



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

**Graham Gilmor,
PricewaterhouseCoopers**

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi yayınıdır

Genel Yayın Yönetmeni
Dr. Güler Manisalı Darman

Yazı İşleri Sorumlusu & Editör

Ceren Başaçık
ceren.basacik@cgscenter.org
info@cgscenter.org

AİLEM VE ŞİRKETİM

CGS Center Anadolu'daki Aile Şirketleriyle Buluştu

CGS Center kurucu Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman sırasıyla 9 Kasım, 23 Kasım ve 24 Kasım'da Van, Manisa ve Adana'da eğitimler verdi.

Adana Ticaret Odası Meclis Başkanı Behiç Pakyürek ve Yönetim Kurulu Başkanı Şaban Baş,

Manisa Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Koşmaz,

Van Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Zahir Kandaşoğlu,

Adana, Manisa, Van'da aile şirketlerinin kurumsallaşması ve sürdürülebilirliklerinin önemine dikkat çektiler. Aile şirketlerinin sosyo-ekonomik yaşantının vazgeçilmez bir parçası haline geldiği belirtilerek, dünyadaki şirketlerin ağırlığının, aile şirketlerinden oluştuğunu söylediler. Eğitimde aile şirketlerinin yönetimi, finansal sorunların aşılması, şirketlerin büyütülmesi ve ortaklıklar konusu üzerinde durulmuştur.

Sayfa 2



Muhallebi'deki Müthiş Lezzet

Eskişehir'in Meşhur Mazlumlar Muhallebicisi

Sayfa 3

günümüz tatlı olsun...

Mazlumlar
Muhallebicisi
1927'den beri...

Kurumsal Yönetim Endeksi ve Derecelendirme Alan Türk Şirketleri

Sayfa 4

Gelişen İşletmeler Piyasası

Sayfa 5

BUNU BİLİYOR MUSUNUZ?



Dünyanın en büyükleri Ford, Michelin, Ericsson, Peugeot, Loreal gibi şirketler de aile şirketleridir. Endüstriyelleşmiş ülkelerdeki şirketlerin yüzde 75'i, Fortune 500'deki şirketlerin üçte biri aile şirketidir.

Aile şirketlerinin oranı İtalya'da yüzde 43, Fransa'da yüzde 26, Hong Kong'da yüzde 71, Endonezya'da yüzde 67, Taylan'da yüzde 52, Singapur'da yüzde 45, Malezya'da yüzde 42'dir. Türkiye'de ise bu oran yüzde 90'lar civarındadır. Japonya'da ise sadece yüzde 4'dür.

CGS Center Anadolu'daki Aile Şirketleriyle Buluştu

Adana Ticaret Odasının daveti

üzerine, CGS Center Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi Kurucu Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman 24.11.2009 tarihinde Meclis Üyelerine hitaben "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" konusunda bir



konferans vermiştir. **Adana Ticaret Odası Meclis Başkanı Behiç Pakyürek ve Yönetim Kurulu Başkanı Şaban Başı**, günümüzde

ayakta kalması açısından kurumsallaşmalarının hayati önem arz ettiğini vurgulamışlardır. Adana Ticaret Odası, CGS Center Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi'nin yayını olan **"Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Klavuzu"** e-kitabını meclis üyelerine ve oda üyelerine dağıtmaktadır.

Dr. Güler Manisalı Darman "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" konulu ikinci seminerini, 23.11.2009 tarihinde Manisa Ticaret ve Sanayi Odası (Manisa TSO) üyelerine vermiştir.

Manisa TSO Başkanı Bülent

Koşmaz, Aile şirketlerinin sosyo-ekonomik yaşantının vazgeçilmez bir parçası haline geldiğini belirterek, Dünyadaki tüm şirketlerin %80'inin, dünyanın en büyük 500 şirketinin yarısına yakınının aile şirketlerinden oluştuğunu söylemiştir. "İlimizde de durumun farklı olmadığını bildiğini, özellikle Manisa ekonomik hayatında tarımın yeri ve tarımsal faaliyetlerde ailenin önemi, topraktan sanayiye giden yolculuğumuzda en önemli aktörlerini aile şirketlerinden oluştuğunu belirtmiştir. Bu değişim süreçlerinde ayakta kalmak için ticarete bakış açımızın ve işyerlerimizi yönetim anlayışımızın



değişmesi gerektiğini söylemiştir. Bu nedenle böylesi eğitimlere çok önem verdiğini belirtmiştir.

Koşmaz, aile şirketlerinin ya başarılı bir şekilde kurumsallaşarak rekabetin acımasız koşullarında ayakta kalmayı başaracaklarını, ya da daha birinci kuşakta veya takip eden kuşaklarda doğal seleksiyona uğrayıp yok olup gideceklerine dikkat çekti. Koşmaz, "İlimiz ticari aktörlerinin en büyük yapısal ortak noktası olan aile şirketlerinin yol ayrımına geldiklerinde kurumsallaşma yönünde ilerlemelerini desteklediğini, henüz bu yol ayrımına gelmemiş şirketlerin ise bu günden yarınlarını planlamalarını ve kurumsallaşma temellerini Kalite Yönetim Sistemleri ile atmalarını önermiştir. Koşmaz, bir çok uluslararası yayını olan Dr. Güler Manisalı Darman'ın Milletlerarası Ticaret Odası'nda



(ICC) önemli görevlerde bulunduğundan üyelerine bahsederek sadece ülkemizde değil dünyada da kurumsallaşma konusunda tecrübeli ve önemli bir yere sahip, bilgi ve tecrübeleriyle Manisa Ticaret ve Sanayi Odası üyeleri için vermiş oldu



seminerden dolayı çok mutlu olduğunu belirtmiştir.

MTSO, Seminere katılanlara, CGS Center yayını, **"Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Klavuzu"** e-kitabını dağıtmıştır.

Van Ticaret ve Sanayi

Odası'nın (VATSO) Liverpool Ticaret Odası ile Euro Chambers kapsamında yürüttüğü 'Bölgesel Kalkınmanın Üç Temel Sütunu' projesi çerçevesinde, 'Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Finans Yönetimi' konulu bir eğitim CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman tarafından verilmiştir.

Yapılan eğitim çalışması öncesinde bir konuşma yapan **VATSO Yönetim Kurulu Başkanı Zahir Kandaşoğlu**, özellikle bölgede bulunan şirketlerin çoğunun aile şirketleri olduğunu söylemiştir. Kandaşoğlu, "Böylesi önemli bir konuda üyelerimizi bilgilendirmek adına yaptığımız bu eğitim şirketlerimizin geleceği açısından da çok önemlidir. Bölgemizin kalkınmasında bireylerin rolü çok büyük olacaktır. Özellikle bu eğitimde aile şirketlerinin yönetimi, finansal sorunların aşılması, şirketlerin büyütülmesi ve ortaklıklar konusunda oldukça önemli bir eğitim verilecektir" ifadesini kullanmıştır. Van'ın kalkınması ve gelişmesi noktasında sürekli çalışmalar yaptıklarını belirten Kandaşoğlu, "Her gün farklı konularda ilgili kurum ve kuruluşlarla ilimizdeki sorunların çözümünü görüşüyoruz. Dün ihracat, sınır ticareti gibi konuları ilgililer görüşürken, bugün aile şirketlerinin geleceği konusunu masaya yatırıyoruz. Çünkü sağlam, kurumsallaşmış şirketler ekonomiye daha fazla katkı sunacak, daha fazla büyüyecek, bu gelişmeler istihdam sağlayacak zenginlik getirecektir. Amacımız bu konuda üyelerimize öncülük etmektir" demiştir.

Manisalı, eğitimde şirketlerin çoğunun hala aile büyükleri tarafından hiçbir hesap kitaba bağlı olmadan yönetildiğini ve bunun çok gelenekçi bir yapı olduğunu söyleyerek; "hem aileler, hem şirket yönetimleri kurumsallaşmalıdır"

Eskişehir'in Meşhur Mazlumlar Muhallebicisi

Mazlumlar Muhallebicisi, 1927

yılında Oktaş biraderlerin en büyüğü olan Hüsnü Efendi tarafından kurulmuştur. Üsküplü bir ailenin çocuğu olan ve Balkan Savaşı sırasında Eskişehir'e gelen Hüsnü Efendi, başlangıçta seyyar olarak, ardından da, istasyondaki dükkanında salepçilik yapar. İlerleyen zamanda işlerin gelişmesiyle birlikte önce kardeşi Fazlı'yı sonraki yıllarda da Mazlum'u Makedonya'dan getirterek birlikte muhallebi yapmaya başlarlar.

Sakarya muhallebecisi adıyla açılan tek katlı dükkan Sıcak Sular semtinde Eskişehirli'lerin hizmetine sunulur.



Hüsnü efendinin muhallebinin yapımından, Fazlı'nın satın almaktan, Mazlum'un satıştan sorumlu olduğu bu dönemde ticarethane, Mazlumlar Muhallebicisi olarak ünlenir ve tam 50 yıl (1927-1977) müşterilerin beğenisine hitap eder.

Soğutma teknolojisinin gelişmediği o yıllarda Oktaş ailesi, Türkmen dağından getirilen kar ve buzlarla yapılan dondurma ve süt tatlılarını evlerinde yaparak Eskişehirli'lerin belleğine yerleşmiştir. Mazlumlar Muhallebicisi hemen her Eskişehirli'nin beğenisini kazandığı ve insanların bir yandan tatlısını yerken bir yandan da sohbet edebildiği sosyal bir mekan haline gelir.

Kurucuların vefatlarından sonra uzun süre faaliyetlerine ara vermiş olan Mazlumlar Muhallebicisi Eskişehir Belediye Başkanı'nın ısrarı üzerine 21 Nisan 2001 tarihinden itibaren yeniden Haller Gençlik Merkezinde Eskişehirli'lerin hizmetine girmiştir.

Türkiye'nin önde gelen gurmeleri tarafından yapılan değerlendirmede Mazlumlar Muhallebicisinin Türkiye'nin en iyi 10 muhallebicisi arasında yer aldığı açıklanmıştır.



Mazlumlar Muhallebicisi'nin ikinci

kuşağından olan Faruk Oktaş, limited şirketlerin bir takım sıkıntıları olmasından dolayı ve ileride kurumsallaşmayı düşündükleri için tekrar Mazlumlar'ı anonim şirket olarak işletmeye başladıklarını söylemiştir. Faruk Oktaş, ortaklar içerisinde dört tane ikinci kuşak, üç tanede üçüncü kuşak olduğunu belirterek şu anki yaş ortalamasının 45 olduğunu belirtmiştir. Oktaş, şu anda butik bir işletme konumunda olan Mazlumlar Muhallebicisi'ni, eğitimlerine devam eden üçüncü kuşağın ileride kurumsallaşmaya götüreceğini ifade etmiştir. Ürünün kimyasal yapısını bozmamak adına, şube taleplerini sadece kısa mesafeler için düşünmektedirler. Ürünün cazibesi ürünün doğal yapısından geldiği için ürünün formül

değişikliğini düşünmemektedirler. Mazlumların diğer bir açılma amacı ise Osmanlı kültürünün devamını getirmek ve bir vakıf olarak kurulmaktır.

Mazlumlar A.Ş.'nin kurucusu Oktaş ailesinin üçüncü kuşağı olan **Yunus Ozan Oktaş** ile yaptığımız röportajda Ozan kısaca aile şirketi hakkında ve kendinden bahsetmiştir.



"Mazlumlar A.Ş.'nin kurucusu Oktaş ailesinin üçüncü kuşağıyım. ODTÜ

İşletme bölümü birinci sınıf öğrencisiyim. Mazlumlar Muhallebicisi 1927'den beri Eskişehir halkına hizmet vermektedir. İleride böyle köklü bir markayı sürdürebilmek için ben ve diğer kuşaklar hep beraber çalışarak önemli atılımlar yapacağız. Bu konu hakkında aile içinde görüşmelerimiz olmaktadır. Şu anda hayatta olan Oktaş ailesine büyük amcalarımızın torunu olan beşinci kuşak katılmıştır. Onların da ileride Mazlumlara sahip çıkacağını düşünüyorum."



Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi Alan Şirketler

Endekste ki Şirketler	Pay Sahipleri	Kamuyu Aydınlatma	Menfaat Sahipleri	Yönetim Kurulu	Derecelendirme Notu	Yılı	Kuruluş
Anadolu Efes A.Ş.	87.09	87.04	91.31	67.10	8.27	2009	SAHA
Asya Katılım Bankası A.Ş.	70.23	73.27	91.46	74.54	7.56	2008	SAHA
Coca Cola İçecek A.Ş.	79.52	92.06	92.14	68.48	8.30	2009	SAHA
Dentaş Sanayi	81.59	87.17	76.94	62.95	7.82	2009	SAHA
Doğan Yayın Holding A.Ş.	88.81	96.83	78.18	79.29	87.64	2009	RISK METRICS
Hürriyet Gazetecilik A.Ş.	8.00	8.50	7.50	7.50	8.00	2009	RISK METRICS
Otokar Sanayi	87.38	82.65	86.27	62.77	7.94	2008	SAHA
Şekerbank T A.Ş.	67.61	71.07	90.83	57.29	70.16	2008	ISS
Tofaş Otomobil A.Ş.	72.27	92.59	94.04	66.16	8.24	2009	SAHA
Tüpraş A.Ş.	83.06	89.76	96.02	67.31	8.34	2009	SAHA
Türk Traktör A.Ş.	77.57	85.64	91.49	60.99	7.83	2008	SAHA
Vakıf Menkul Kıymetler A.Ş.	7.03	8.86	8.74	6.58	7.81	2009	SAHA
Vestel Elektronik A.Ş.	84.68	83.33	91.25	77.42	8.50	2009	RISK METRICS
Y ve Y GMYO	82.73	87.97	71.75	78.14	8.16	2009	SAHA
Yapı Kredi Bankası A.Ş.	82.91	81.13	94.98	67.36	8.02	2008	SAHA
Petkim A.Ş.	7.21	8.81	8.83	6.01	7.71	2009	TÜRK KREDİ RATING
Arçelik A.Ş.	85.54	87.14	95.23	63.68	82.09	2009	SAHA
TSKB	85.46	93.07	95.70	77.58	87.69	2009	SAHA
Doğan Şti.Grb. Holding A.Ş.	85.48	92.09	89.00	62.76	82.64	2009	SAHA
TAV A.Ş.	81.05	86.89	88.76	77.75	83.34	2009	RISK METRICS

İMKB - Gelişen İşletmeler Piyasası

Gelişme ve büyüme potansiyeline sahip şirketlerin sermaye piyasalarından fon sağlamak amacıyla ihraç edecekleri menkul kıymetlerin işlem görebileceği şeffaf ve düzenli bir ortam yaratmak amacıyla İMKB'de Gelişen İşletmeler Piyasası (GİP) kurulmaktadır. İMKB GİP Yönetmeliği, 18 Ağustos 2009 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

GİP'te; Sermaye Piyasası Kurulu tarafından kayda alınmış, ancak İMKB'nin kotasyon şartlarını sağlayamayan şirketlerin menkul kıymetlerinin işlem görebilmesi planlanmaktadır.

GİP'in, büyüme potansiyeli gösteren ve düşük maliyetle fon ihtiyacını karşılamak isteyen işletmeler için ara bir piyasa olması beklenmektedir. GİP'te

işlem görecektir. İşletmelerin, zaman içerisinde gösterecekleri gelişmeler doğrultusunda, belirli kriterleri sağladıklarında İMKB Hisse Senetleri Piyasası pazarlarında işlem görmesi hedeflenmektedir.

İMKB gelişen işletmeler piyasası, akıllı işletmelere ve orta ölçekli işletmelere fon sağlayabilecekleri iyi bir platform olacaktır.



Ayrıca şehir endeksleri oluşturulmaktadır. Bir şehirden en az 5 şirket bu endekste yer alacaktır. Halen 9 şehir endeksinin oluşturulması işlemleri devam etmektedir. Eğer bir yatırımcı bu endekste yer alan bir hisse senedine yatırım yaparsa, o şirketin hissedarları arasına girecektir.

Kurumsal Yönetim Endeksi

İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY),

Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni uygulayan şirketlerin dahil edildiği endekstir. Amacı; İMKB'de işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları tarafınca en az 10 üzerinden 6 olarak belirlenmiş şirketlerin fiyat ve getiri performansların ölçülmesidir. Bu not şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine bir bütün olarak uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir. Kasım 2009 tarihi itibarı ile 20 şirket kurumsal yönetim derecelendirme notu almıştır. Şirketlerin notlarının dökümleri sayfa 4'te verilmiştir.



AİLEM VE ŞİRKETİM

CGS CENTER'ın her ay yayınlanan ücretsiz bültenidir.

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, 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, yayın 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.

CGS Center eğitimleri

- ♦ Kurumsal Yönetim
- ♦ Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma-Örnek Vakalar
- ♦ Finansal Planlama ve Yönetim Teknikleri
- ♦ Kriz Döneminde Finansal Planlama ve Risk Yönetimi
- ♦ Finansçı Olmayan Yöneticiler için Mali Tablo Analizi
- ♦ Sermaye Şirketleri İçin Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) ve Getirdiği Yenilikler
- ♦ Türk Muhasebe Sistemi ve Vergi Mevzuatı
- ♦ Türk Ticaret Kanunu (TTK) Tasarısının Sermaye Şirketlerine Getirdiği Yenilikler
- ♦ Satış Güvenliği - Hukuksal ve Finansal Açıdan Korunma
- ♦ Stratejik Yönetim
- ♦ Hukukçu Olmayan Yöneticiler İçin Hukuk Dünyası
- ♦ Ekonomik Kriz ve Sonrasında İşletme Yönetimi
- ♦ Yapılandırılmış Finansman Temel Eğitimi
- ♦ Temel Finansal Tablolar Analizi

Lütfen Not Edin

Kriz Ortamında Finansal Riskin Analizi Eğitimi

12 Aralık 2009 Ankara

Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Eğitimi

14 Aralık 2009 Ankara

Strateji Yönetimi Workshop

17-18 Aralık 2009 Ankara

Temel Finansal Tablolar Analizi Eğitimi

19 Aralık 2009 Ankara

Yapılandırılmış Finansman Temel Eğitimi

13 Ocak 2010 İstanbul

Eğitimlerimizin detayları ve yayınlarımız için web sitemizi ziyaret edebilirsiniz.

Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayınlayalım.

Teşekkür ederiz

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

1459.Cadde 1465.Sokak
No: 5/3 06520
Cukurambar
Ankara

Tel: (312) 220 22 20
Faks: 312) 220 35 34