

# Ailem ve Şirketim



⇒ **Aile Şirketlerinde Grup Yapılanmaları ve Önemi(Sayfa 2-3) - Dr. Güler Manisalı Darman — CGS Center Başkanı**



⇒ **Piyasadan Haberler (Sayfa 4)**

- Türkiye'nin En Büyükleri
- The Boston Consulting Group (BCG) Yükselen Yıldızlarını açıkladı.
- C&A Türkiye'den Çıkma Kararı Aldı.
- LinkedIn, Microsoft Tarafından Satın Alınıyor.
- En değerli 100 marka açıklandı.



⇒ **CGS Center'dan Haberler (Sayfa 5- 6)**

- Alfer Mühendislik Ortaklar Sözleşmesini İmzaladı.
- Volkan İtfaiye "Aile—Şirket Anayası" İmzaladılar.
- Aksan Çelik Dövme'ye "Liderlik ve Etkili İletişim" Eğitimi Verildi.
- CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman "Akademisyenlerle Buluşma Gününe "Katıldı.
- Aytuğba Baraz Koç-Eser Koç Çiftinden Güzel Haber.
- İçimizden Biri "Koray Yalnız"

## BUNU BİLİYOR MUSUNUZ?

### Scrum Nedir



Scrum, 1990'ların başından beri karmaşık ürün geliştirme sürecini yönetmek için kullanılan bir süreç çerçevesidir. Popülarlığı her geçen gün artmakla beraber büyük şirketler tarafından da başarıyla kullanılmaktadır. İnsanların mümkün olan en yüksek değere sahip ürünleri üretken ve yaratıcı bir şekilde geliştirirken, karmaşık ve adaptasyona açık sorunları ele alabildikleri bir çerçeve. Scrum: Basittir, anlaması kolaydır ama ustaca yönetmek zordur. Scrum, bir ürün geliştirme tekniği veya süreci değildir; içerisinde çeşitli süreçleri ve teknikleri kullanabileceğiniz bir çerçevedir.

Scrum, ürün yönetimi ve geliştirme pratiklerinizin etkililiğini açık bir şekilde ortaya koyarak iyileştirme fırsatı sunar



## Büyüyen Aile Şirketlerinde Grup Yapılanma Modeli ve Önemi

Son yıllarda, ülkemizde aile şirketlerinde ikinci veya üçüncü kuşaklara geçiş artmaya ve hız kazanmaya başladı. Aile şirketine gelen aile üyelerinin sayısındaki artış ile şirketin büyümesi konusu, bu konuda yapılanma arayışlarını ailelerin, dolayısıyla şirketlerin gündemine soktu. Bir yandan şirketlerin, artan aile üye sayısını kaldıracak çapta finansal ve operasyonel olarak büyümemeleri, diğer yandan aile üyelerinin şirket içinde kariyer arayışları bu sorunu daha karmaşık hale getirmektedir.

Geçmişte sıkça karşılaşılan durum, bir ya da birden fazla kurucunun, kurdukları işleri, evlatları büyüdüğünde, her birini bir işin başına geçirerek, deyim yerinde ise paylaştırmaları idi. Her biri bir işin başında olan evlat, her ne kadar diğerleri de bu işe ortak olsalar da, “bu iş benim-benim kapsama alanım” diyor ve doğal olarak da şeffaflık ve hesap verebilirliğe yanaşmıyordu. Aslında hukukçuların tabiri ile “*fiili durum hukuki durumun*” önüne geçiyor ve fiilen parçalanmışlık, hukuken de parçalanmayı bir süre sonra kaçınılmaz kılıyordu.

O halde ne yapmak lazım? Ben KOBİ’lerimize hep aşağıya değil, yukarıya bakmalarını tavsiye ederim. Bir zamanlar bu yollardan geçmiş, şimdiki başarılı büyükler, eskinin KOBİ’leri nasıl bir yol izlemişler, bunu mercek altına yatırmalıyız. 2000 ‘li yıllarda NewYork’da, ICC toplantısına kurumsal yönetim konusunda misafir konuşmacı olarak davet ettiğimiz Ira Millstein’in sözleri hiç aklımdan çıkmaz; Millstein demişti ki “Amerika’yı yeniden keşfetmeyin, onun tecrübelerinden yararlanın.” Bu vesileyle Yale Üniversite’sinde Ira Millstein Corporate Governance Center olduğunu da tekrar hatırlayalım. KOBİ’lerimize geri gelirsek, üretim kalitesine

gösterdikleri özeni ve çabayı, kurumsal yapılanmalarına da göstermelidirler. Üretimde yaptıkları yatırımları, inovasyon arayışlarını, kurumsal yapılanmalarında da gerçekleştirmeliler. Burada karşımıza çıkan sorun şu ki, ülkemizde KOBİ’lerimiz üretimi iyi biliyorlar, bütün dünyaya kaliteli mal satıyorlar, ancak kurumsal yapılanmalarında aynı dönüşümü sağlamada zorlanıyorlar. Ülkemizde kendimi bildim bileli süregelen ekonomik istikrarsızlık, şimdi hukuksal güvensizliği de beraberinde getirince

“**acaba**” sorusu hiç gündemden düşmüyor.

En başta, ben grup şirketi olursam, başında olduğum şirketin konfor alanını aileme mi teslim etmiş olurum? Hesap vermeye mecbur mu kalırım? Grup şirketi olursam en önemli paydaşım olan devletle ilişkim nasıl olur, gibi bir sürü sorunsalı dert ediyoruz veya bahane ediyoruz. Bu sorunların hepsi, elbette üzerinde durulması, çözümlenmesi ve önlem alınması gereken konular, ama bu arada gözden kaçan bir konu var; o da “**birlikten güç - ortak fayda doğar**” kuralı.

O halde aile şirketleri; ikinci ve üçüncü kuşaklara geçerken nasıl dağılırız giden yolu değil,

nasıl birleşerek büyümeyi yapılandırırız, sermayenin bölünmesini engelleriz diye düşünmeliler. Bu noktada da kurumsal yönetim, deyim yerinde ise “**kutup yıldızımız**” olmalı. ABD’de çok yakın bir zamanda (Ağustos 2016’da), aralarında Warren Buffet g**A** önemli isimlerin bulunduğu ekip biraraya gelerek, “**Kurumsal Yönetimde Ortak Akıl Prensipleri**”ni ortaklaşa bir deklarasyonla yeniden kamuoyunun gündemine getirdiler.

Karamsar mı olalım? Elbette değil; ancak bir yandan aileler büyürken, diğer yandan şirketlerimizi operasyonel olarak doğru şekillendirmez ve modellemez isek, sıkıntı o zaman kaçınılmaz olur. Bu noktada grup yapılanmalarına göz atmak faydalı olur diye düşünüyorum.



# Büyüyen Aile Şirketlerinde Grup Yapılanma Modeli ve Önemi

Holdingleter veya şirketler grubu yapılanmaları; yatay-dikey, saf-karma, ana-ara holding yapılanması şeklinde gerçekleştirilebilir. Kısaca özetlersek;

- ◆ Şirketlere iştirak eden ve genellikle büyük ortak konumunda olan ve diğer yollarda hâkimiyeti elinde bulunduran holdinglere **saf holding** adı verilmektedir. Doğrudan doğruya ticarete bulunan, başka şirketlere iştirak etmekle birlikte buna ek olarak başka faaliyetlerde bulunan holdinglere ise **karma holding** denilmektedir.
- ◆ **Yatay holding** farklı uğraşı konularındaki şirketleri bünyesinde toplayan holding türüdür. **Dikey holding** ise bir üretimin tüm aşamalarını gerçekleştirmek için kurulmuş şirketleri bünyesinde toplayan holding türüdür. Örneğin, inşaat sektöründe kurulmuş holdingler buna örnek verilebilir. Malzemenin temininden, projenin çizilip, inşaatın yapılıp, kapı doğrama imalatından dairelerin satışına kadar geçen aşamalarda oluşturulan şirketlerin tümünün inşaat sektöründe kurulmuş holdinglerin yönetimi altında toplanması vb.
- ◆ Holding piramidi içindeki yere göre de sınıflandırma yapmak mümkündür. Bu durumda, **ana holding** piramidin tepesinde olan şirkettir. Ara holding, ikinci ve sonraki basamaklarda yer alan holdinglerin her birine verilen addır.

Şirketler topluluğu ve holding yapılanmasını 6102 sayılı TTK açısından incelediğimizde, bir şirketin yönetimini pay sahipliği, oyda imtiyaz, pay sahipleri veya oy sözleşmesi gibi yollarla elinde bulunduran şirket, **hakim şirkettir**. **Bağlı şirket** ise hakim şirketin yönetiminde olan şirkettir. **Hakim şirket ve bağlı şirketlerden oluşan şirket grubunun adı ise şirketler topluluğudur**.

Uygulamada şirketler topluluğu yapılanmalarının en tepesinde hâkimiyeti elinde bulunduran şirketler holding şirketlerdir ve bu nedenle holding ile

hakimiyet kavramı çoğu zaman karıştırılmaktadır. Oysaki holding şirket kurmak için herhangi bir şirket üzerinde hâkimiyet tesis etmek veya herhangi bir şirkete iştirak etmek gerekmemektedir. Sadece anonim şirketler için öngörülen asgari sermaye miktarı sağlanarak ve Bakanlık izni alınarak bir holding kurmak veya mevcut bir anonim şirketi holdinge dönüştürmek mümkündür.

Holding A.Ş.'lerin diğer anonim şirketlerinden belirgin farkı, yedek akçeler konusunda karşımıza çıkmaktadır. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununun genel kanuni yedek akçeleri düzenleyen 519'madde; yıllık

kârın yüzde beşi, ödenmiş sermayenin yüzde yirmisine ulaşınca kadar genel kanuni yedek akçeye ayrılır, der. Holdinglerle ilgili istisna, aynı maddenin 4.fıkrasında düzenlenmiş olup, bu fıkrada da başlıca amacı başka işletmelere katılmaktan ibaret

olan holding şirketler hakkında uygulanmaz, denir.

Ancak kanuni yedeklerin kullanılmasına ilişkin holding şirketlere TTK'da tanınan bu ayrıcalık, tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Özellikle zarar etmekte olan holdinglerin yedek akçe ile zararı kapatma yoluna gitmektense, bu yedek akçeyi, farklı amaçlarla kullanması, örneğin, ortaklara dağıtma yoluna gitmesi, hukukun lafına bakarak yorumlanması, doğru kurumsal yönetim ilkelerinden ciddi bir sapma demektir.

Yazımızın başına geri dönersek, aile olarak büyüyen, (aile) şirketler(i) kendileri için en doğru yapılanmayı seçtikleri takdirde, dağılmama konusunda önemli bir adım atmış olurlar.

## Kaynak:

Fatma Umaç, Denetçi Yardımcısı, Mizan YMM ve Bağımsız Denetim A.Ş

[http://www.mizandenetim.com/mizandenetim.php?sayfa\\_id=160&kategori\\_id=160&id=152&lng=1](http://www.mizandenetim.com/mizandenetim.php?sayfa_id=160&kategori_id=160&id=152&lng=1)

Rasim Can Çakır, Avukat

<http://www.dunya.com/yorum-inceleme/6102-sayili-turk-ticaret-kanununda-holding-sirketler-216780h.htm>

# Piyasalardan Haberler



## Türkiye'nin En Büyükleri

Türkiye'nin en büyük 500 şirketinin belirlendiği Fortune 500 yayınlandı. Fortune 500'e göre ilk 10 şu şekildedir.

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

Şirketler	Net Satış Geliri (milyar TL)
Botaş	37,1
Tüpraş	36,8
OMV Petrol Ofisi	30,9
THY	28,7
TEİAŞ	20
TETAŞ	19,5
Opet	18,5
BİM	17,4
Ford	16,7
Shell ve Turcas	15,4

## The Boston Consulting Group (BCG) Yükselen Yıldızlarını açıkladı.



BCG tarafından her yıl "Global Challengers-2016 Yükselen Küresel Yıldızlar" raporunu yayınlamaktadır. Raporla, gelişmekte olan 20 ülkeden gelen ve "küresel liderliğe" oynayan 100 büyük firmayı ilan etmektedir. Bu yıl listeye yeni 15 firma girmiştir. En fazla giriş yapan ülke ise Çin ve Filipin'dir. Türkiye ise "Pegasus" ile yükselen yıldızlarına 5. markasını sokmuştur. Daha önce Koç Holding, Sabancı Holding, THY ve Yıldız Holding listede yer aldı.

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

## C&A Türkiye'den çıkma kararı aldı.

2007 yılında Türkiye'ye giriş yapan ve Avrupa'nın önemli moda perakende markalarından C&A Türkiye pazarından çıkma kararı aldı. Dünya'da yaklaşık 19 Avrupa ülkesinde 1575 mağazası bulunan ve yaklaşık 35 bin çalışanı bulunan C&A, hedef olarak Avrupa'da büyümeye karar verdi. Bu yüzden, mağazalarının tamamını, Türkiye'de büyüme trendine giren perakende zincirlerinden DeFacto devralacak.



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

## LinkedIn, Microsoft tarafından satın alınıyor



Dünyanın en büyük profesyonel ağı olan LinkedIn Microsoft tarafından 26.2 milyar dolara satın alınıyor. 433 milyon üyesi bulunan LinkedIn'in aylık ziyaretçi sayısı yaklaşık 105 milyondur.

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

## En değerli 100 marka açıklandı.

Brand Z dünyanın en değerli 100 markasını yayınladı. 2006 yılından bu yana yayınlanan listede, geçen sene 8. Sırada yer alan ve bu sene ilk defa kendine ilk 10'da yer bulamayan Coca-Cola herkesi şaşırttı. BrandZ'ye göre dünyanın en değerli ilk 10 markası aşağıdaki gibidir.

- 1- Google
- 2- Apple
- 3- Microsoft
- 4- AT&T
- 5- Facebook
- 6- Visa
- 7- Amazon.com
- 8- Verizon
- 9- Mc Donald's
- 10- IBM



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

# CGS Center'dan Haberler

## Alfer Mühendislik Ortaklar Sözleşmesini İmzaladı.

Ortaklar sözleşmesi, aile fertlerinin gelecekteki mülkiyet haklarını korur ve mülkiyete ilişkin hususları açıklığa kavuşturur. Ayrıca ortaklar arasında çıkabilecek olası anlaşmazlıkların, önceden verilmiş şahsi sözler yerine, sözleşmede yer alan maddeler ile daha çabuk aşılmasını sağlar. Alfer Mühendislik ile yapılan ortaklar sözleşmesi çalışması tamamlanarak CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman'ında katıldığı toplantı ile imzalanmıştır.



## Volkan İtfaiye "Aile—Şirket Anayasası" İmzalandı.

İzmirin önde gelen şirketlerinden Volkan İtfaiye Araçları San. ve Tic. A.Ş. Dr. Güler Manisalı Darman liderliğinde "Aile - Şirket Anayasası" imzalandı. Tecim Ailesine, yoğun geçen "Aile -Şirket Anayasası" çalışmalarında göstermiş oldukları emek ve gayretlerinden dolayı, teşekkürler.



## Aksan Çelik Dövme'ye Liderlik ve Etkili İletişim" Eğitimi verildi.

CGS Center Akademi tarafından, kurumsal yönetim ve kurumsallaşma danışmanlığını yürüttüğümüz şirketlerimizden Aksan Çelik Dövme beyaz yaka çalışanlarına yönelik «Liderlik ve Etkili İletişim» eğitimi düzenlenmiştir. CGS Center binasında gerçekleştirilen eğitim Sayın Dr. Sibel Elif Özdilek tarafından verilmiştir.



## CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman "Akademisyenlerle Buluşma Gününe" Katıldı.

CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman, İzmir Ekonomi Üniversitesi Embryonix TTO'nun 16 Haziran'da gerçekleştirdiği akademisyenlerle buluşma gününe konuşmacı olarak katıldı. İzmir Ekonomi Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Can Şimga Mugan, günün anısı olarak katılımcılara Üniversite'nin teşekkür plaketini takdim etti.



# CGS Center'dan Haberler

## Aytuğba Baraz Koç-Eser Koç Çiftinden Güzel Haber



CGS Center Stratejik Planlama ve İnsan Kaynakları Koordinatörü Aytuğba Baraz Koç ve eşi Eser Koç 12 Temmuz 2016 tarihinde ilk bebekleri Alya Ece Koç'u kucaklarına aldılar. Değerli ekip arkadaşımız Aytuğba Hanımı ve eşi Eser Beyi tebrik ediyor, Alya Ece bebeğin şansının bol olmasını diliyoruz.



## İçimizden Biri "Koray Yalnız"

Bilkent Üniversitesi İşletme Bilgi Yönetimi bölümü üçüncü sınıf öğrencisidir. Daha önce yaz stajlarını Ford Otokoç, Türkiye Elektrik İletim A.Ş. ve Arçelik A.Ş de yapmıştır. Bilgisayar kullanımı ve iş iletişimi konularında kendisini geliştirmeyi hedeflemesi ve üniversitenin sunduğu bir imkân olan dönemlik staj dersi için Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi'nde Stratejik Planlama ve İnsan Kaynakları biriminde stajını tamamladıktan sonra Yönetim Bilişim Sistemleri ve CGS Center Akademi Uzman Yardımcısı olarak çalışmaya başlamıştır



### AİLEM VE ŞİRKETİM

CGS Center'ın her ay yayınlanan ücretsiz bültenidir.

Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayınlatalım.

Teşekkür ederiz.

### Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

Bağlıca Mahallesi Bağlıca Bulvarı No:93 Yalınkılıç Sitesi B-2 Blok 06790 Etimesgut, Ankara

Tel: (312) 220 22 20

Faks: (312) 220 35 34

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