayan KOBİ kredileri **perakende krediler** kapsamında değerlendirilecektir. Bu krediler %75 ile ağırlıklandırılacaktır.

Kısacası derecelendirme notu almayan KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu %75 risk ağırlığında olacaktır.

BASEL II'ye GÖRE KOBİ KREDİ SINIFLANDIRMASI

Ticari Amaçlı Gayrimenkul İpoteği Güvencesindeki Krediler:

Yeni uzlaşıda borçlu dışındaki kişilere ait ikamet amaçlı gayrimenkuller, tapulu arsa ve araziler ve ticari amaçlı gayrimenkuller üzerine tesis edilmiş ipotekler ilke olarak teminat kabul edilmemektedir.



Ülkemizde bu durum çok yaygın bir uygulamadır, dolayısıyla, söz konusu ipotekler ile teminatlandırılmış krediler için sermaye gereksiniminde artış meydana geleceği ortaya çıkmaktadır.

BASEL II VE KURUMSAL YÖNETİM

BASEL II ile birlikte, perakende kredi kullanacak ve doğrudan **%75 risk ağırlığında** olan şirketlerin dışındaki KOBİ'lerin uygun faiz oranlarında kredi kullanabilmeleri için iyi derecelendirme notu almaları gerekmektedir. Bunun da gereği, önce

- güçlü bir özsermaye yapısına sahip olmaları,
- bankalara şeffaf, Türkiye Muhasebe Standartlarına uyumlu mali rapor sunmaları,
- kayıt dışı işlemlerini kayıt içine almalarıdır.

Kısacası, KOBİ'ler hızla kurumsallaşmalı ve stratejik yönetim ve risk yönetimi demek olan kurumsal yönetim ilkelerini benimsemelidirler.

TÜRK TİCARET KANUNU TASARISI (TTK) VE KURUMSAL YÖNETİM

Gelecek herkes ve her ulus için tek ve aynı gelecek değildir. Her ülke geleceğini kendi seçer ve belirler. Türkiye'nin içinde yaşayabileceği, yaşamak zorunda olduğu gelecek, “uygar topluma özgü gelecektir”. Böyle bir gelecekte yer alırsak ülkemiz saygınlık kazanır, ulusumuz ilerler ve mutlu olur. Böyle bir geleceğin maliyeti vardır. Ancak, bu uygar toplum geleceğinin dışında kalan bir toplumun ödeyeceği maliyetten çok daha küçüktür.

Prof. Dr. Ünal Tekinalp*
Türk Ticaret Kanunu Tasarısı
Komisyonu Başkanı

Kaynak: *PwC “Türk Ticaret Kanunu Tasarısı,
Geleceği Hazırlayan Düzenleme yayını



TEK PAY SAHİPLİ A.Ş ve Ltd Şti.

Şirketlerin ulusal ve uluslararası alanda rekabet güçlerinin olabilmesi içi kuvvetli ortaklık yapılarının bulunması, doğru yönetilmeleri ve iyi bir iç kontrol ve risk yönetim sistemlerinin olması çok önemlidir. Yeni TTK taslağına göre;

- Tek pay sahipli, A.Ş. ve tek ortaklı limited şirket kurulabilir.
- Çok ortaklı A.Ş. veya Ltd Şti, daha sonra tek ortağı düşerse, fesih olmadan faaliyetlerini sürdürebilir.
- Bu şekilde şirket sahiplerinin yanına “saman adam” alma zorunluluğı kalkmıştır.
- Vakıf, dernek veya üniversiteler veya AŞ ve LTD’ler, başka bir ortağı ihtiyaç duymadan tek başlarına şirket kurabilirler
- Türkiye’ye yatırım yapmak isteyen yabancı şirketler Türkiye’deki doğrudan yatırımlarını tek ortak olarak bizzat kurabilirler.

Hisse senetleri IMKB’de işlem gören (Borsa şirketleri) şirketler çok ortaklı olmak zorundadır.

ŞİRKETLER TOPLULUĞU

KARŞILIKLI KATILMA HALİNDEKİ ŞİRKETLER (Madde 197)

Birbirlerinin paylarının en az dörtte birine sahip bulunan sermaye şirketleri **karşılıklı katılma** hâlinde şirketlerdir.

Karşılıklı katılmalı şirketlerden biri, diğeri üzerinde herhangi bir surette hâkimiyeti haiz ise, diğeri bağlı şirket sayılır. Karşılıklı iştirakli şirketlerin her biri diğeri üzerinde hâkimiyeti haizse ikisi de bağlı şirket kabul olunur.

ŞİRKETLER TOPLULUĞU

HAKİM (ANA) VE BAĞLI (YAVRU) ŞİRKET (Madde 195)

a) Bir sermaye şirketi diğer bir sermaye şirketinin doğrudan veya dolaylı olarak;

1. Oy haklarının çoğunluğuna sahipse, veya

2. Şirket sözleşmesine dayalı olarak yönetim organında çoğunluğu oluşturan sayıda üyenin seçimini sağlayabilmek hakkını haizse, veya

3. Kendi oy hakları yanında, bir sözleşmeye dayanarak, tek başına veya diğer ortaklarla birlikte, oy haklarının çoğunluğunu kullanabiliyorsa;

b) Bir sermaye şirketi diğer bir sermaye şirketini bir sözleşmeye dayanarak veya başka bir yolla hâkimiyeti altında tutabiliyorsa;

birinci şirket hâkim (ana), diğeri bağlı (yavru) şirkettir.

ŞİRKETLER TOPLULUĞU

HAKİM (ANA) VE BAĞLI (YAVRU) ŞİRKET (Madde 195)

- Birinci fıkrada öngörülen hâllerden başka, bir sermaye şirketinin paylarının çoğunluğuna veya çoğunluk etkisini haiz miktarda paylarına sahip bulunmak, hâkimiyetin varlığına karine oluşturur.
- Bir hâkim şirketin bir veya birden fazla bağlı şirketi aracılığıyla veya onlarla birlikte, bir diğer şirkete hâkim olması dolaylı hâkimiyeti ifade eder.
- Hâkim şirkete doğrudan veya dolaylı bağlı şirketler hâkim şirketle birlikte, “**şirketler topluluğu**” (topluluk) nu oluştururlar. Bağlı şirketler “**topluluk şirketi**” olarak adlandırılırlar.

ŞİRKETLER TOPLULUĞU

BAĞLI VE HAKİM ŞİRKETLERİN RAPORLARI (Madde 199)

Bağlı şirketin yönetim kurulu, faaliyet yılının ilk üç ayı içinde bağlı şirketlerle ilişkiler hakkında bir rapor düzenler. Raporda, geçen faaliyet yılında hâkim şirketle veya bağlı şirketlerden biriyle veya bu şirketler sebebiyle veya bu şirketlerin menfaatine yaptığı tüm hukukî işlemler ve bu şirketler sebebiyle veya onların menfaatine aldığı veya almaktan kaçındığı tüm önlemler açıklanır.

Hukukî işlemler bakımından edimler, karşı edimler, önlemler bakımından, önlemlerin sebepleri, verdiği kayıplar ve sağladığı yararlar belirtilir.

Kayıpların faaliyet yılı içinde fiilen nasıl denkleştirildiği veya şirkete hangi yararlarla ilişkin istem hakları tanındığı ayrıntılı olarak ifade edilir.

ŞİRKETLER TOPLULUĞU

HAKİM (ANA) VE BAĞLI (YAVRU) ŞİRKET

TTK Tasarısı ile;

- Kontrol altında tutan hakim şirket ve kontrol altında bulunan yavru şirket kavramları açık tanımlara kavuşmuş ve bunların hukuki konumları ile ilişkilerin düzeni belirlenmiştir.
- Hakim ve bağlı şirket ilişkilerinin bu her iki şirket yönetim kurulunca her yıl bir rapora bağlanması zorunluluğu öngörülmüştür.
- Bağlı şirketlerdeki şirketler topluluğuna dahil olmayan pay sahipleri (örneğin küçük hissedarlar), çeşitli dava hakları ve mekanizmalarla korunmuştur. Bu pay sahiplerine şirketten ayrılma (Sell-out) olanağını getirmiştir.

BÖLÜNME

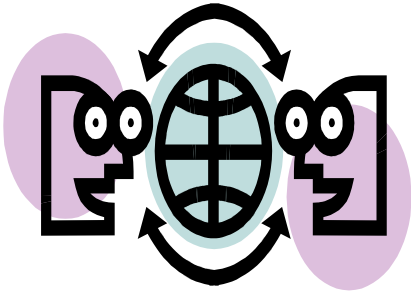
(Madde 159)

Bölünme tasarıda **Tam ve Kısmi bölünme** olarak ele alınmıştır.

Tam bölünmede, şirketin tüm malvarlığı bölümlere ayrılır ve diğer şirketlere devr olunur. Bölünen şirketin ortakları, devralan şirketlerin paylarını ve haklarını iktisap ederler. Tam bölünüp devrolunan şirket sona erer ve ticaret sicilinden silinir.

Kısmi bölünmede, bir şirketin malvarlığının bir veya birden fazla bölümü diğer şirketlere devrolunur. Bölünen şirketin ortakları, devralan şirketin paylarını ve haklarını iktisap ederler veya bölünen şirket devredilen malvarlığı bölümlerinin karşılığında devralan şirketlerdeki payları ve hakları elde eder. Böylece yavru şirket oluşturulmuş olur.

Tasarıda bölünme ayrıca, oranların korunması veya korunmaması açısından da düzenlenmiştir.



BİRLEŞME

(Madde 136)

Birleşme **devralma veya yeni kuruluş** şeklinde olur.

Birleşme sözleşmesi veya birleşme raporu, denetleme raporu ve son üç yılın finansal tabloları, gereğinde ara tablolar, birleşmeye katılan ortaklıkların ortakları dışında, intifa senedi sahiplerinin, menkul kıymet hamillerinin ve menfaati bulunan diğer ilgililerin incelemesine sunulur.

Tasarıda hangi şirketin hangi şirketle birleşeceği bir liste ile hüküm altına alınmıştır.



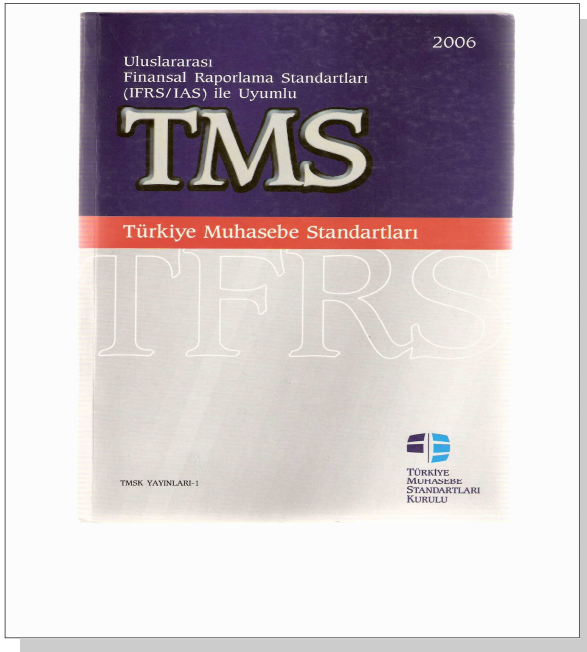
TÜR DEĞİŞTİRME

(Madde 180)

- a) Bir sermaye şirketi;
Başka türden bir sermaye şirketine,
kooperatife
- b) Bir kolektif şirket
Bir sermaye şirketine, kooperatife,
komandit şirkete
- c) Bir komandit şirket
Bir sermaye şirketine, kooperatife,
kolektif şirkete
- d) Bir kooperatif bir sermaye
şirketine dönüşebilir

TÜRKİYE MUHASEBE STANDARTLARI

Tasarı halka açık olsun olmasın,
tüm işletmelerin finansal tablolarını,
TMSK tarafından yayınlanan
TMS'ye göre hazırlamalarını
öngörmüştür



DENETLEME (Madde 397)

Anonim şirketin ve şirketler topluluğunun finansal tabloları denetçi tarafından, uluslararası denetim standartlarına göre denetlenir.

Tasarıda denetim, sadece münferit (solo) bir sermaye şirketini değil aynı zamanda şirketler topluluğunun denetimi de kapsar. Sermaye şirketlerinin halka açık, kapalı, büyük, orta ölçekli ya da küçük olması denetleme ve standartlar açısından önemli değildir.



Denetleme bağımsız denetleme kuruluşu tarafından yapılır. Bir bağımsız denetleme kuruluşu, bir şirket için altı yıl arka arkaya denetçi raporu vermişse, söz konusu bağımsız denetleme kuruluşu veya o şirketin denetimi için özgülediği denetçi ile onunla birlikte çalışan denetim takımı en az dört yıl için değiştirilir.

DENETLEME (Madde 397)

Denetçi, denetleme yaptığı şirkete, vergi danışmanlığı ve vergi denetimi dışında, danışmanlık veya hizmet veremez, bunu bir yavru şirketi aracılığıyla yapamaz.

Denetçi, yönetim kurulu tarafından, finansal tabloların, gerçek resmî, dürüstçe göstermemesi dolayısıyla tehdit eden veya edebilecek nitelikteki riskleri zamanında belirlemeye uygun bir sistem kurulup kurulmadığını, kurulmuşsa bu

sistemin yapısını ve uygulamalarını açıklayan ayrı bir rapor düzenleyerek, denetim raporuyla birlikte yönetim kuruluna sunar.



DENETLEME (Madde 397)

Denetim konusu aşağıdaki şekildedir;

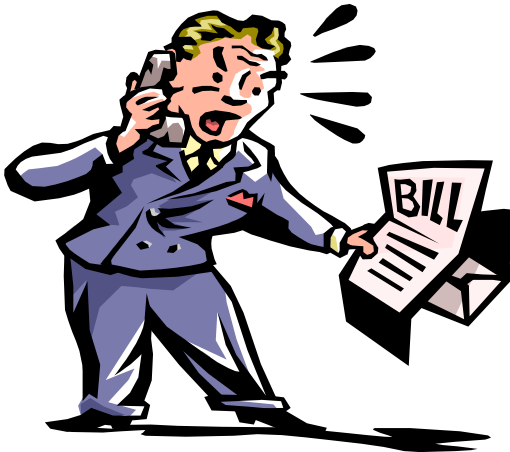
- Şirketin veya topluluğun finansal tablolarının denetimi
- Muhasebenin içerdiği finansal bilgilerin, denetlenen finansal tablolar ile tutarlı olup olmadığı ve gerçeği yansıtıp yansıtmadığının denetimi (muhasebe iç denetimi)
- Yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunun, finansal tablolara ilişkin açıklamaların ve değerlendirmelerin denetimi



İŞLEM DENETÇİSİ

AŞ'nin kuruluşunu, sermayenin arttırılmasını, azaltılmasını, birleşme, bölünme, tür değiştirme, menkul kıymet çıkartılması gibi işlemleri denetleyen kişiye işlem denetçisi denir.

Bu denetçi yıllık finansal tabloları değil sadece kuruluşu denetler. Dolayısıyla muhakkak YMMM/SMM olması gerekmez, hukukçular veya mühendisler arasından da seçilebilir.



HALKA AÇIK ŞİRKETLERİN KURULUŞU

1. Payları halka arz etmek için taahhüt eden gerçek veya tüzel kişi sadece taahhülle yetinir, payların bedellerinin 3/4'ünü yatırmak zorunda değildir.
2. Payları halka arz etmek için taahhüt eden gerçek veya tüzel kişi, kuruluştan itibaren 1 ay içerisinde bu payları halka arz etmek ve satılmayan payların 3/4'ünü ödeyeceğini garanti etmektedir.
3. Söz konusu paylar halka taahhüt bedeli ile veya primli olarak arz edilebilir, halktan elde edilen hasılanın payın itibari değerine isabet eden kısmı şirkete ödenir, aradaki fark taahhüt edene ait olur.



HALKA AÇIK ŞİRKETLERİN KURULUŞU

2. Satın alınmayan paylar tamamıyla taahhüt edenin üzerinde kalır; taahhüt eden bunların 3/4'ünü hemen ödemek zorundadır.
3. Halka arz SPK tebliğine göre yapılır.



Değerli yönetim kurulu üyelerimiz, şirketimiz gelecek yıl halka açılmaya karar vermiştir. Hayırlı olsun.

ANONİM ŞİRKETLER

Madde (329)

Anonim şirket, sermayesi belirli ve paylara bölünmüş olan, borçlarından dolayı yalnız malvarlığıyla sorumlu bulunan şirkettir. Paysahipleri, sadece taahhüt etmiş oldukları sermaye payları ile ve şirkete karşı sorumludur.

Hem halka açık hem de kapalı A.Ş.'lerde İki sermaye sistemi kabul edilmiştir.

1. Esas Sermaye

2. Kayıtlı Sermaye

Asgari Sermaye:

Halka kapalı şirketlerde;

- Asgari esas sermaye: 50.000 YTL
- Kayıtlı sermaye: 100.000 YTL

Halka açık şirketlerde;

- Asgari esas sermaye: 50.000 YTL
- Kayıtlı sermaye: SPK tebliğleri ile düzenlenmektedir.



TİCARET ŞİRKETLERİNE KOYULACAK SERMAYE (Madde 127)

- Fikrî mülkiyet hakları
- Taşınırlar ve her çeşit taşınmaz
- Taşınır ve taşınmazların faydalanma ve kullanma hakları
- Kişisel emek
- Ticarî itibar
- Ticarî işletmeler
- Maden ruhsatnameleri ve bunun gibi ekonomik değeri olan diğer haklar
- Devrolunabilen ve nakden değerlendirilebilen her türlü değer; konabilir para, kıymetli evrak ve sermaye şirketlerine ait paylar.

- **Haklı olarak kullanılan devredilebilir elektronik ortamlar, alanlar, adlar ve işaretler gibi değerler**
- **Vadesiz alacak**

Yenilikler

HALKA AÇIK OLMAYAN ŞİRKETLERDE/ KAPALI ŞİRKETLERDEKİ DEĞİŞİKLİKLER

- Sermaye daha kolay arttırılacaktır,
- Apel (apel bedellerinin ödenmesi) sistemi ortadan kalkacaktır
- Yönetim kurulu piyasayla ve aracı kurumlarla işbirliği içinde çalışma imkanına sahip olacak ve her sermaye arttırımı için genel kurulun toplanmasına gerek olmayacaktır.



HALKA AÇIK ŞİRKETLERDE İMTİYAZLI PAYLAR (Madde 478)

Yeni TTK'da imtiyazlı paylar tanımlanmıştır.

- Buna göre imtiyaz; kâr payı, tasfiye payı, rüçhan ve oy hakkı gibi haklarda paya tanınan üstün bir hak veya kanunda öngörülmemiş yeni bir pay sahipliği hakkıdır.
- Eşit itibarî değerdeki paylara farklı sayıda oy hakkı verilerek oyda imtiyaz hakkı tanınabilir. Bir paya en çok onbeş oy hakkı tanınabilir.

Bazı kararlarda oyda imtiyaz hakkı kullanılamaz. Bu kararlar;

- Esas sözleşme değişikliği
- İşlem denetçilerinin seçimi
- İbra ve sorumluluk davası açılmasıdır.

ŞİRKETİN KENDİ PAYLARINI İKTİSAP VEYA REHİN OLARAK KABUL ETMESİ (Madde 379)

Yönetim kurulu, genel kuruldan yetki almak ve yetkisini en çok 18 ay içinde kullanmak şartı ile şirket sermayesinin en çok %10'u oranında, kendi hisse senetlerini iktisap edebilir veya rehin olarak kabul edebilir. Bu yetki şirket varlıklarının, menfaatinin korunması, kötüye kullanmaların önlenmesi amaçlarıyla sınırlıdır.



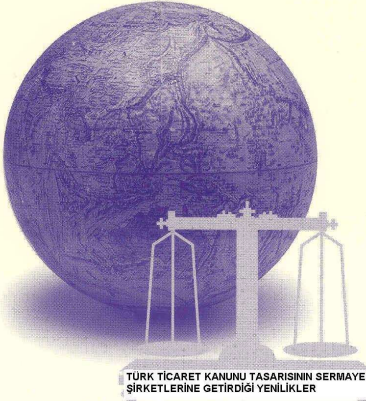
Kullanılmadığı takdirde yenilenebilen bu yetki ile, hisseleri İMKB'de işlem gören şirketler, manipülasyona karşı savaşılabirler, market-maker rolünü oynayabilirler. Düşmanca satın almalar (hostile takeover) gibi ciddi tehlikelerin varlığı halinde, %10 sınırına bağlı kalmaksızın ve genel kuruldan yetki almadan, şirket kendi hisse senetlerini iktisap edebilir.

SORUMLULUK **(Madde 549, 562)**

Tasarı anonim şirketlerde sorumluluğu hukuki (md 549), ve cezai (md 562) olarak düzenlemiştir.

Hukuki sorumluluklar:

- Belgelerin ve beyanların kanuna aykırı olmasından doğan sorumluluk
- Sermaye hakkında yanlış beyanlar ve ödeme yetersizliğinin bilinmesi
- Değer biçilmesinde yolsuzluk
- Halktan para toplanması konusunda doğan sorumluluk
- Kurucuların, yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerinin ve tasfiye memurlarının sorumluluğu
- Denetçilerin ve işlem denetçilerinin sorumluluğu



Cezai sorumluluk

562. maddede cezai sorumluluk kapsamına giren suçlar sayılmıştır.

BÜYÜK ve KÜÇÜK ŞİRKET KAVRAMI

**Ölçeklerine Göre Ticari İşletmeler
(Madde 1522)**

Yeni TTK ile sermaye şirketlerine “büyük” ve “küçük” şirket kavramı getirilmiştir. Anonim ve limited şirketler kendi içinde büyük ve küçük sınıflamasına göre TTK hükümlerine tabi olacaklardır. Buna göre;

(1) aşağıdaki üç ölçütten en az ikisini aşmayanlar küçük sermaye şirketi olarak kabul edilir:

a) Aktifte görülen zararın çıkarılmasıyla bulunan bilânço toplamı altı milyon Türk Lirası.

b) Hesap döneminin son gününden (bilânço günü) önceki on iki ay içindeki satışlar toplamı on iki milyon Türk Lirası.

c) Yıllık ortalama çalışan sayısı elli kişi.

BÜYÜK ve KÜÇÜK ŞİRKET KAVRAMI

Ölçeklerine Göre Ticari İşletmeler (Madde 1522)

(2) Birinci fıkrada öngörülen büyüklük ölçütlerinden en az ikisini aşan ve aşağıdaki üç ölçütün ikisini aşmayanlar orta büyüklükte sermaye şirketi olarak kabul edilir.

a) Aktifte görülen zararın çıkarılmasıyla bulunan bilânço toplamı yirmi milyon Türk Lirası.

b) Hesap döneminin son gününden önceki on iki ay içindeki satışlar tutarı elli milyon Türk Lirası,

c) Yıllık ortalama çalışan sayısı iki yüz elli kişi.

(3) Bakanlar Kurulu büyüklükleri on katına kadar artırabilir ya da onda birine kadar azaltabilir.

BÜYÜK ve KÜÇÜK ŞİRKET KAVRAMI

Ölçeklerine Göre Ticari İşletmeler (Madde 1522)

İkinci fıkrada belirtilen ölçütlerden en az ikisini aşan sermaye şirketi büyük sermaye şirketi olarak kabul edilir. Menkul kıymetleri, Türkiye'de menkul kıymetler borsalarında veya Sermaye Piyasası Kurulunun her yıl ilân edeceği listede yer alan ülkelerin menkul kıymetler borsalarında işlem gören ya da işlem görmek üzere kote edilmiş yahut kotasyon için başvurusu yapılmış bulunan bir şirket, bu fıkradaki ölçütleri aşmamış olsa bile, büyük sermaye şirketi olarak kabul edilir.

Birinci, ikinci ve üçüncü fıkralarda öngörülen büyüklük ölçütleri, bilânço günü itibarıyla, birbirini izleyen iki faaliyet döneminde aşılmışsa veya bu ölçütlerin altında kalınmışsa şirketin büyüklük yönünden konumu değişir.

SERMAYE ŞİRKETLERİNİN WEB SİTESİ KURMA ZORUNLULUĞU (Madde 1524)

Her sermaye şirketi, bir internet sitesi açmaya ve bu sitenin açıkça belirlenmiş bir bölümünü aşağıdaki içerikle sınırlı olmamak üzere;

- a) Şirketçe kanunen yapılması gereken ilânların;
- b) Paysahipleri ve ortaklar açısından önem taşıyan açıklamaların;
- c) Yönetim ve müdürler kurulu ile genel kurul toplantıları hazırlıklarının;
- d) Anılan kurulların yapılmasına ilişkin bilgilerin;
- e) Paysahiplerine veya ortaklara sunulması gereken belgelerin;
- f) Genel kurullara ait olanlar dâhil her türlü çağrılarının;
- g) Oy verme, şeffaflık ve kamuyu aydınlatma yönünden zorunlu ve bilgi toplumu bağlamında yararlı görülen tüm hizmetlerin ve bilgilerin sunulmasının;

SERMAYE ŞİRKETLERİNİN WEB SİTESİ KURMA ZORUNLULUĞU (Madde 1524)

h) Bilgi almaya yönelik soruların, bunlara verilen cevapların, benzeri işlemlerin, bu Kanunda ve diğer kanunlarda pay sahiplerinin veya ortakların aydınlatılmasının öngörüldüğü hususların;

ı) Finansal tabloların, bunların dipnotlarının ve eklerinin;

i) Yönetim kurulunun yıllık raporu ile kurumsal yönetim ilkelerine ne ölçüde uyulduğuna ilişkin yıllık değerlendirme açıklamasının;

j) Denetçinin, özel denetçinin, işlem denetçisinin raporlarının;

k) Yetkili kurul ve bakanlıkların konulmasını istedikleri, pay sahiplerini ve sermaye piyasasını ilgilendiren konulara ilişkin olarak, şirketin cevaplarının ve bildirimlerinin yayımlanmasına özgülenir. Bu hükümdeki yükümlülüklere uymama, kanuna aykırılığın ve yönetim kurulunun görevini yerine getirmemesinin bütün hukukî sonuçlarını doğurur. Ceza hükümleri saklıdır. Finansal tablolar ile her türlü rapor üç yıl sitede kalır.

Dr. GÜLER MANİSALI DARMAN

Güler Manisalı Darman 1979 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İdari İlimler Fakültesi İşletme bölümünden mezun olmuş ve Yüksek Lisansını Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme bölümünde, doktorasını Başkent Üniversite'si Muhasebe-Finansa'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 Güler Manisalı 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.

Güler Manisalı 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.

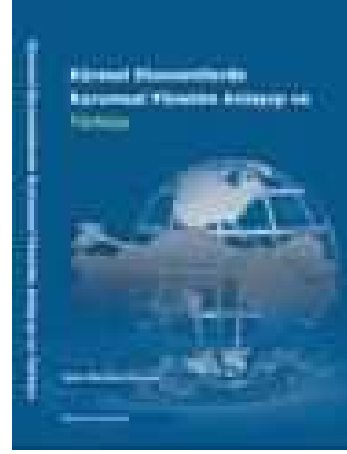
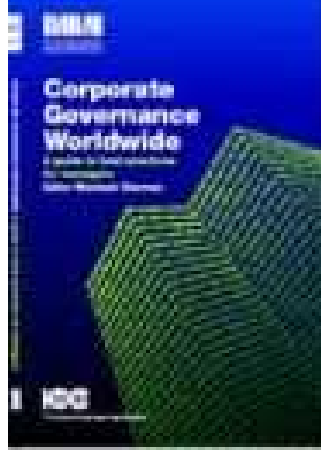
Dr.GÜLER MANİSALI DARMAN

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

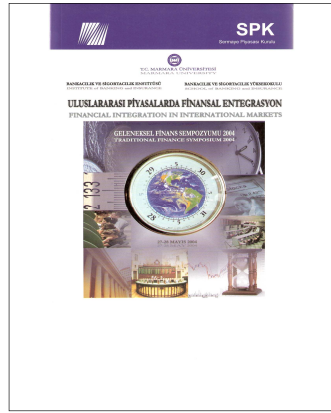
Marmara Üniversitesi ve 9 Eylül Üniversitesi’nce hazırlanmış ve SPK tarafından yayınlanmış olan iki kitapta kurumsal yönetim üzerine yazıları ve ayrıca çeşitli yayın organlarında yayınlanmış makaleleri bulunmaktadır. Güler Manisalı Darman İngilizce ve Almanca bilmektedir.

Dr. GÜLER MANİSALI DARMAN'IN KİTAPLARI

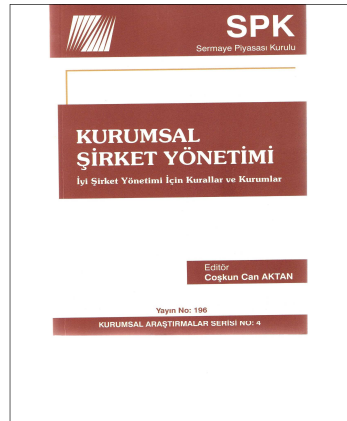


KİTAP BÖLÜMLERİ

Cilt II: Kurumsal Yönetimin Uluslararası



Finansal Piyasalar ve Kurumsal Yatırımcılar Açısından Önemi (SPK Yayını)



Kurumsal Yönetim, Yönetim Kurulunun Sorumlulukları ve Şirket Değeri (SPK Yayını)

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, uzun yıllardır kurumsal yönetim ve kurumsallaşma konularında çalışmalar yapan 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 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 .

Detaylı bilgi için lütfen web sitemizi ziyaret ediniz

www.cgscenter.org

Kitabın sayfalarının herhangi bir yöntemle dağıtılması ve çoğaltılması 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanununun ilgili maddeleri gereğince yasaktır. “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sürecinden Kurumsal Yönetime Doğru” kitabının şirketimizden yazılı izin olmadan tümünün çoğaltılması, kısmen veya tamamen alıntı yapılması, herhangi bir yöntemle kopyalanması, elektronik ortamlara aktarılması, başka yayınlar ve eğitimler için kaynak gösterilmeden alıntı yapılması yasaktır.

KURUMSAL YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK MERKEZİ YAYINI

www.cgscenter.org

