



"Eğitim sadece okumak değildir. Okudukları üzerinde düşünebilmek yeteneğidir."  
Hilty

**Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi yayınıdır.**

**Genel Yayın Yönetmeni**

Dr. Güler Manisalı Darman

**Yazı İşleri Sorumlusu & Editör**

Aytuğba BARAZ

[aytugba.baraz@cgscenter.org](mailto:aytugba.baraz@cgscenter.org)

[yayin@cgscenter.org](mailto:yayin@cgscenter.org)

**Yayın Kurulu**

Prof. Dr. Can Şımga Mugan

Doç. Dr. Güray Küçükkoçaoğlu

Doç. Dr. Korkut Özkorkut

Dr. Çağrı Bağatur

# AİLEM VE ŞİRKETİM



## **Doğan Yayın Holding Sermaye Piyasaları ve Kurumsal Yönetim Koordinatörü Dr. Murat DOĞU CGS Center'ın Sorularını Cevapladı Sayfa 2-3-4**

"Kurumsallaşma", "kalıcı olma", "rekabet edebilme" gibi stratejik konularda kurumsal yönetimin önemli bir araç olarak görüldüğünü ve kullanıldığını görüyoruz." Dr. Murat Doğu

## **Geçmişten Günümüze- Vefa Bozacısı Sayfa 5**

1870 yılında Arnavutluk'tan İstanbul'a yerleşmiş olan Hacı Sadık Bey tarafından kurulmuştur.

## **"Balanced Scorecard" Robert S. Kaplan ve David P. Norton Sayfa 5**

Robert S. Kaplan ve David P. Norton, geliştirilen "Balanced Scorecard" sisteminin başlangıcından itibaren ele almaktadır.

## **Sermaye Piyasalarından Haberler Sayfa 6**

"Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği" ve "Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ" de Değişiklik , Aksigorta Devrediliyor...

## **Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun Getirdikleri**

**Anonim Şirketlerin Kuruluşuna, Yapısına ve Organlarına İlişkin Yenilikler- (3. Bölüm) Sayfa 7**

## **CGS Center Hakkında Sayfa 8**

4 Mart 2011 tarihinde "Aile Şirketleri için Çözüm Önerileri: Sürdürülebilir Bir Büyüme Sağlanmasında Aile Anayasası ve Önemi" eğitimini düzenledi.

## **BUNU BİLİYOR MUSUNUZ?**



### **Yarışmacı Piyasa Teorisi**

Piyasada faaliyet gösteren firmalar yalnızca, faaliyet gösteren diğer firmaların rekabet baskısı ile karşı karşıya değildir, aynı zamanda bu piyasaya girme düşüncesinde olan firmaların da olması sebebiyle davranışlarında bir kısıtlama söz konusu olmaktadır. Bu teoriye göre, piyasaya giriş ve çıkışlar serbest olduğu sürece tek el veya oligopol olan firmalar en etkin firmalardır. Bu etkinlik nedeni ile hala varlıklarını sürdürebilmektedirler. Bu nedenle, tek el ya da oligopol piyasalarda faaliyet gösteren bu firmalarda, piyasaya giriş-çıkışlar serbest olduğu sürece sahip oldukları pazar güçleri herhangi bir olumsuzluğa neden olmamaktadır.

Kaynakça: <http://tez.sdu.edu.tr/Tezler/TS00454.pdf>

## Doğan Yayın Holding Sermaye Piyasaları ve Kurumsal Yönetim Koordinatörü Dr. Murat DOĞU CGS Center'ın Sorularını Cevapladı



CGS Center, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu üyesi, TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu Başkanı, Doğan Yayın Holding A.Ş. Sermaye Piyasası ve Kurumsal Yönetim Koordinatörü ve Sermaye Piyasası, UFRS/SPK Raporlama ve Ortaklıklar

Gözetim Grup Başkanı olan Dr. Murat Doğu ile bir röportaj gerçekleştirdi.

**CGS Center:** SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Temmuz 2003 yılında yayınlanmış ve Şubat 2005'de revize edilmiştir. Dolayısıyla, uygulama olarak 7 yılı geride bırakmıştır. Bu süre zarfı içinde, sermaye piyasalarında kurumsal yönetim ilkeleri, uygulanabilirlik açısından, ne düzeyde kabul görmüştür?

**Dr. Murat Doğu:** Esasında 7 yıl az bir süre değil. Bu sürede farkındalık yaratma anlamında önemli mesafe kaydedildiğini

söyleyebilirim. Şirketlerin yönetiminde söz sahibi olan ortaklar veya onların temsilcileri konunun önemini farkındalar ve uygulamada da gerekli takibi yapıyorlar. "Kurumsallaşma", "kalıcı olma", "rekabet edebilme" gibi stratejik konularda kurumsal yönetimin önemli bir araç olarak görüldüğünü ve kullanıldığını görüyoruz. Bunda hiç kuşkusuz CGS Center'ın da önemli payı var. Uygulanabilirlik konusuna tekrar dönersek, esasında SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri dünyada genel kabul görmüş uygulamalara paralel yaklaşımlar içeriyor. Göz ardı edilmemesi gereken önemli husus, tüm dünyada olduğu gibi, İlkeler'in çıkış noktasının ve öncelikli hedefinin halka açık şirketler olması. Ancak, aile şirketleri ve KOBİ'ler de, ölçeklerine paralel olarak İlkeler'i uygulamaya almaktalar. Esasında bugünkü küresel düzende, İlkeler'in

**"Şeffaflık", "hesap verebilirlik", "eşitlik" ve "sorumluluk" ile birlikte kurumsal yönetimin yapı taşlarından birisidir.**

uygulanması bir tercih konusu olmaktan da çıktı. Artık kurumlarımız, kendi ölçekleri çerçevesinde gerekli maddi ve manevi destekleri sağlayarak İlkeler'e en üst düzeyde uyum sağlamaları gerektiğinin bilincindedir.

**CGS Center:** Türkiye'de şirket yönetiminde hakim ortakların söz sahibi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda yönetim kurulu ve CEO kurumsal yönetim açısından yeterince şeffaf ve hesap verebilir midir?

**Dr. Murat Doğu:** "Şeffaflık", "hesap verebilirlik", "eşitlik" ve "sorumluluk" ile birlikte kurumsal yönetimin yapı taşlarından birisidir. Kurumsal yönetim uygulamalarının merkezinde ise hiç kuşkusuz yönetim kurulları bulunmakta. Bu nedenle, yönetim kurullarının çalışmalarında şeffaf olması, şirketlerin en iyi kurumsal yönetim

uygulamalarını hayata geçirmesinde son derece önemli. Her vesile ile ifade ettiğim üzere; ticari sırlar hariç, halka açık şirketlerin uygulamaları "cam" gibi şeffaf olmalı. Şeffaflık, hesap verebilir olmayı da beraberinde getiriyor. Hesap verebilir olmak içinse gerekli sistemlerin (iç kontrol, denetim, süreçler vb.) şirket içerisinde yerleştirilmiş olması önemli. Halka açık şirketlerimizin bu konuda mesafe aldığını düşünüyorum. Şeffaflık konusunda uygulamalarını daha ileri bir seviyeye taşımak isteyen şirketler, finansal raporlarını, faaliyet raporlarını, web sitelerini, yatırımcı ilişkilerini, KAP açıklamalarını, hatta ve hatta sosyal medyayı çok daha etkin ve verimli şekilde kullanıyorlar. Bence bu firmalar zaman içerisinde diğerlerinden pozitif anlamda ayrışıyor ve toplumda parayla ölçülmesi ve elde edilmesi güç bir tanınmışlığa sahip oluyorlar.

**CGS Center:** Sermaye Piyasalarında işlem gören şirketlerin kamuyu aydınlatma yükümlülüğü Sermaye Piyasası Kanunu ile hüküm altına alınmıştır. Kamuyu aydınlatmada

## Doğan Yayın Holding Sermaye Piyasaları ve Kurumsal Yönetim Koordinatörü Dr. Murat DOĞU CGS Center'ın Sorularını Cevapladı

amaç, yatırımcıların riskten korunmasını sağlamaktır. Ülkemizde kamuyu aydınlatma kavramına tam bir uyum sağlandığı ve kamuyu aydınlatma temelinde yatırımcıları koruyabilecek düzeyde bilgiler verildiğini söylemek mümkün müdür?

**Dr. Murat Doğu:** Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) vasıtasıyla İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB)'na yapılan Özel Durum Açıklamalarında SPK ve İMKB'nin de gayretleri ile kalite yükseldi ve belirli bir asgari standart sağlandı. Bu son derece olumlu bir gelişme; ancak maalesef yeterli değil. Örneğin; bazı şirketlerin proaktif davranarak neredeyse her önemli gelişmede yatırımcılarını bilgilendirdiğini; web sitelerini çok etkin bir şekilde kullandıklarını ve yatırımcı ilişkilerine önem verdiklerini; fakat bazı şirketlerin ise bunun aksine çok az sayıda açıklama yaptığını; web sitelerini ve sair kamuyu aydınlatma araçlarını hemen hemen hiç kullanmadıklarını ve yatırımcı ilişkilerine önem vermediklerini gözlemliyorum. Diğer önemli bir husus da, benzer konulardaki açıklamaların kalitesinin ve içeriğinin şirketten şirkete değişebiliyor olması. Bu konuda da iyileştirilmeye açık alanlar olduğunu düşünüyorum. Son olarak değinmek istediğim konu ise medyada ve internette yer alan; çoğu zaman şirket kaynaklı olmayan, dedikodu mahiyetindeki spekülasyon ve hatta manipülatif nitelikteki haberlerin de yatırımcı güvenliğine önemli hasar veriyor olması. Şirketlerin ve yatırımcıların bunlardan korunması gerekiyor. Mevzuatta yer aldığı şekliyle, çıkan haberin ardından şirketlerin "doğrulama" (veya "yalanlama") yapması yeterli olmuyor. Zira genellikle bu haberler asılsız çıkıyor. Şirketlerin imkanları bütün medya unsurlarını anlık olarak izlemeye müsait değil.

**Asılsız bir haber veya bilgi manipülasyonu ile piyasadaki varlıklarının önemli bir bölümünü kaybetme riski ile karşı karşıya olduğunu düşünen yatırımcının piyasaya gelmesinin zor olduğunu düşünüyorum.**

Şirket, farkına vardığında ve habere tepki verdiğinde çoğunlukla iş işten geçmiş oluyor. Piyasada önemli kazanç ve kayıplar oluşabiliyor. Bazen gerçeği yansıtmayan haberler kasten yapılabiliyor. Dönüp haberin çıktığı İnternet sitesine baktığınızda, haber çoktan kaldırılmış olabiliyor. Bu tip durumlarda, açıklama yükümlülüğünün sadece şirketlerde olması yeterli değil. SPK, İMKB ve medyaya da önemli görevler düşüyor. Bu konunun, aynen bankacılık mevzuatında olduğu gibi, mutlaka yeni Sermaye Piyasası Kanunu'nda yer alması gerektiğini düşünüyorum. Halka açık şirketler ve/veya bunların önemli iştirakleri ile ilgili haber yapılması belirli düzenlemelere tabi olmalıdır. Asılsız bir haber veya bilgi manipülasyonu ile piyasadaki varlıklarının önemli bir bölümünü kaybetme riski ile karşı karşıya olduğunu düşünen yatırımcının piyasaya gelmesinin zor olduğunu düşünüyorum.

**CGS Center:** "İçeriden Öğrenenlerin Hisse Senedi İşlemlerinin İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda Test Edilmesi" kitabınız temelinde, İMKB'de içeriden öğrenenlerin ticaretinin yapılmasının hisse senetleri getirileri üzerinde olağan dışı bir etki oluşturup oluşturmadığını söyleyebilir misiniz?

**Dr. Murat Doğu:** "İçeriden Öğrenenlerin Hisse Senedi İşlemlerinin İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda Test Edilmesi" adlı kitabım, Aralık 2007'de Çağa Hukuk Vakfı tarafından yayınlanmaya değer bulundu. Kitap'a dayanak teşkil eden çalışma, Hacettepe Üniversitesi'ne Doktora bitirme tezi olarak verilmiş ve kabul edilmiştir. Bu çalışmada; SPK düzenlemeleri doğrultusunda, hisse işlemlerini bir bilgi formu vasıtasıyla İMKB'ye bildirmek suretiyle kamuya açıklamak durumunda olan içeriden öğrenen

## Doğan Yayın Holding Sermaye Piyasaları ve Kurumsal Yönetim Koordinatörü Dr. Murat DOĞU CGS Center'ın Sorularını Cevapladı

(şirket ile ilişkili) kişilerin ve bunun dışında SPK Tebliği ile belirlenmiş diğer kişilerin, yapmış olduğu hisse işlemlerinin, hisse getirileri üzerinde olağan dışı bir etki oluşturup oluşturmadığı ve bunun kalıcı olup olmadığı araştırılmıştır. Genel olarak, incelenen dönemde alım işlemlerine ilişkin kamuya açıklamanın, “birikimli pozitif anormal getirilerin” üst seviyeye ulaştığı bir noktada yapıldığı gözlenmiştir. Alım işleminin açıklanması ile adeta piyasada beklenti sona ermekte ve hatta bu bilgi agresif olmamakla birlikte satış fırsatı olarak da kullanılmaktadır. Hisse alım öncesinde oluşan anormal getiriler, hisse ile ilgili olumlu bilgilerin önceden piyasaya ulaşmaya başladığını göstermektedir. Hisse satım işlemlerinde elde edilen analiz sonuçları; olumlu bilgilerin aksine, hisse ile ilgili olumsuz bilgilerin (beklentilerin) piyasaya sızmasının mümkün olduğunca engellenmiş olabileceğini; hissede işlem yapanların çok iyi bir zamanlama ile satış işlemini gerçekleştirdiğini göstermektedir. Esas itibarıyla bu çalışma sadece hissede işlem yapanlara odaklanmıştır. Şirketlerle ilgili iyi ve kötü haberler tasnif edilerek; bu haberler öncesindeki hisse fiyat ve hacim hareketleri incelenerek çalışma genişletilebilir.

**CGS Center:** Mayıs 2004'ten bu yana Doğan Yayın Holding A.Ş. Sermaye Piyasası ve Kurumsal Yönetim Koordinatörü; 2010 yılının Ağustos ayından itibaren de Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.'de “Sermaye Piyasası, UFRS/SPK Raporlama ve Ortaklıklar Gözetim Grup Başkanı olarak görev yapıyorsunuz. Bir şirketin kurumsal yönetim ilkelerini uygulamasında regülasyon ve piyasa dinamiklerinin etkilerini nasıl



**Yeni Sermaye Piyasası Kanunu'da hiç kuşkusuz kurumsal yönetim uygulamalarında standartları daha da üst seviyeye taşımayı hedefleyecektir.**

değerlendiriyorsunuz?

**Dr. Murat Doğu:** Düzenleme tarafında son dönemde oldukça önemli gelişmeler yaşandı. SPK, Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin önemli bir bölümünü Tebliğ'ler ile birlikte zorunlu hale getirdi. Uluslararası Raporlama (UFRS), Denetim (UDS) ve Değerleme Standartları; Denetim Komitesi, Pay Sahipleri İlişkiler Birimi ve İlişkili Taraf Raporları vb. buna örnek olarak verilebilir. Her ne kadar Temmuz 2012'de yürürlüğe girecek olsa da; en iyi kurumsal yönetim uygulamalarının izlerini taşıyan Yeni Türk Ticaret Kanunu'da Şubat 2011'de yasalaştı. Hazırlıkları tamamlanma aşamasına gelen yeni Sermaye Piyasası Kanunu'da hiç kuşkusuz kurumsal yönetim uygulamalarında standartları daha da üst seviyeye taşımayı hedefleyecektir. Dolayısıyla önümüzdeki bir yıllık sürede, şirketlerimizin mevzuata uyum sağlama konusundaki çalışmaları iyi planlaması; ciddi mesai ve bütçe ayırması beklenmelidir. Piyasa dinamiklerinin, şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları üzerindeki etkisi de hiç kuşkusuz oldukça belirgin. Şirketler daha “iyi” rekabet edebilmek ve sürdürülebilir olma adına en iyi kurumsal yönetim uygulamalarına daha çok önem veriyorlar. Etkin bir kayıt, raporlama ve iç kontrol sistemi ile birlikte sağlıklı karar alma süreçleri rekabette önemli avantajlar sağlıyor. Karar alma süreçlerindeki sistematik yaklaşımlar son derece önemli ve değerli. Çevreye ve insana saygılı üretim süreçlerine sahip şirketler daha sadık paydaşlara sahip oluyorlar. Bu da onları daha sürdürülebilir kılıyor. İyi yönetim uygulamalarına sahip şirketler, yatırımcıların daha fazla ilgisini çekiyor. Bu şirketler daha ucuz maliyetle, daha uzun vadelerde finansman sağlayabiliyorlar. Halka arzlarda daha yüksek bir piyasa değerine ulaşabiliyorlar.

## Geçmişten Günümüze – Vefa Bozacısı



130 yıllık bir aile şirketi olan Vefa Bozacısı'nı mercek altına aldık. 1870 yılında Arnavutluk'tan İstanbul'a göç eden Hacı Sadık

Bey tarafından kurulmuştur. 1870'li yıllarda boza sulu ve ekşi olarak 200 kadar Ermeni vatandaş tarafından yapıp satılmıştır. Dönemin, saraylı ve aristokrat olarak nitelendirilen ailelerinin ve bürokratlarının oturduğu Vefa'ya yerleşen Hacı Sadık Bey, bugünkü hali ile sevilen koyu kıvamlı ve hafif ekşi olan Vefa Bozası'nı imal etmeye başlamıştır. 1876 yılına gelindiğinde Vefa Bozacısı adını verdiği markası ile boza yapımını meslek olarak benimsemiştir.

Hacı Sadık Bey, bozanın saray ve çevresinde popüler olan yeni kıvam ve lezzetinin korunabilmesi için yıllarca bizzat kendisi üretmiştir. Daha sonra oğlu İsmail Hakkı Vefa'yı yanına alarak Vefa Bozasının yapımını öğretmiş ve bir aile şirketi olmuştur. İsmail Hakkı Vefa hem Edebiyat Fakültesi'nde okumuş hem de Haliç tersanesinde makina işleri yapan bir akrabasıyla işbirliği yaparak bozanın makine ile üretimini başarmıştır. Böylelikle, diğer bir faaliyet alanı olan üzüm sirkesinin üretimini de

arttırmayı başarmışlardır.

Vefa Bozacısı hala Ekim ile Nisan ayları arasında Boza, Nisan ile Ekim ayları arasında kuru üzüm şırası, dondurma ve limonata satışı yapmaya devam etmektedir.

Vefa Bozacısı'nın tüm aile bireyleri özveri ile çalışarak ata içeceği sayılabilecek olan boza geleneğini devam ettirirken, diğer faaliyet alanı olan sirke üretimine, balzemik sirke, nar ekşisi ve limon sosu ürünlerini eklemiş ve ürün yelpazesini genişletmişlerdir.

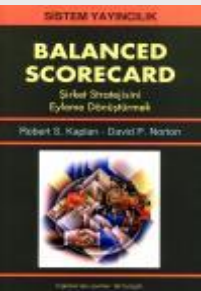
Dördüncü nesil bir aile şirketi olarak, sirke üretiminde büyük atılım yapan Vefa Bozacısı Çorlu'da ileri teknoloji kullanarak modern bir tesis kurmuşlardır.

Günümüz koşullarının getirdiği modern teknoloji ile müşterilerine en iyi, kaliteli ve yüzyıllık güvene dayalı hizmet vermektedir. 130 yıllık başarılı bir geçmişe sahip olan şirket 2000'li yıllarda daha büyük atılımlarla büyümelerini sürdürmeyi hedeflemektedir.



Kaynak: <http://www.vefa.com.tr/>

## “Balanced Scorecard” Robert S. Kaplan ve David P. Norton



CGS Center olarak ,okunmaya değer bir kitabı daha sizlerle paylaşıyoruz.

Robert S. Kaplan ve David P. Norton tarafından geliştirilen “Balanced Scorecard” sisteminin başlangıcı, 1990 yılında

performans ölçümlemede yalnızca finansal göstergeleri baz almayan, daha kapsamlı ve yeni bir performans ölçüm yöntemi geliştirmek amacıyla yapmış oldukları çalışmalara dayanmaktadır. Zaman içinde geliştirilen sistem, günümüzde bir çok dev şirkette “strateji belirleme ve stratejiyi uygulama” amacıyla

kullanılmaktadır.

Balanced Scorecard sisteminde bir şirketin performansı değerlendirilirken “dengede” olması gereken dört boyut ele alınmaktadır.

- Finansal boyut
- Müşteri boyutu
- İç verimlilik boyutu
- Öğrenme ve gelişme boyutu

Yalnızca kısa dönemli finansal göstergelere dayanarak hareket etmek, geleceği görmeyi ve uzun dönemli strateji belirleyip uygulamayı engeller. Uzun dönemde başarıyı garantilemek için farklı boyutlar arasında denge ve entegrasyon sağlamak çok önemlidir.

## Sermaye Piyasalarından Haberler

### Başlangıç Teminatlarında Yapılan Değişiklik

2011/134 sayılı Genelge ile Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsa'sında işlem gören VOB-İMKB 30, VOB-İMKB 30-100 Endeks Farkı, VOB-Altın ve VOB-Dolar/Ons Altın sözleşmelerinin başlangıç teminatları değiştirilmiştir. Bu değişiklikler 07.03.2011 Pazartesi gününden itibaren geçerli olmuştur.

Buna göre;

- 2005/10 VOB-İMKB 30 Vadeli İşlem Sözleşmesi teminatı 900 TL'den 800 TL'ye düşürülmüştür.
- 2010/124 VOB-İMKB 30-100 Endeks Farkı Vadeli İşlem Sözleşmesi başlangıç teminatı 250 TL'den 200 TL'ye düşürülmüştür.
- 2006/29 VOB-Altın Vadeli İşlem Sözleşmesi başlangıç teminatı 500 TL'den 550 TL'ye artırılmıştır.
- 2010/129 VOB Dolar/Ons Altın Vadeli İşlem Sözleşmesi başlangıç teminatı 140 TL'den 150 TL'ye artırılmıştır.

### Türkiye İş Bankası A.Ş.'nin banka bonoları ve tahvilleri Tahvil ve Bono Piyasası'nda işlem görmeye başladı.

Türkiye İş Bankası A.Ş.'nin halka arz edilen 600.000.000,-TL nominal değerli iskontolu tahvilleri ile 500.000.000,-TL nominal değerli banka bonoları, tahviller için "TRSTISB31213", banka bonoları için "TRQTISB81113" ISIN kodu ile 14.02.2011 tarihinden itibaren Tahvil ve Bono Piyasası'nda işlem görmeye başladı.

### Aksigorta Devrediliyor.

Sabancı bünyesinde bulunan Aksigorta A.Ş.'nin yüzde 50 hissesi, 220 milyon 29 bin dolar bedelle Belçikalı Ageas Insurance International N.V.'ye devredilmek üzere anlaşma imzaladı. Anlaşmanın gerçekleşmesinden sonra Sabancı Holding'in Aksigorta'daki payı yüzde 12 olacaktır. Şirketin yüzde 38 hissesi ise halka açık konumda bulunuyor.

### "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği"nde Değişiklik

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) Gelişen İşletmeler Yönetmeliği kapsamında payları Gelişen İşletmeler Piyasası Listesi'nde yer alan ortaklıkların, üç ve dokuz aylık finansal tablo düzenleme ve ara dönem faaliyet raporu düzenleme yükümlülüklerinden muaf tutmuştur. Buna ek olarak, sermaye piyasası araçları bir borsada işlem gören ortaklıklar, işlem sıralarınının 30 iş gününden fazla süre ile durdurulması halinde ve bu halin devamı süresince ara dönem finansal tablo düzenleme ve ara dönem faaliyet raporu düzenleme yükümlülüklerinden muaf tutulmuşlardır.

### "Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ" de Değişiklik

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Gelişen İşletmeler Yönetmeliği kapsamında payları Gelişen İşletmeler Piyasası Listesi'nde yer alan ortaklıkların altı aylık ara dönem finansal tabloları, inceleme (sınırlı bağımsız denetim) kapsamı dışında bırakılmıştır.

### Denizbank A.Ş. başvuruda bulundu.

Denizbank A.Ş.'nin halka arz edilecek 2.000.000.000,-TL nominal değerli tahvillerin/ banka bonolarınının borsada işlem görmesi için başvuruda bulundu.

### Ülkelerin Kredi Notları

- Standard & Poor's, Bahreyn'in kredi notunu A-2'ye indirdi.
- Fitch ise, Libya'nın kredi notunu BBB'ye düşürdü. Ülkenin kredi notu bu şekilde, yatırım yapılamaz seviyenin iki kademe üzerine gerilemiş oldu.
- Moody's, Japonya'nın not görünümünü durağandan negatife çevirdi ve Tokyo hükümetinin şişen kamu borcunu kontrol altına almak için gerekli reformların yapmaması durumunda, kredi notunu indirebileceğini açıkladı. Moody's Japonya'nın Aa2 olan kredi notunun görünümünü değiştirmiş oldu.

Kaynak:

[www.imkb.gov.tr](http://www.imkb.gov.tr)

[www.spk.gov.tr](http://www.spk.gov.tr)

[www.hurriyet.com.tr](http://www.hurriyet.com.tr)



Melike Yılmaz,  
Araştırmalar ve İş Geliştirme Koordinatörü,CGS Center,

## Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun Getirdikleri

### Anonim Şirketlerin Kuruluşuna, Yapısına ve Organlarına İlişkin Yenilikler- (3. Bölüm)

*Yeni TTK ile gelen önemli değişiklikler bundan böyle her ayki sayımız ekinde özetle verilecektir.*

#### Yönetim Kurulu

TTK, yönetim kurulunu, hem yapısal hem de işlevsel yönden kurumsal yönetim ilkelerini de gözeterek, yeni hükümlerle düzenlemekte; bunu yaparken profesyonel yönetimi ve tam şeffaflığı özenle dikkate almaktadır. Ayrıca, özellikle yabancı sermayeli şirketlerde, yönetim kurulu toplantılarının yapılabilmesini kolaylaştırmak amacıyla son hükümlerde, toplantıların elektronik ortamda yapılabilmesi imkânı getirilmektedir (bkz. m.1527).

Yönetim kurulu üyelerinin özen yükümleri de nesnel, adil ve uygulanabilir kurallara bağlanmaktadır. Yeni TTK, esas sözleşmede hüküm bulunması şartıyla bir iç yönetmeliğe göre, yönetimin kısmen veya tamamen devrini öngörerek, bir anlamda Amerikan kurul sistemine uygun hale gelmekte ve TTK'da zaten mevcut bulunan sistemi (m.319) daha da geliştirmektedir.

Tasarı Gerekçesinde belirtildiği üzere; yeni sistem, yürütme yetkisini haiz olan ve olmayan (executive/non-executive) yönetim kurulu üyesi ayrımının uygulanmasına; ayrıca, Alman yönetim kurulu/gözetim kurulu (Vorstand / Aufsichtsrat) ve Fransız genel müdürün şirket başkanı olduğu (Président Directeur Général) sisteme de imkan verir niteliktedir.

TTK'da yönetim kurulu hakkında çeşitli yenilikler getirildiği görülmektedir. TTK'nın 359 uncu maddesine göre, tek kişilik yönetim kurulu mümkün hale gelmektedir. Ayrıca, tüzel kişiler de yönetim kurulu üyesi olabilecektir. •İşçi, aile fertleri, bayiler, yan sanayi mensupları gibi çeşitli pay sahibi gruplarına ve azlığa imtiyaz olarak yönetim kurulunda temsil edilme hakkı tanınmaktadır (m.360).

TTK ile profesyonel yönetim kurulu yolunda da önemli düzenlemeler yapılmıştır. Kabul edilen kurumsal yönetim ilkeleri yanında; pay sahibi olmayanların da yönetim kurulu üyesi olabilmeleri, ayrıca yönetim kurulu üyelerinin en az dörtte biriyle tüzel kişi adına tescil ve ilan edilen kişinin yüksek öğrenim görmüş olması şartının aranması, sigorta hükmü (m.361) ile birlikte bunun örnekleridir.



#### “Üyelerin Sayısı ve Nitelikleri”

**MADDE 359 - (1)** Anonim şirketin, esas sözleşmeyle atanmış veya genel kurul tarafından seçilmiş, bir veya daha fazla kişiden oluşan bir yönetim kurulu bulunur. Temsile yetkili en az bir üyenin yerleşme yerinin Türkiye'de bulunması ve Türk vatandaşı olması şarttır.

**(2)** Bir tüzel kişi yönetim kuruluna üye seçildiği takdirde, tüzel kişiyle birlikte, tüzel kişi adına, tüzel kişi tarafından belirlenen, sadece bir gerçek kişi de tescil ve ilân olunur; ayrıca tescil ve ilânın yapılmış olduğu, şirketin internet sitesinde hemen açıklanır. Tüzel kişi adına sadece, bu tescil edilmiş kişi toplantılara katılıp oy kullanabilir.

**(3)** Yönetim kurulu üyelerinin ve tüzel kişi adına tescil edilecek gerçek kişinin tam ehliyetli olmaları şarttır. Yönetim kurulu üyelerinin en az dörtte birinin yüksek öğrenim görmüş olması zorunludur. Tek üyeli yönetim kurulunda bu zorunluluk aranmaz.

**(4)** Üyeliği sona erdiren sebepler seçilmeye de engeldir.



## CGS Center Hakkında

**CGS Center 4 Mart 2011 tarihinde “Aile Şirketleri için Çözüm Önerileri: Sürdürülebilir Bir Büyüme Sağlanmasında Aile Anayasası ve Önemi” eğitimini düzenledi.**

Günümüzde bir çok aile şirketi aile anayasası hazırlamaktadır. Aile anayasası, hukuki bağlayıcılığı olmayan sadece bir niyet mektubu şeklinde veya hissedarlar arası bir sözleşme şeklinde de olabilir. Hissedarlar arası sözleşme özel hukuk sözleşmesi olup, üçüncü kişilerin bilgisine açık değildir. Diğer taraftan Ticaret Kanunu'na göre yapılan şirket ana sözleşmeleri ticaret sicilinde kayıtlı olduğu için üçüncü kişilere açık olup çoğunlukla ana çerçevenin belirlendiği genel düzenlemelerdir.

Bu nedenle, aile değerlerini ve aile-şirket ilişkisini düzenleyen anayasanın hissedarlar arası bir sözleşme ile birlikte ele alınması, hazırlanan anayasanın hukuki açıdan da geçerli olmasını sağlar.

Bütün bu çalışmalarda, sarkacın bir ucunda miras, vergi hukuku, sözleşme hukuku gibi hukuksal düzenlemeler, diğer ucunda ise aile değerleri ve mentorluk gibi değerler ve ilgili düzenlemeler yer alır. Aile anayasalarında ele alınan başlıklar genelde birbirine yakın olmakla birlikte, bu başlıkların içeriği her aile ve aile şirketinin kendisine özeldir. Anayasanın düzenlenmesinde yer alan kişi/ kuruluşların ön tespitleri ve devamında moderatörlüğü, yapıcı, uygulamada kabul gören bir anayasa hazırlanmasında büyük rol oynar.

Katılımcılardan bazıları; Uğur Beton Genel Müdürü Uğur Atılğan, Sim Cam Genel Müdür Yardımcısı Sezgin Özyıldırım, Küçükpazarlı Kardeşler Genel Müdürü Sefa Küçükpazarlı ve Ayder Turizm Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Haşimoğlu'dur.



**CGS Center  
şirketinizin ve ailenizin  
sürdürülebilirliğini  
sağlayacak  
aile anayasasının  
yazılmasına yardımcı olur.**

Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayınlatalım.

Teşekkür ederiz.

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

### CGS Center'ın Verdiği Eğitimler

- ◆ Finansal Planlama ve Yönetim Teknikleri Eğitimi
- ◆ Finansal Planlama ve Risk Yönetimi Eğitimi
- ◆ Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma-Örnek Vakalar Eğitimi
- ◆ Türk Ticaret Kanunu Tasarısının Sermaye Şirketlerine Getirdiği Yenilikler Eğitimi
- ◆ Kriz Ortamında Finansal Riskin Yönetimi Eğitimi
- ◆ Temel Mali Tablolar Analizi Eğitimi
- ◆ Hukukçu Olmayan Yöneticiler İçin Hukuk Dünyası Workshop 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)

**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)