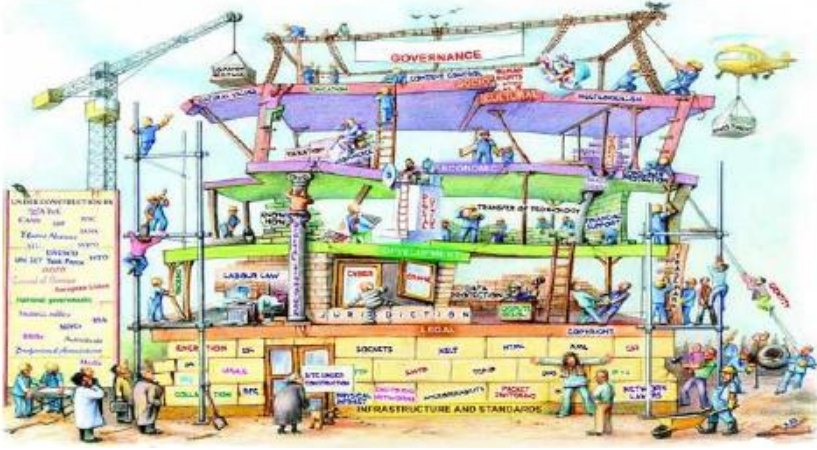


# AİLEM VE ŞİRKETİM



**“Büyük sıçrayışı gerçekleştirmek isteyen, birkaç adım geriye gitmek zorundadır. Bugün yarına dünle beslenerek yol alır.”**

**Bertolt Brecht**

**Mayıs 2011 Sayı: 22**

## **Dimes Yönetim Kurulu Üyesi Ozan Diren CGS Center’ın sorularını yanıtladı Sayfa 2-3-4-5**

Dedem Bursa Ziraat Okulu’nu bitirdikten sonra önce devlette sonra özel sektörde görev almış, ancak buralarda çalışmak kendi hayallerini gerçekleştirme imkânı sağlamadığı için 1958’de kendi şirketini kurmaya karar vermiş



## **Sermaye Piyasalarından Haberler Sayfa 5**

Bağımsız denetim kuruluşlarının piyasa danışmanlığı yetkisinin iptali, banka bonolarının/tahvillerinin Borsa’da işlem görmesi için başvuruda bulunulması

## **Geçmişten Günümüze– Dr. Oetker Sayfa 6**

Dördüncü nesilde olan aile şirketi, dört nesilden beri ailenin şirketi yönetme politikası firmanın gelişimini doğrudan etkilemiştir

## **Şirketler için Bir Başucu Kitabı : “Philip KOTLER ve John A. Caslione —Kaos Yönetimi” Sayfa 6**

Yeni normallik olarak betimlenen gerçeklik, iş dünyasını ve hükümetleri, çervelerini anlamaya, kabul etmeye ve ardından yeni stratejiler geliştirmeye zorlamaktadırlar

## **CGS Center Hakkında Sayfa 7**

## **Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun Getirdikleri Anonim Şirketlerin Kuruluşuna, Yapısına ve Organlarına İlişkin Yenilikler- (5. Bölüm) Sayfa 7**

### **BUNU BİLİYOR MUSUNUZ?**



#### **Gerilla Pazarlama:**

Alışılmışın dışında taktiklerle ve beklenmeyen yerlerde, beklenmeyen zamanlarda yürütülen pazarlama kampanyalarına verilen isimdir. Gerilla pazarlama ile geleneksel pazarlama anlayışının hedefleri konusunda temelde bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak, kullandığı yöntem geleneksel pazarlamadan biraz farklıdır. Daha fazla satmak ve daha fazla kar elde etmek her iki pazarlama yönteminin esas amacıdır. Gerilla pazarlama, mümkün olan en küçük bütçe ile, geleneksel pazarlamanın yaratacağı etkinin çok üzerinde bir etki yaratacak pazarlama yönetimini bulmak olarak tanımlanabilir.

Kaynakça: <http://www.yenimakale.com/gerilla-pazarlama-marketing.html>

## Dimes Yönetim Kurulu Üyesi Ozan Diren CGS Center'ın sorularını yanıtladı

**CGS Center: Dedeniz Mustafa Vasfi Diren, 1950'li yıllarda hem Dimes meyve sularının hem de diren şaraplarının temelini atmıştır. Bize biraz ailenizi ve başarılı bir aile işletmesi olarak grubunuzun gelişimini anlatır mısınız?**



**Ozan Diren:** Dedem Bursa Ziraat Okulu'nu bitirdikten sonra önce devlette sonra özel sektörde görev almış, ancak buralarda çalışmak kendi hayallerini gerçekleştirme imkânı sağlamadığı için 1958'de kendi şirketini kurmaya karar vermiş. Bu anlamda ilk olarak tarım ürünlerinin değerlendirilmesi ve tarım sanayisine yatırım yapmak

düşüncesiyle Tokat'ta yoğun olarak üretilen üzümle işe başlıyor. Önce şarap üretimine başlıyor, ardından diğer meyveleri de değerlendirerek Türkiye'nin ilk meyve suyu üretimini gerçekleştiriyor. Dedem bütün bunları yaparken her şeyi planlamış. Bütün çocuklarını okutmuş. 8 kardeşten, en büyük olan babam Orhan Ziya Diren şarapçılığın anavatanı Fransa'da önoloji (şarapla ve şarap yapımıyla ilgilenen bilim dalı) okumuş. Şu an Dimes' in Yönetim Kurulu Başkanı Ali Rıza Diren Almanya'da meyve suyu ve içecek teknolojisi tahsili yapmış. Ailemizin en önemli değerlerinden birisi girişimcilik ruhudur. 1984 yılında Tokat'ta 30 bin m<sup>2</sup> arazi üzerinde fabrika yapımına başlandı. 1999'a kadar 15 sene Tokat'ta yatırımlar hiç durmadı. 2000 yılında, artık büyüyecek alan kalmayınca, dedemin 1976 yılında, gelecekte Dimes'in ihracat üssü olmasını hayal ederek satın aldığı İzmir Kemalpaşa'daki araziye 2. üretim tesisi yapılmaya karar verildi. 2000 yılında tesis çalışmaları başladı ve 8 ay gibi kısa bir sürede bitti. Kendisi göremedi, ama dedem Vasfi Diren'in yıllar önceki hayali gerçek oldu. 2000 yılının Ekim ayında İzmir Fabrika faaliyete geçti. Bugün Dimes İzmir Fabrika meyve suyu sektöründe, dünyada örnek gösterilen ilk 10 tesis arasında.

**CGS Center: Dimes Gıda San. ve Tic. A.Ş. sektöründe başarılı bir şekilde faaliyet gösteren bir aile şirketi olarak sürdürülebilirliğini**

**kanıtlamıştır. Bu süreçte, şirketin daha sağlam temellere oturtulmasını sağlamak amacıyla kurumsallaşma yolunda ne gibi adımlar attınız?**



**Ozan Diren:** Şirketlerin kurumsallaşması ve devamında profesyonelleşmesi kolay bir süreç değildir. Aslında kurumsallaşma biraz daha kolay. Ailenin nasıl hareket edeceğini belirlemekle başlıyor. Tabi ki sadece insanların arasında profesyonel ilişki olmadığı için sabahleyin genel müdür-çalışan ilişkisi içinde iken akşam evde baba-oğul oluyorsunuz. Dolayısıyla kurumsallaşmaya paralel profesyonelleşme meydana gelmediği sürece bunları çözmek pek kolay değil. Profesyonelleşme de tabi bir şirketin boyutuyla alakalıdır. Bir şirketin çalıştıracığı insan sayısı ve kalitesi o şirketin imkanlarıyla doğru orantılı olacağı için profesyonelleşme küçük şirketlerde kolay değil. Biraz büyümeye de paralel gelişen bir durum. Onun için öncelikle biz ne yaptık? Şirketteki aile üyelerinden sadece çalışmış olmak için çalışan varsa azaltmayla başladık. İkinci aşamada karşılaştığımız problem çok fazla işçi ve patron olmasıydı, ara kademe yöneticisi yoktu. Dolayısıyla işçilerin patron dışında başka bir çalışanın sözünü dinlemeye başlaması da oldukça sıkıntılı bir süreç. Arkasından aileden çalışacak insanların iş tanımlarını oluşturmaya çalıştık. Sorumluluk alanlarını birbiriyle çakışmayacak şekilde ayırdık. Daha sonra da "aile" ve "şirket" harcamaları kavramlarının ne olduğunu ortaya koymaya çalıştık. Yani şirkette yemek yenmesinden tutunda, şirkette üretilen ürünlerin dışarıya çıkarılmaması, şirket araçlarının kullanılmaması, şirket binalarında oturulmamasına kadar en temel kuralları koyduk. Her ne kadar şirket sahipleri kendileri olsalar da özel ve genel harcamaları tamamen ayırdık. İlk profesyonelleşme çalışmalarının arkasında bunu yaptık. Bundan sonra ISO 9002 çalışmalarına başladık. Bununla beraber şirkette çalışan az sayıda profesyonelin ve patronların sınırlarını çizip herkesin kendi alanından sorumlu olduğu alanlar yarattık. Aile etkinliğinin çok yüksek olduğu bir işletmede her ne kadar kuralları oturttum desanız de bir resmi ilişkiler bir de gayri resmi ilişkiler var. Sabah profesyonel gözlükle reddedilen şeyleri akşam baba-oğul gözlüğü ile evde red etmeyebiliyorsunuz.

## Dimes Yönetim Kurulu Üyesi Ozan Diren CGS Center'ın sorularını yanıtladı

Bu yüzden hem kalite hem de sayı anlamında daha fazla profesyonelin şirkete katılmasının önemli olduğunu düşündük. Burada da öncelikle pazarlama satış şirketimizi kurumsallaştırmaya çalıştık. Bu epey zorlu bir süreçti. Bir çok kişide deneyip yanılıyorsunuz.

Kurumsallaşmanın ya da profesyonelleşmenin aslında saçma sapan bir şey olduğunu düşünmeye başlıyorsunuz. "Biz aile şirketi olarak yönetirken çok daha az hatayla ve çok daha iyi yönetiyorduk" diyorsunuz. Yine de bunlardan yılmadan, ufak tefek hatalardan sıkıntı

yaşamadan devam etmek gerekiyor. Ayrıca şirketteki profesyonel insanların sayısı arttıktan sonra aileden olanların da yeterlilik düzeylerini de sorgulamanız gerekiyor. Eğer bu insanlar yeterli değilse de profesyonele tehdit oluşturmamaları gerekiyor. Dolayısıyla biz ailedeki insanların profesyonellerle birlikte nasıl çalışacağını bunun dışında maddi-manevi her tür ilişkiyi düzenleyen bir anayasayı yazdık ve devam ediyoruz.

**CGS Center: Sizin de bildiğiniz gibi aile şirketleri, kurucudan sonra kardeşlerin ortaklığı ve/veya kuzenler döneminde sıkıntılar yaşayabilmektedir. Siz bu dönemlerde doğabilecek problemleri önlemek için ne gibi politikalar benimsediniz, stratejiler uyguladınız?**

**Ozan Diren:** Bu konuda kişisel fikrim ilk kültürün nesiller geçtikçe dejenere olduğu yönünde. Baştaki çalışan ve bir şeyler ortaya koymaya çalışan kültür yerini yavaş yavaş sadece para kazanmak isteyen, şirketi büyütme çok onu nasıl kendim için kullanabilirim diyen bir zihniyete dönüşmeye başlıyor. Dolayısıyla burada kuruluştaki kültürün alt nesillere aktarılması en önemli konu. Şirketin geleceğini ilgilendiren konularda da bu kültürü almamış kişilerin karar mekanizmasında rol almaması gerekiyor. Bu yapıyı yönetmeyi hazmetmiş olmaları gerekiyor. Benden öte bizi, Dimes'e ne katarımı düşünceleri ve vazgeçilmez olmadıklarının farkına varmaları gerekiyor. Bu düşünce yapısı yeni nesillere yerleştirilebildiği sürece bu problemler ortaya

çıkıyor. Herkese bunu yerleştirebiliyor musunuz? Hayır. Dolayısıyla grup içerisinde bu mantığı benimsememiş insan sayısı fazlaysa şirketin kötüye gitme olasılığı muhtemeldir. Burada herkesin şirket ile alakalı hisselerini likite çevirebilir duruma

gelmelerini sağlamak gerekir. Bizim de bir sonraki adımımız bu olacak zaten. Bu noktada ilerleyen zamanlarda gerçekleştirmeyi düşündüğümüz kurum içerisinde geleceğini göremeyen insanların rahatlıkla hisselerini satarak sistemin dışarıda kalmalarını sağlayacak bir çalışmamız var. Bu tip durumlarda şirketteki hisse

fiyatlarının ne olduğu da çok büyük tartışma konusu. Bu da tamamen halka arz yoluyla belirlenecek bir hisse fiyatı olacağı için, en ufak tartışmaya mahal vermeden, hisse devirlerinin rahat yapılabileceği bir yapıyı da oluşturmak gerekiyor. Tabi bu halka arz öncesinde mutlaka çoğunluk hisselerin aile tarafından kontrol edilmesini sağlayacak bir ortaklık sözleşmesinin de yapılması gerekiyor. Aslında bu noktada nasıl ki iki arkadaşın ortaklığında bir takım kurallar konmadan iş yapılmıyorsa aile

içinde de aynı şeyin geçerli olduğunu düşünerek hareket etmenin doğru olduğunu düşünüyoruz. Bu çözüm maddi imkanların kolay kullanılabilir hale getirilmesini sağlıyor. Genelde bakıyorsunuz şirkete ortak olan aile bireylerinden birisinin aslında ciddi bir hissesi var, ama harcayacak parası yok, çünkü onu nakite çeviremiyor. Bu tip sıkıntıların yaşanmadığı, herkesin bireysel karar verebileceği bir yapıyı kurarsanız da süreklilik sağlanmış oluyor diye düşünüyoruz.

**CGS Center: Türkiye'de aile anayasası hazırlayan öncü şirketlerden birisiniz. Bu anayasaya neden ihtiyaç duydunuz, ne gibi faydalar sağladınız, uygulamada ne gibi sıkıntılarla karşılaştınız? Aile şirketlerine bu anlamda tavsiyeleriniz nelerdir?**

**Ozan Diren:** Aile anayasası ile ilgili öncü şirketlerden biriyiz, doğru. Ben üçüncü neslin temsilcisiyim ve şirketleri genelde de üçüncü nesil batırıyor. Bana çok yakın üretimden sorumlu bir amcam da var.



## Dimes Yönetim Kurulu Üyesi Ozan Diren CGS Center'ın sorularını yanıtladı

Yaşı yakın olduğu için onu da iki ve üçüncü nesil arası olarak kabul edebilirsiniz. Biz bu şirketin devamlılığını nasıl sağlarız diye düşünürken aynı zamanda yavaş yavaş dördüncü neslin dünyaya gelmeye başladığını görüyoruz, benim de oğullarım var. Ancak bu noktada öncelikle gelen nüfusun şirkette profesyonel olarak rol almak isteyip istemediğini belirlemek gerekir. İsteyenlerin nasıl entegre edileceğinin kurallarının konması gerekmektedir. Bunun da anlatılması lazım, ben yeni gelen adamı işe almam diyemezsiniz, onlara haksızlık olur. Bir aile şirketinin problemlerinin neler olduğunu anlatılması bu çerçevede bir anayasa oluşturulması ve bunun tüm aile bireyleri tarafından yazılması gerekiyor. Sadece aile büyükleri yazarsa genelde insanlardan tepki alınır. Biz herkese yaşayacağımız problemlerin anlatılması ve çözümlerin hep beraber üretilmesi gerektiğini düşündük. Önce bütün kuzenlerin her yaz fabrikada çalışması için büyük çaba sarf ettik. Fakat bu çok mümkün olmadı. Gelen, gelemeyen, gelmek istemeyen oldu. Dolayısıyla bu kuralların koyulması gerektiğini görünce profesyonel yardım aldık ve bir problemle karşılaşmadık. Aslında bunu da karşılaşmadan önce yaptık. Böylece entegrasyon sürecini iyi bir şekilde yönetebiliyoruz. Bu konuda tavsiyelerim neler olabilir? Bir kere kesinlikle profesyonel yardım almalarını tavsiye ederim. Bu anlamda aileye bir anayasa yazalım diye değil de, daha çok şirketin aile ilişkileri nedeniyle karşılaşabileceği problemlerin anlatılmasını amaçlayan bir eğitimle başlanmasını öneririm. Profesyonellerin bunu anlatması da her zaman ailenin en büyüğünün anlatmasından daha muteberdir. Çünkü her ne kadar ailede olsanız da maddi çıkar ilişkileri devreye giriyor. Dolayısıyla profesyonel, güvenilir bir kişi gelip tarafsız bir gözle durumu anlattığında insanların ikna olması da daha kolay oluyor. Bazen

şirketteki yönetici ortaklar olarak sizin de işinize gelmeyen durumlar olabiliyor. Ancak neticede hissedarların çoğunluğunun vereceği karara saygı duymamız gerekiyor. Ayrıca biz mutlaka mümkün olduğu kadar ailedeki gençlerin aile anayasası yazılma sürecine eğitim verilerek dâhil edilmesinin doğru olduğunu düşünüyoruz. İkinci tavsiyem de bu olabilir.



**CGS Center: Yeni Türk Ticaret Kanunu profesyonel yönetim kurulu anlayışını getirmektedir. Yönetim kurulu üyesi olmak için, pay sahibi olmaya gerek bulunmamaktadır. Bu bağlamda Dimes A.Ş. olarak yönetim kuruluna dışarıdan bağımsız yönetim kurulu üyesi almayı nasıl karşılıyorsunuz?**

**Ozan Diren:** Halka arz sürecinden sonra, öncelikle ailede sadece bir kişinin yönetimin içinde olmasını arzu ediyoruz. Şu an iki kişiyiz, bire düşürmeyi hedefliyoruz. Bunun sonrasında yavaş yavaş ailenin tamamen yönetim kurulunda olmamasını ve sadece işi bilen insanların yönetim kurulunda olmasını hedefliyoruz. Bu kararı 5 yıl önce almıştık. 5 yıl öncesine kadar aileden sürekli birileri yönetim kurulu üyesi oluyordu, ancak yönetim kurulu üyeliği aktif rol alınmayan tamamen onursal bir durumdu. Şimdi yönetim kurulunun işlediği bir aile yapısı var. Halka arzdan sonra da özellikle finans, yatırım, devlet ilişkileri gibi konularda uzmanlaşmış birkaç kişiyi yönetim kuruluna almayı düşünüyoruz. Bizim aile anayasamız şirkette profesyonel olarak çalışan bir kişinin yönetim kurulunda temsil edilmemesi gerektiği yönünde. Bu nedenle dışardan uzmanlaşmış birini yönetim kurulumuza almayı düşünüyoruz. İlk aşamada yine karar çoğunluğunun ailede olduğu bir yönetim kurulu yapısı kurmayı ve hissedar olmayan bir kişi başlayıp ,bu sayıyı zaman içinde artırmayı hedefliyoruz. Dolayısıyla dışarıdan yönetim kurulu üyesi almaya sıcak bakıyoruz ve gerçekleştirmek için de sabırsızlanıyoruz.



## Dimes Yönetim Kurulu Üyesi Ozan Diren CGS Center'ın sorularını yanıtladı

**CGS Center: Dedenizin sahip olduğu büyük vizyonu ileriye taşımak açısından, güçlü bir kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde, siz küresel platformda nasıl bir büyüme ve değer artışı yaratmayı planlıyorsunuz?**

**Ozan Diren:** Dedemin bize koyduğu büyük vizyon Türkiye kalkınmasının tarım ve tarıma dayalı sanayi ile mümkün olabileceği yönünde. Dolayısıyla biz de bu alandan sapmıyoruz. Mümkün olduğu kadar yaptığımız tüm işler tarımı ve tarıma dayalı sanayiye geliştirmeye yönelik. Türkiye'deki pazara göre oldukça iyi bir kadromuz var, bunu da güçlendirmeye çalışıyoruz. Çalışanlarımız alanında bilgi sahibi kişiler. Bizler de bu sene eğitime ayırdığımız bütçeyi artırarak onların gelişimini daha fazla desteklemeye başladık. Bana göre bir şirket için önemli iki kaynak var; biri para, bundan çok daha önemli olanı ise insan. Dolayısıyla kurumsal yönetim anlayışını iyi hale getirirsek, bunu yapacak doğru insanları da yerine koyabiliriz, ki şu anda bu durumda oldukça iyi durumdayız.



Dimes markasının şu anda 95 ülkeye ihracatı bulunuyor. Bu ülkelerin bir kısmında üretim yapılmaya başlanmasını istiyoruz. Burada da tabii ki tüm yatırımı kendimiz yaparak değil

önce ihracatla Dimes algısını bu bölgelerde artırmak niyetindeyiz. Uygun şartlarda da bu ürünü üretmek isteyen yatırımcılarla birlikte bölgesel üretim yapmak istiyoruz. Zaten şu anda da merkez ofisimize olması gerekenden biraz daha fazla insan kaynağı yatırımı yapmaya çalışıyoruz. Bunun da temel sebebi; Türkiye'de başarılı olduğumuz örnek olayları başka ülkelere taşıyabilecek yapıyı kurmaktır. Bu anlamda ilk planda hedefimiz; pazarlama ve yurtdışı ulusal zincirlerin, ki bir çok ülkede pazarın ana hakimi onlardır, yönetimini yapabilecek key account management bölümlerini oluşturmak, buradan da yurtdışı pazarlarda birlikte çalıştığımız şirketleri yönetmek ve kontrol etmek. Sonrasında da üretimle ilgili devamını getirmek istiyoruz. Küresel platformda da böyle bir değer yaratma amacımız var.

*CGS Center olarak katkılarından dolayı Ozan Diren'e teşekkür ederiz.*

## Sermaye Piyasalarından Haberler

### Bağımsız Denetim Kuruluşlarının Piyasa Danışmanlığı Yetkisinin iptali

İMKB'de yer alan Gelişen İşletmeler Piyasası'nda (GİP) piyasa danışmanı olabilecek şirket türleri İMKB Yönetim Kurulu'nun önerisi doğrultusunda Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından belirlenmektedir. SPK, sermaye piyasasında bağımsız denetimle yetkili kuruluşların GİP'te piyasa danışmanlığı faaliyetinde bulunmasının uygun görülmesine ilişkin daha önce aldığı kararını 30.09.2011 itibarı ile iptal etmiş bulunmaktadır.

İMKB GİP Yönetmeliği'nde yer alan maddeye göre, "Şirket ile Piyasa Danışmanı Listesi'nde yer alan bir piyasa danışmanı arasında başvuru tarihi itibarı ile en az iki yıl süre ile geçerli bir piyasa danışmanlığı anlaşmasının imzalanmış olması" gerekmektedir. Ancak, SPK'nın vermiş olduğu karar, sermaye piyasasında bağımsız denetimle yetkili kuruluşların GİP'te piyasa danışmanlığı yetkilerinin 30.09.2011 tarihi itibarıyla iptal edilmesini gerektireceğinden dolayı bu kuruluşların şirketler ile en az iki yıl geçerli bir sözleşme imzalama imkanı ortadan kalkmıştır. Bu nedenle, 16 Mayıs 2011 tarihli İMKB Yönetim Kurulu toplantısında alınan karar ile İMKB'nin GİP Yönetmeliği'ne göre, sermaye piyasasında bağımsız denetimle yetkili kuruluşlardan GİP'te piyasa danışmanlığı faaliyetinde bulunmak üzere yetki verilmiş kuruluşların bu yetkisi iptal edilmiştir. Bu bağlamda, bağımsız denetim firmaları GİP'te piyasa danışmanlığı faaliyetinde bulunamayacaklardır.

### Banka bonolarının ve/veya tahvillerinin Borsa'da işlem görmesi için başvuruda bulunulması

Yapı ve Kredi Bankası A.Ş., banka bonusu ve/veya tahvillerinin Borsa'da işlem görmesi için daha önce başvuruda bulunmuştur. Halka arz edilecek bonoların ve/veya tahvillerin nominal tutarı 3.200.000.000 TL olarak belirtilmiştir.

İMKB Yönetim Kurulu'nun 14.01.2011 tarihli toplantısına istinaden, Garanti Bankası A.Ş.'nin halka arz edilen 750.000.000,-TL nominal değerli bonoları işlem görmeye başlamıştır.

İMKB Yönetim Kurulu'nun 19.04.2011 tarihli toplantısına istinaden, Türkiye İş Bankası A.Ş.'nin halka arz edilen 700.000.000,-TL nominal değerli tahvilleri işlem görmeye başlamıştır.

Finansbank A.Ş., 13.05.2011 tarihinde tahvillerinin İMKB bünyesinde işlem görmesi için başvuruda bulunmuştur. Finansbank A.Ş.'nin halka arz edilecek tahvillerinin nominal tutarı 1.000.000.000 - TL'dir.



## Geçmişten Günümüze – Dr. Oetker

CGS Center yüzyılı geçkin bir süredir başarılı bir şekilde büyüyen ve sürdürülebilirliğini kanıtlamış olan Dr. Oetker markasını mercek altına yatırdı.

1891 yılında Almanya Bielefeld’de eczacı Dr. August Oetker hamur kabartma tozunu bularak günümüzün Dr. Oetker’inin temellerini atmış oldu. Bulmuş olduğu hamur kabartma tozunu 1893 yılında paketleyip satmaya başladı ve 1908 yılında ilk yurtdışı üretim tesisini Viyana’da kurdu.

1916 yılında ise Dr. Oetker’in oğlu 1. Dünya Savaşı’nda öldü ve 1918 yılında da kendi vefat etti. Ancak, 1920 yılına gelindiğinde şirket yöneticisi Dr. Richard Kaselowsky, Dr. Oetker’in dul gelini ile evlendi. Ardından da Dr. Oetker Fransa, Polonya, Danimarka ve İtalya’ya genişlemeye başladı. Firma kurucusu olan Dr. August Oetker’in torunu Rudolf-August Oetker, 1944 yılında, üvey babası Dr. Kaselowsky’nin ölümünden sonra firmanın yöneticisi oldu ve Dr. Oetker’in ürün ağı giderek genişledi.

Kurucu Dr. August Oetker’in torunu Dr. August Oetker, 1981 yılında firmanın

sorumluluğunu aldı. Bugün birçok firma ve kuruluş Dr. August Oetker Gıda KG altında toplanmıştır.

Dr. Oetker GmbH çatısı altında ise gıda sektörü uluslararası bir boyut kazandı. Birçok ülkedeki Dr. Oetker kuruluşu bu başlık altında toplandı.

Dr. Oetker’in dünya çapında yaklaşık 7.000 çalışanı vardır ve yüz yılı aşkın bir geleneğe sahip bir aile şirkettir. Şu anda Dr. Oetker firması dördüncü nesildedir. Dört nesilden beri ailenin şirketi yönetme politikası firmanın gelişimini doğrudan etkilemiştir.

Dr. Oetker, 35’in üzerinde ülkede temsil edilmektedir ve bu ülkelerde yaklaşık olarak 3.500 ürün çeşidi müşterilere sunulmaktadır.

Bağımsız araştırma şirketleri tarafından gerçekleştirilen anketlerde, Dr. Oetker markasının tüketiciler tarafından bilinirliğinin çok yüksek olduğu saptanmış olup, tüketicilerin aklında Dr. Oetker markası, tüm gıda markaları arasında % 96 tanınmışlık derecesi ile ilk sırada yer almaktadır.

Kaynakça

(<http://www.droetker.com.tr>)

### **Şirketler için Bir Başucu Kitabı : “Philip KOTLER ve John A. Caslione —Kaos Yönetimi”**



CGS Center olarak, Philip Kotler ve John A. Caslione’in, 2009 yılında yayımlanmış olan kitabı “Kaos Yönetimi”ni sizlerle paylaşmaktan memnuniyet duyuyoruz.

Kitap; satış ve pazarlama, insan kaynakları, satınalma, imalat, IT ve finans departmanlarına yönelik olarak hareket kabiliyeti sağlayacak erken uyarı sistemleri, senaryolar ve çağın stratejilerinin ana hatlarını ortaya koymaktadır.

Dünyanın birçok yerinde ve birçok sanayi

kolunda, kimsenin farkına varamadığı ve sonuçlarının tahmin edilemediği değişimlere vurgu yapılmaktadır. Bu sebeple, yöneticilerin yeni bir dünya bakışına ve yeni bir çerçeveye ihtiyaç duyduğu belirtilmektedir.

Yeni normallik olarak betimlenen gerçeklik, iş dünyasını ve hükümetleri, çevrelerini anlamaya, kabul etmeye ve ardından yeni stratejiler geliştirmeye zorlamaktadırlar. Kritik iç görüler ve yeni bakış açıları bu sebepten dolayı önem kazanıyor.

Kitap, türbülansa dayanıklı bir sistem için kaos yönetimini ana hatlarıyla anlatmaktadır.

## CGS Center Hakkında



**CGS Center Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman 6 - 7 Mayıs 2011 tarihleri arasında Gaziantep'te düzenlenen 6. Türkiye Muhasebe Forumu'nda "Kurumsal Yönetim ve Yeni Türk Ticaret Kanunu" başlıklı forum özel oturumunda konuşmacı olarak yer aldı.**

### Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun Getirdikleri

#### Anonim Şirketlerin Kuruluşuna, Yapısına ve Organlarına İlişkin Yenilikler- (5. Bölüm)

##### Şirketler topluluğu: Hâkim ve bağlı şirket

##### MADDE 195

(1) a) Bir ticaret şirketi, diğer bir ticaret şirketinin, doğrudan veya dolaylı olarak;

1. Oy haklarının çoğunluğuna sahipse veya

2. Şirket sözleşmesi uyarınca, yönetim organında karar alabilecek çoğunluğu oluşturan sayıda üyenin seçimini sağlayabilmek hakkını haizse veya

3. Kendi oy hakları yanında, bir sözleşmeye dayanarak, tek başına veya diğer pay sahipleri ya da ortaklarla birlikte, oy haklarının çoğunluğunu oluşturuyorsa;

b) Bir ticaret şirketi, diğer bir ticaret şirketini, bir sözleşme gereğince veya başka bir yolla hâkimiyeti altında tutabiliyorsa; birinci şirket hâkim, diğeri bağlı şirkettir. Bu şirketlerden en az birinin merkezi Türkiye'de ise, bu Kanundaki şirketler topluluğuna ilişkin hükümler uygulanır.

(2) Birinci fıkrada öngörülen hâller dışında, bir ticaret şirketinin başka bir ticaret şirketinin paylarının çoğunluğuna veya onu yönetebilecek kararları alabilecek miktarda paylarına sahip bulunması, birinci şirketin hâkimiyetinin varlığına karinedir.

(3) Bir hâkim şirketin, bir veya birkaç bağlı şirket aracılığıyla bir diğer şirkete hâkim olması, dolaylı hâkimiyettir.

(4) Hâkim şirkete doğrudan veya dolaylı olarak bağlı bulunan şirketler, onunla birlikte şirketler topluluğunu oluşturur. Hâkim şirketler ana; bağlı şirketler yavru şirket konumundadır.

(5) Şirketler topluluğunun hâkiminin, merkezi veya yerleşim yeri yurt içinde veya dışında bulunan, bir teşebbüs olması hâlinde de, 195 ilâ 209 uncu maddeler ile bu Kanundaki şirketler topluluğuna ilişkin hükümler uygulanır. Hâkim teşebbüs tacir sayılır. Konsolide tablolar hakkındaki hükümler saklıdır.

(6) Şirketler topluluğuna ilişkin hükümlerin uygulanmasında "yönetim kurulu" terimi limited şirketlerde müdürleri, sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketler ile şahıs şirketlerinde yöneticileri, diğer tüzel kişilerde yönetim organını ve gerçek kişilerde gerçek kişinin kendisini ifade eder.

### CGS Center'ın Verdiği Eğitimler

- ◆ Finansal Planlama ve Risk Yönetimi Eğitimi
- ◆ Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma
- ◆ Türk Ticaret Kanunu Tasarısının Sermaye Şirketlerine Getirdiği Yenilikler Eğitimi
- ◆ Profesyonel Yönetim Kurulu Eğitimi
- ◆ Satış Güvenliği- Hukuksal ve Finansal Açıdan Korunma Eğitimi

Eğitimlerimizin detayları ve yayınlarımız için web sitemizi ziyaret edebilirsiniz.

[www.cgscenter.org](http://www.cgscenter.org)

Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayınlatalım.

Teşekkür ederiz.

**ÂLEM VE ŞİRKETİM**  
**CGS CENTER'ın her ay yayınlanan ücretsiz bültenidir.**

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