

Ailem Ve Şirketim

OCAK 2024



170. Sayı

**MAKALE
KONUSU:**

**KURUMSAL YÖNETİM VE
ŞİRKETLERDE PROFESYONELLEŞME**

**CGS®
Center**

Kurumsal
Yönetim ve
Sürdürülebilirlik
Merkezi

İçindekiler

- 03** KURUMSAL YÖNETİM VE
ŞİRKETLERDE PROFESYONELLEŞME
Dr. Güler Manısalı Darman
-
- 06** PİYASA HABERLERİ
-
- 07** TEKNOLOJİ HABERLERİ
-
- 08** CGS CENTER'DAN HABERLER
-
- 09** RAY DALİO KİMDİR?
-
- 10** BİLGİLENDİRME MESAJI

Dr. Güler Manisalı Darman

Kurumsal Yönetim ve Şirketlerde Profesyonelleşme



Günümüzde artık, hangi sektörde veya ölçekte olursa olsun, kurumsal yönetimin önemi yadsınamayan bir gerçek oldu.

Dünya Bankası eski Başkanı James Wolfenson'nun dediği gibi şirketlerin yönetilmesi ülkelerin yönetilmesi kadar önemli hale geldi. Gün geçmiyor ki, Tesla, Space X gibi bir çok küresel şirketin kurucusu Elon Musk'ın attığı bir adımı veya aldığı bir kararı duymayalım veya aynı şekilde, Amazon'un sahibi Jeff Bezos'un veya Facebook (Meta) Mark Zuckerberg, Google - Sergey Brin veya geleneksel sektörlerden herhangi bir küresel şirketin...

Uzunca bir süre kurumsal yönetim ile kurumsallaşma-işletmecilik arasındaki farkı anlatmaya çalıştık. Dedik ki, şirketin günlük faaliyetleri-üretim, satış, mali konular, insan kaynakları v.b. gibi tüm başlıklar, management dediğimiz işletmecilik ile ilgilidir. Kurumsallaşma dediğimiz zaman, bu departmanların yapılanması, fonksiyonların düzenlenmesi, kısacası tüm süreçlerinin iyileştirilmesini anlamalıyız.

Oysa kurumsal yönetim, öncelikle hissedarları, ardından da tüm paydaşları ilgilendirir. Düşünsenize, bir büyük grubun alt yüklenicisisiniz. Bir proje aldınız, ödemelere güvenerek bazı yatırımlara girdiniz. Ama grup kısa bir süre sonra, yanlış stratejik adımlar veya aile içi çatışmalar veya ekonomik darboğazlar nedeniyle zora girerse, Siz ve Sizin gibi bütün paydaşları önemli sıkıntılar bekliyor demektir.



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.

Şirket yönetiminde, adil olmak, şeffaf ve hesap verebilir olmak, sorumluluklarını yüklenmek, iyi kurumsal yönetimin temel yapı taşlarını oluşturur.

Ülkemizde bir çok şirket ikinci ya da üçüncü kuşağa geçmek üzere. Kimi ikinci veya üçüncü kuşaklar içeride çalışıyor, kimleri ise sadece hissedar kalmayı yeğliyor. Dolayısıyla tüm hissedarlar adına içeride yürütülen faaliyetlerin gözetim ve denetimini yapacak yönetim kurulu büyük önem kazanıyor, kurumsal yönetimin odak noktası haline geliyor. Yönetim kurulu bir şirketin en üst seviyede stratejik karar alma, yürütme ve temsil organıdır. Şirketin sürdürülebilirliğini sağlamak temel görevidir. Gücünü bağımsız, bilgili, birbirlerine saygılı ama inisiyatif sahibi yönetim kurulu üyelerinden alır.



Tam bu noktada aşağıda sıraladığımız, birçok soru aklımıza takılmakta ve uygulamada karşımıza çıkmaktadır.

- Yönetim Kurulu kimlerden oluşur?
- (Ailede) hisse sahibi olan ve/veya çalışan herkes yönetim kurulunda olmak zorunda mıdır?
- Şirkette çalışmayan hissedarlar yönetim kurulunda yer alabilir mi?
- Aile şirketlerinde hissedar olmayan ve şirkette çalışmayan aile üyeleri yönetim kurulunda yer alabilir mi?
- Bağımsız yönetim kurulu üyesi kimdir? Bu uygulama aile şirketleri için de faydalı mıdır?
- Yönetim kurulunda görev dağılımı nasıl yapılır?
- Etkin ve verimli yönetim kurulu toplantıları nasıl yapılır? –Neler konuşulmalıdır–Gündem nasıl oluşturulur? Ne kadar sürmelidir? Ne tür raporlar gelmelidir?
- Alınan kararlar icraatı yürütülen profesyonellere nasıl duyurulur ve takibi nasıl yapılır?
- Yönetim kurulu ile icra kurulu–yürütme kurulu arasındaki fark nedir?

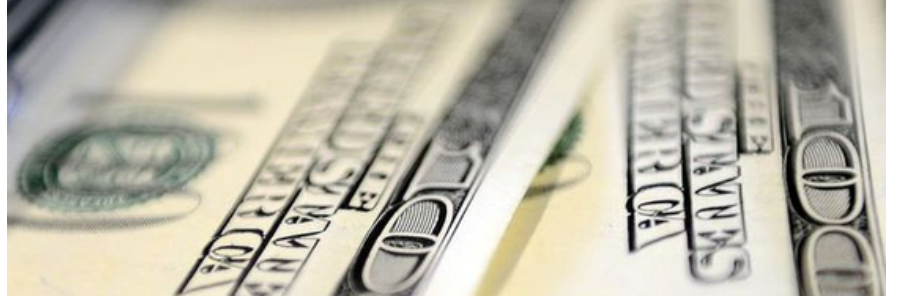
- (Özellikle aile şirketlerinde) genel kurul, yönetim kurulu ve icra kurulu fonksiyonlarının birbirine karışması ve doğurduğu sakıncalar nelerdir?
- Yönetim kurulunun hak ve menfaatleri nasıl belirlenir?
- Başta kurucular olmak üzere, yönetim kurulunda önce icracı olmayan yönetim kurulu üyeliğine geçiş nasıl olur? Ardından da yönetimden nasıl çıkılır?

Bütün bu sorular, büyük, küçük bütün şirketlerin gündeminde. Yönetim kurulu toplantılarına hazırlık başarılı ve verimli toplantılar yönetmek uygulamada hiç de kolay değil.

Ancak iyi haber, şirketlerimizde bu konuda ciddi mesafeler katedildi. Eskiden sıkıcı, bürokratik ve zaman kaybı gözü ile bakılan bu toplantıların önemi giderek daha çok anlaşılakta. Söz gider yazı kalır cümlesinden hareketle, yönetim kurulunda karar alınması için büyük çabalar harcanıyor.

Kısacası yolumuz uzun, doğru kurumsal yönetim uygulamaları açısından büyük ilerlemeler kaydettik ancak yapacağımız daha çok iş var.

PİYASADAN HABERLER



Dolar neden yıla hızlı girdi?

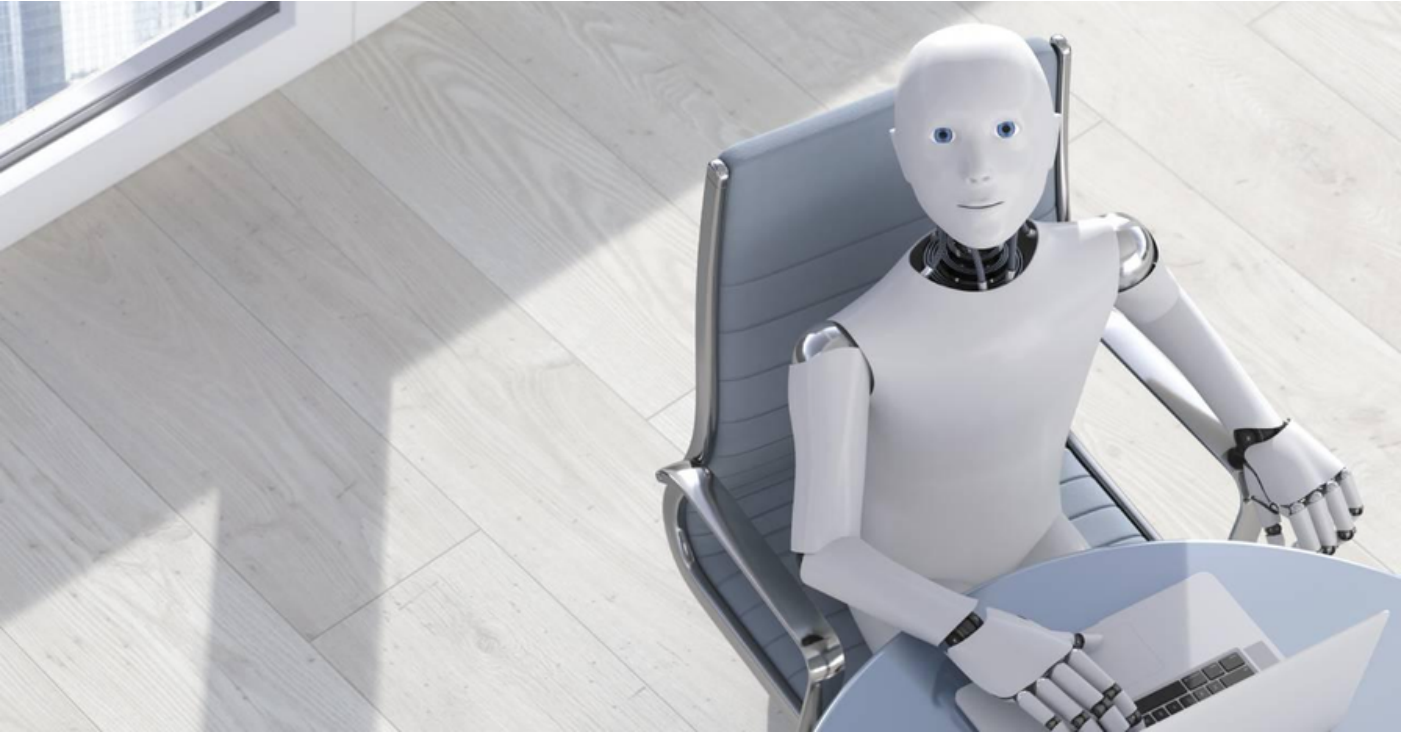
Fed'in 2024'te yapacağı faiz indirimlerine ilişkin beklentinin düşürülmesi doların Mart ayından bu yana en hızlı günlük yükselişiyle sonuçlandı. Bloomberg Dolar Endeksi'nde yükseliş Salı günü %0,7'den fazla gerçekleşti. En son bu seviyede günlük yükseliş dokuz ay önce ABD'de bölgesel bankaların yaşadığı kriz zamanında görülmüştü. Salı günü piyasa işlemcileri Fed faiz indirim beklentilerini düşürerek bu yıl 150 baz puanının altında indirim öngörmüştü. Monex USA Kur Yönetçisi Helen Given'a göre piyasalar baz senaryolarının ne olduğu konusunda kararsızlık yaşıyor.

Gelişen ülke tahvillerinde 'boğa' rüzgarı

Gelişmekte olan ülkelerin yerel para birimi cinsinden tahvillerini açığa satan yatırımcılar bu pozisyonlarını Temmuz 2022'den bu yana en düşük seviyeye çekti. IHS Markit verisine göre VanEck JPMorgan EM Yerel Para Birimi Cinsi Tahvil ETF'ine karşı mevcut kısa pozisyon boyutu 41 milyon dolara, bir başka deyişle ETF'in büyüklüğünün yüzde 1,36'sına geriledi. Söz konusu ETF'in en büyük parçasını oluşturan Çin tahvilleri perşembe günü ralli yaparken Çin 10 yıllık getirisi Nisan 2020'den beri en düşük seviyeye indi. Yılın ilk haftasında gerçekleşen ihraç furçası da iyimserliğe destek oluyor. Macaristan, Meksika ve Slovenya'nın büyük miktarda ihraçlarının ardından perşembe günü Polonya da 3,75 milyar euro büyüklüğünde iki vadeli tahvil ihracı gerçekleştirdi. Bu iyimserliğe rağmen yılın ilk günlerinde gelişen ülke varlıkları yükselişe geçmekte zorlanıyor. Perşembe günü gelişen ülke para birimleri yüzde 0,2'ye kadar düşüş yaşarken hisseleri de kayıp yaşadı.

<https://www.bloomberght.com/dolar-neden-yila-hizli-girdi-2344982>
<https://www.bloomberght.com/gelisen-ulke-tahvillerinde-boga-ruzgari-2345146>





TEKNOLOJİDEN HABERLER

YAPAY GÜNEŞ ÇALIŞMALARI YENİDEN GÜNDEMDE

Çin'in Hefei kentinde yer alan ve "yapay güneş" olarak anılan nükleer füzyon reaktörünün 70 milyon derecede 17 dakikadan fazla çalışması sonrası, "yapay güneş" sistemi yeniden merak konusu oldu. İstanbul Medipol Üniversitesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Ozan Emre Eyupoğlu, yapay güneş sisteminin güneşin enerjisini yapay olarak dünyada üretebilmek için tasarlandığını söyledi.

"Güneşten 10 kat daha sıcaklık olan 160 milyon santigrat dereceye ulaşıldı"

Hidrojen gaz bulutuna 140 bin amper elektrik gönderilerek hidrojen atomları birleştirilmeye ve füzyonla helyum yaratılmaya çalışıldığını belirten Eyupoğlu, "Yüksek sıcaklıklarda hidrojen izotopları kaynatılarak plazmaya dönüştürülüyor ve birleştirilerek enerji açığa çıkarılıyor" dedi. Eyupoğlu, yapay güneş sisteminin yeni bir güneş yapamasa da, ucuz ve temiz enerjinin önünü açabileceğinin altını çizerek, buradaki zorluğun füzyon reaksiyonlar zincirini güvenle yönetilebilmesi olduğunu söyledi.

GOOGLE, "ROBOT ANAYASASI" HAZIRLADI

Şirket, Deepmind Robotics bölümünün bir gün isteklere yanıt verebilecek kişisel bir yardımcı robot üretmeyi başaracağını umuyor. Bu robottan örneğin evi toplaması ya da güzel bir yemek pişirmesi istenebilecek.

Fakat böylesine basit görünen bir istek aslında robotların anlayışının ötesinde kalabilir. Dahası, tehlikeli bile olabilir: Mesela bir robot, sahibinin zarar görmesine neden olacak kadar aşırıya kaçacak şekilde evi toplamaması gerektiğini bilemeyebilir.

Şirket artık hem bu tür görevlere yardım edecek hem de bunu herhangi bir zarar vermeden yapabilecek robotlar geliştirmeyi kolaylaştıracağını umduğu bir dizi yeni gelişmeyi açıkladı. Bu sistemlerin "robotların daha hızlı karar vermesini ve çevrelerini daha iyi anlayıp yönlendirmesini sağlamayı" ve bunu güvenli bir şekilde yapmalarını amaçladığı belirtildi.

HAYVAN GÖRÜŞÜNÜ GÖSTEREN KAMERA GELİŞTİRİLDİ

Bilimsel dergi PLOS Biology'de yayımlanan araştırmaya göre, hayvanların renkleri nasıl gördüğünü yüzde 92 oranında doğru gösteren bir kamera geliştirildi.

Kamera sistemi üzerinde çalışan bilim insanlarının kaleme aldığı makalede, "Kamera ve bağlantılı yazılım paketi çevre bilimcilere, hayvanların renkleri dinamik ortamlarda nasıl kullandığını, doğal ışık kaynağının renk algısını değiştirme şeklini ve bugüne kadar uygun araçların olmaması nedeniyle yanıtı kalmış diğer soruları araştırma imkanı verecek" ifadelerine yer verildi.

Araştırma kapsamında, özel bir kamera ve yazılım kullanan bir grup bilim insanı, mavi, yeşil, kırmızı ve ultraviyole gibi renklerde videolar hazırladı.

Sonrasında videolar, hayvanların gözleriyle ilgili bilinenlere uygun olarak değiştirildi ve elde edilen veriler yeni bir videoya dönüştürüldü.

Araştırmacılar her hayvanın renkleri farklı algıladığına dikkat çekti.

<https://www.trthaber.com/haber/bilim-teknoloji/yapay-gunes-calismalari-yeniden-gundemde-827561.html>
<https://www.trthaber.com/haber/bilim-teknoloji/google-robot-anayasasi-hazirladi-826920.html>
<https://www.trthaber.com/haber/bilim-teknoloji/alper-gezeravci-turk-hekimlere-emanet-832050.html>

CGS CENTER'DAN HABERLER

Özpolat Makina ile kurumsal yönetim çerçevesinde aile şirket anayasası projesini imzaladık.



Üniteks ile kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik projemize devam ediyoruz.



Mekatronik' te kurumsal yönetim çerçevesinde aile şirket anayasası projesine başladık.



EB Su Jeti ile kurumsal yönetim çerçevesinde Aile Şirket Anayasası projesine devam ediyoruz.



Alimar Jeneratör' de kurumsal yönetim çerçevesinde Aile Şirket Anayasası projesine başladık.



FON YÖNETİCİSİ:

Ray Dalio

Raymond Thomas Dalio (8 Ağustos 1949 doğumlu) Amerikalı bir yatırımcı ve hedge fon yöneticisidir ve 1985'ten bu yana dünyanın en büyük hedge fonu Bridgewater Associates'in yatırım sorumlusu olarak görev yapmaktadır. 1975 yılında Bridgewater'ı kurdu. New York. Dalio, New York City'de doğdu ve 1973'te Harvard Business School'dan MBA derecesi almadan önce Long Island Üniversitesi C.W. Post College'a gitti. İki yıl sonra Dalio, Bridgewater'ı kurdu. 2013 yılında dünyanın en büyük hedge fonu olarak listelendi. 2020'de Bloomberg onu dünyanın en zengin 79'uncu kişisi olarak sıraladı. Dalio, kurumsal yönetim ve yatırım felsefesiyle ilgili 2017 tarihli İlkeler: Yaşam ve Çalışma kitabının yazarıdır. The New York Times'ın en çok satanlar listesinde yer aldı.

Yatırım Felsefesi

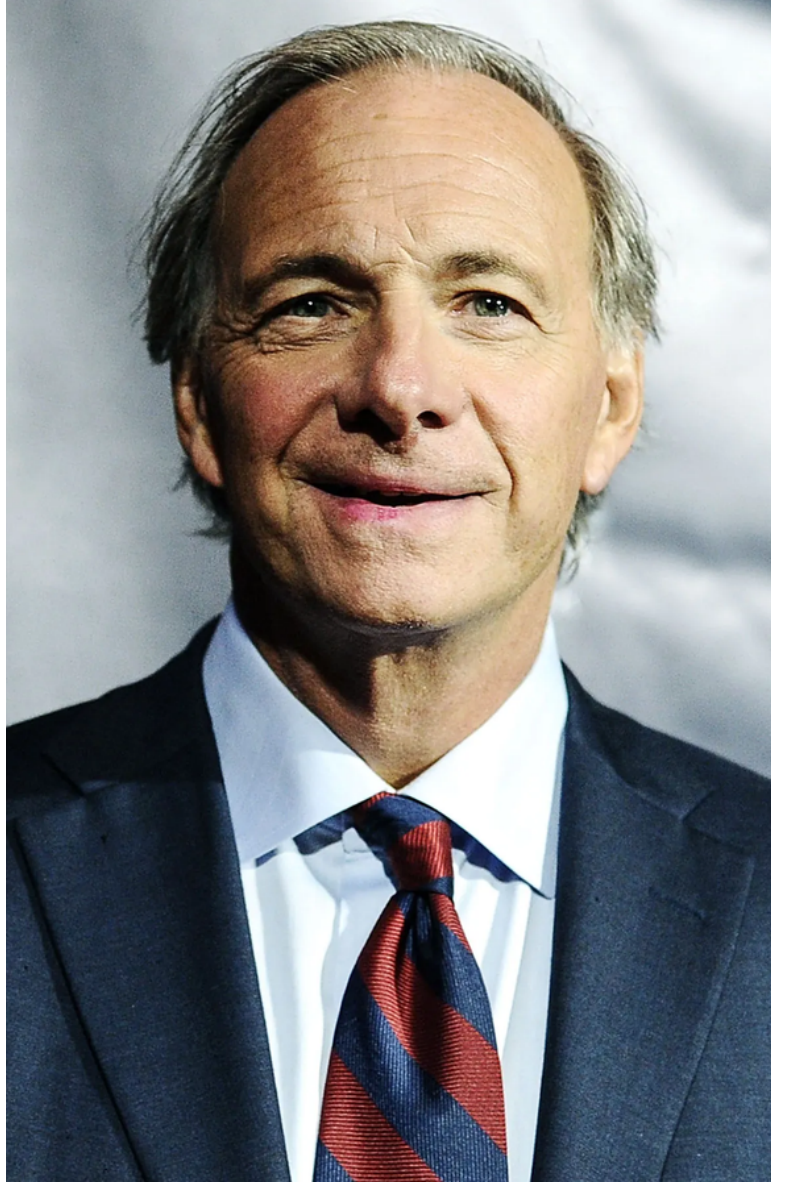
Dalio'ya göre Bridgewater Associates, döviz kurları, enflasyon ve GSYİH değişiklikleri gibi ekonomik trendlere yatırım yapan "küresel bir makro firmadır". büyüme. Dalio, varlıklarını iki farklı alana ayırdığını söyledi: beta yatırımlar ve alfa yatırımlar. Beta yatırımları pasif yönetim ve normal piyasa riski yoluyla getiri sağlar. Alfa yatırımları aktif olarak yönetilir ve beta yatırımlara göre daha iyi getiri elde etmeyi amaçlar. Alfa yatırımlarının genel piyasayla ilgisi yoktur. Dalio'nun hedefi, varlık tahsisi yerine risk tahsisine dayalı, ilişkisiz yatırım getirilerine sahip portföyler yapılandırmasıdır. Dalio'nun hedge fonu çoğunlukla emeklilik fonları, vakıflar, vakıflar ve merkez bankaları gibi kurumsal müşterilerden para kabul ediyor. Özel yatırımcılar Dalio'nun varlıklarına nadiren yatırım yapabilirler.

Stratejisi esas olarak döviz ve sabit gelir piyasalarına odaklanıyor. Bu, Warren Buffett ve Peter Lynch gibi yatırımcılar gibi şirketlerin bireysel hisselerini satın almanın tam tersidir. Dalio ayrıca Bridgewater Associates bünyesinde risk yönetimi ve çeşitlendirme için kullandığı risk eşitliği yaklaşımını da yaygınlaştırdı. Bloomberg'e göre Dalio, geleneksel çeşitlendirmeyi "dünya çapındaki piyasalara yönelik veya bunlara karşı bahisler" ile harmanlayan bir yatırım stratejisi kullanıyor. Dalio'nun risk paritesi yaklaşımı, yatırım yaparken hem kaldıraç hem de dış çeşitlendirmenin yanı sıra açığa satış yapılmasına da olanak tanır. Bu, Dalio'nun yatırım yaparken seçtiği herhangi bir varlık kombinasyonunu kullanmasına olanak tanır.

Gazetenin finans muhabiri Rob Copeland'ın bir kitabına dayanan Kasım 2023 tarihli bir New York Times araştırma raporu, Dalio ve fonun yatırım felsefesi ve yatırım metodolojisi hakkında öne sürdüğü iddialar hakkında soruları gündeme getirdi. Örneğin rapor, fonun yatırımlarının Dalio ve firmanın çığırkanlığını yaptığı karmaşık yatırım sistemine değil, büyük ölçüde Ray Dalio'nun kendi seçimlerine dayandığını belirtti; ve yatırım tercihlerinin, Dalio'nun önde gelen hükümet aktörleriyle olan kişisel ilişkilerinden elde edilen, yasal olarak elde edilen içeriden edinilen bilgiler tarafından yönlendirildiği. Dalio'nun avukatları, firmanın ve Dalio'nun yanlış tasvir edildiğini iddia ederek yayıncı MacMillan'a karşı milyarlarca dolarlık bir dava açmakla tehdit etti.

Kapitalizm ve sosyo-ekonomik eşitsizlik

Dalio, kapitalizmin genel olarak en iyi ekonomik sistem olduğunu belirtirken, "çoğu Amerikalı için iyi işlemediği" için reform yapılması gerektiğini savundu. 7 Nisan 2019'da Dalio, 60 Minutes programında ABD'deki gelir eşitsizliğinin reform gerektiren ulusal bir acil durum olduğunu söyledi. Temmuz 2019'da bir kez daha kapitalizmin iyileştirilmesi çağrısında bulundu ve servet eşitsizliğinin ulusal bir acil durum olduğunu söyledi. Kasım 2019'da aşırı sermayenin, fonlanmayan sosyal yükümlülüklerin ve hükümet açıklarının "paradigma değişimi" olarak adlandırdığı felakete davetiye çıkardığını belirten bir blog yazısı yayınladı. Mayıs 2020'de kapitalizmi terk etmenin değil, reforme etmenin önemini vurguladı ve şöyle dedi: "Mevcut kriz ortaya çıktıkça, bazen son derece kusurlu olsa da, tarih boyunca kapitalizmin en iyi sistem olduğunu kanıtladığını hatırlamalıyız." Ekim 2020'de Dalio, son yirmi yılda ortalama vatandaşlar için çok az gelir artışı olduğunu, işçilerin en alttaki %60'ının 1980'lerden bu yana enflasyona göre düzeltilmiş bir gelir artışına sahip olmadığını söyledi. Gelir eşitsizliğinin, gelir elde edenlerin en üst yüzde 1'inin en alttaki yüzde 99'un toplamından daha fazla servete sahip olduğu 1930'lardan bu yana en yüksek seviyesinde olduğunu belirtti. Dalio, düşük ücretli bir kişinin daha yüksek bir zenginliğe geçme ihtimalinin zamanla azaldığını ve bunun Amerikalıların daha düşük ekonomik ve sosyal hareketliliğini gösterdiğini söyledi. Eşitsizliğin daha da yerleştiği ve hızla arttığı konusunda uyardı. Varsayımsal olarak gelişmiş kapitalizmin daha büyük bir pasta yaratma ve onu yeniden dağıtma konusunda da iyi olması gerektiğini söyledi.





HOLDİNGLERİN VERGİSEL YÜKÜMLÜLÜKLERİ NELERDİR?

Holdingleler; diğer anonim ve limited şirketler gibi tam mükellef sermaye şirketi niteliğine haizdirler. Bu nedenle vergi yasalarımızdaki tüm vergisel yükümlülükleri yerine getirmekle sorumludurlar. Kurumlar Vergisi mükelleflerine uygulanan, Türk Vergi Sistemi içerisinde yer alan bütün kanunlar holdinglere de uygulanır.

HOLDİNG KURMANIN VERGİSEL AVANTAJLARI

- Holdingin iştirak ettiği şirketlerin Holdinge kar dağıtımı yapması halinde kar dağıtımına bağlı gelir stopaj kesintisi yapılmamaktadır. Ancak holding şirketi bir yıl sonra gerçek kişi ortaklarına bu karı dağıttığında stopaj yapılacaktır. Böylece kar dağıtımına bağlı stopaj 1 yıl ötelenmiş olmaktadır. Bu da verginin grup tarafından finansman olarak bir yıl kullanılmasını sağlamaktadır. Enflasyonun yüksek olduğu bir dönemde bu çok ciddi bir finansman aracıdır.
- Holdinglerin vergileme avantajlarından en önemlisi Kurumlar Vergisinde çifte vergilendirmeyi önlemeye yönelik olan K.V.K. 'nın 5. maddesinde sayılan "İştirak Kazançları istisnası" dır. Holdinge dağıtılan kar dağıtımlarına Holding tarafından iştirak kazançları istisnası uygulanmaktadır. Böylece holdinge ne kadar kar dağıtımı kaynaklı nakit girişi olursa olsun bunlar vergi dışı kalacaktır.
- Holding aktifinde yer alan bağlı şirketlere ait iştirak hisselerinin satışı halinde, bu satıştan elde edilen kazancın %75'i kurumlar vergisinden istisna edilmektedir.
- Holdingde bağlı şirketler için doğrudan verilen hizmetlere ilişkin giderlerin ilgili şirketlere aktararak o şirketlerde gider yazılabilmektedir.



HOLDİNG KURMANIN OLASI DEZAVANTAJLARI NELERDİR?

Holdingleşmenin dezavantajları yok denecek kadar azdır. Olası bir dezavantajın Transfer Fiyatlandırması noktasında ortaya çıkma ihtimalinin olduğunu söyleyebiliriz. Holdinglerin yukarıda da değinmiş olduğumuz hizmetleri iştiraklerine vermesi halinde çok iyi bir fiyat-ücret analizinin yapılması gerekiyor.

İlişkili şirketlere verilecek olan hizmetlere ait ücretlerin belirlenmesinde emsal fiyatların baz alınmaması halinde Transfer Fiyatlaması açısından tarhiyat riskiyle karşı karşıya kalınabilir.



İşletme Başarılarına Yol Açan Bilgi ve Beceriye Adım Atın!

Kurumsal Zekânınızı Geliştirin, Stratejik Liderlik Yeteneklerinizi Güçlendirin ve İş Dünyasında Etkin Bir Yol Çizin!

Eğitimi Keşfet

Öğrenmeye Başla →

BUSSAC EĞİTİM PLATFORMU YENİLENDİ

YENİLENEN YÜZ

- Kolay kullanım
- Güvenli Ödeme
- Mobil ve Web Erişimi

ZİYARET EDİN

- Yeni Tasarım
- Sertifikalı eğitimler
- Sınırsız Erişim



cgscenrerbussac.net

Ailem Ve Şirketim

Bizi sosyal medyadan takip edin!



@cgscenter

CGS®
Center

Kurumsal
Yönetim ve
Sürdürülebilirlik
Merkezi

AİLEM VE ŞİRKETİM | 170. SAYI

