



İnsan yaşamında onur da, ödül de, iyi özelliklerini davranışlarıyla gösterenler tarafından kazanılır.

Aristoteles

**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)

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

**Yayın Kurulu**

Prof. Dr. Can Şimşak Mugan

Doç. Dr. Güray Küçükkoçaoğlu

Doç. Dr. Korkut Özkorkut

Dr. Çağrı Bağatur



## KOSGEB - aile hekimliği uygulamasına geçiliyor

Yoğun ve küresel bir rekabet yarışının yaşandığı günümüz dünyasında, ülkelerin dünya ülkeleri arasındaki yerini, KOBİ'lerinin gücü belirler. Her ülkenin başarılı ve büyük firmaları oluyor, ancak bu başarı tabana en etkin bir şekilde dağılmadığı zaman, toplamda iyi bir sonuç almak zorlaşıyor.

**Sayfa 2**

## Türkiye'nin en değerli 100 markası açıklandı

Global Krizin ülkemizde de etkisini hissettirdiği son dönemde, marka olmanın önemi bir kez daha kendini gösterdi. Birçok firma işçi çıkarmak, maaşları indirmek hatta daha da kötüsü kapısına kilit vurmaya zorunda kalırken, güçlü markalar bu krizden de yara almadan, hatta marka değerini artırarak çıkmayı başardı. **Sayfa 3**

## Siz şirketinizin vizyon ve misyonunu nasıl yazdınız ?

Gelecek birçok belirsizlik ile dolu iken plan yapmak gerçekten zordur. Ancak, tüm karmaşanın içinde geleceğine yön verebilen, oluşabilecek olaylara karşı 'tepkisel' olmak yerine 'önceden etkili' olmak isteyen kuruluşlar başarılı olabilir. **Sayfa 4**

## Sermaye Piyasası Kurulu mevzuatından son gelişmeler

Sermaye Piyasası Kurulu ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası tarafından piyasa gözetimi üzerine yapılmış ve yapılması planlanan çalışmaların devreye girmesi ile birlikte, gözetim ve denetim yönünden 1 Ekim 2010 itibarıyla Türk sermaye piyasalarında yeni bir dönem başlayacaktır. **Sayfa 5**

## "3. Profesyonel Yönetim Kurulu" programı yapıldı

Şirketlerimizden gelen talep üzerine, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CGS Center) tarafından 5-6 Ağustos 2010 tarihlerinde Divan Otel Ankara'da iki günlük "3. Profesyonel Yönetim Kurulu" programı gerçekleştirildi. **Sayfa 6**

## BUNU BİLİYOR MUSUNUZ?

### Narsisizm ve Liderlik

Narsisizm ve liderlik kopmaz bir şekilde bağlantılıdır. Buradaki narsisizm günlük hayatta kullandığımız bağlamdan biraz farklıdır. Bu bebeklik döneminde yaşamamız gereken bir dönemdir. Bu dönemi ne kadar sağlıklı atlarsak gelişimimiz de o kadar iyi olur. Bebeklik döneminde yaşanan narsisizmde iki önemli nokta vardır: "görmekli benlik" ve "idealleştirilmiş ebeveyn imajı". İşte narsisizm dönemini iyi atlatan liderler etkin liderlik konusunda da başarılı olur.



## KOSGEB aile hekimliği uygulamasına geçiliyor

Yoğun ve küresel bir rekabet yarışının yaşandığı günümüz dünyasında, ülkelerin dünya ülkeleri arasındaki yerini, KOBİ'lerinin gücü belirler. Her ülkenin başarılı ve büyük firmaları oluyor, ancak bu başarı tabana en etkin bir şekilde dağılmadığı zaman, toplamda iyi bir sonuç almak zorlaşıyor. Bu sebeple amaç, reel sektörde başarının altyapısını oluşturan, başarıyı bir tesadüf olmaktan çıkaran ve insanları doğru işler yapmaya yönelten bir iş kültürü oluşturmaktır. Kişisel başarı hikayeleri ancak böyle bir başarı altyapısı oluşturduğumuz takdirde anlam kazanacak ve kalıcı hale gelecektir.

Bu bağlamda, KOBİ'lere bundan sonra altı ana başlık altında desteğin verileceği yeni sistem ile işletmelerin bundan sonraki dönemde proje bazlı olarak desteklenmesi hedefleniyor. Böylece, KOBİ'lerin sorunlarını çözmekten öte, sorunların ortaya çıkmasını önleyici bir adım atılmış olacaktır. Bu da KOBİ'lerin kendi problemlerini çözebilecek bilgi ve tecrübeye ulaşmalarını sağlayacak desteklerle sağlanabilir.

Bu destekler "Kobi Proje Destek Programı", "Tematik Proje Destek Programı", "İşbirliği-Güçbirliđi Destek Programı", "Ar-Ge İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı", "Girişimcilik Destek Programı" ve "Genel Destek Programları" başlıkları altında toplandı.



Bu program ile KOBİ'lerin kendi projelerini kendilerinin hazırlamalarını, kendi beceri ve noksanlarını daha iyi tanımlarını sağlamak hedeflenmiştir. Böylece KOBİ'lerde proje kültürü ve bilinci oluşturacak, işletmelerin proje yapabilme kapasitelerini güçlendirecektir. Belli kaynakları en verimli şekilde kullanarak en iyi sonuçlar elde etmenin yolu nitelikli projelere sahip olmaktır. Proje Destek Programı ile işletmelerin üretim, yönetim ve organizasyon, pazarlama, dış ticaret, insan kaynakları, mali işler ve finans, bilgi yönetimi ve benzer alanlarda sunacakları projeleri desteklenecek.



# KOSGEB

Program kapsamında, 250 bin lira geri ödemesiz ve 500 bin lira geri ödemeli destek sağlanabilecek. İşletmelere 150 bin Liraya kadar destek verilecek, desteğin oranı 1. ve 2. bölgelerde yüzde 50; 3. ve 4. Bölgelerde yüzde 60 olacaktır. Üst limit 150 bin lira olacak. İş Geliştirme Merkezi Desteği kapsamında ise 25 bin liradan 600 bin liraya kadar geri ödemesiz İŞGEM işletme desteği verilecek.

Genel destek programı ile amaç çok daha fazla sayıda işletmeye ulaşmak, satışları, ürün ve hizmet kaliteleri, verimlilikleri ve rekabet güçleri artan işletmeler oluşturmaktır. Bu kapsamda fuar, tanıtım, eşleştirme, nitelikli eleman istihdamı, danışmanlık, enerji verimliliği, sinai mülkiyet hakları, tasarım, belgelendirme, test ve analiz gibi alanları desteklenecek. Örneđin nitelikli eleman istihdamı desteğinde 20 bin liraya kadar, fuar desteklerinde 30 bin liraya kadar, tasarım desteğinde 15 bin liraya kadar destekler sağlanacak, böylece bir proje kapsamında olmayan ancak rekabet gücü gelişimine katkı sağlayan faaliyetleri de destekleme imkanı sunulacaktır.



Öte yandan yeni dönemde KOSGEB'ten destek almak için kullanılan sistemler de tarih oldu. Geçmişte destek vermek için KOBİ'lerden istenilen



üç yıllık stratejik yol haritası uygulaması kaldırıldı. Desteklerde KOSGEB uzmanlarının rolü artırıldı. Şimdi KOSGEB bu yeni süreci girişimcilere tanıtmak için kısa süre içinde 81 ilde de birim açmayı planlıyor.

Aytuğba Baraz  
Eğitim ve Yayın Koordinatörü  
CGS Center

\*Kaynak:www.hurriyet.com.tr

## Türkiye'nin en değerli 100 markası açıklandı

### Türkiye'nin en değerli 100 markası

2010	2009	Şirket ismi	Şirket değeri (milyon \$)**	Ticari marka değeri/Şirket değeri (%)	Ticari marka değeri (milyon \$)
1	1	<b>Türk Telekom</b>	14.645	12	<b>1.692</b>
2	6	<b>İş Bankası</b>	12.704	13	<b>1.662</b>
3	2	<b>Turkcell</b>	11.429	14	<b>1.622</b>
4	3	<b>Arçelik</b>	3.741	39	<b>1.441</b>
5	4	<b>Anadolu Efes</b>	5.958	23	<b>1.370</b>
6	9	<b>Akbank</b>	17.554	7	<b>1.242</b>
7	5	<b>Migros</b>	4.188	29	<b>1.234</b>
8	11	<b>Yapı Kredi Bankası</b>	9.767	13	<b>1.226</b>
9	10	<b>Türk Hava Yolları</b>	3.819	31	<b>1.166</b>
10	15	<b>Garanti Bankası</b>	17.273	7	<b>1.164</b>
11	7	<b>Ford Otomotiv</b>	2.375	47	<b>1.109</b>
12	12	<b>Enka İnşaat</b>	7.885	12	<b>925</b>
13	16	<b>BİM</b>	3.863	24	<b>923</b>
14	8	<b>Oyak Renault</b>	-	-	<b>899</b>
15	14	<b>Petrol Ofisi</b>	2.448	35	<b>865</b>
16	13	<b>Türk Şişecam</b>	2.592	33	<b>846</b>
17	27	<b>Halkbank</b>	7.941	9	<b>714</b>
18	24	<b>Vakıfbank</b>	6.520	9	<b>584</b>
19	17	<b>Aygaz</b>	1.274	40	<b>508</b>
20	19	<b>Vestel Elektronik</b>	894	55	<b>494</b>
21	20	<b>Tofaş</b>	2.498	19	<b>466</b>
22	18	<b>BŞH Ev Aletleri</b>	3.283	14	<b>457</b>
23	21	<b>Ülker Bisküvi</b>	1.187	31	<b>364</b>
24	25	<b>LC Waikiki</b>	-	-	<b>364</b>
25	35	<b>TEB</b>	1.648	20	<b>330</b>
26	22	<b>Hürriyet</b>	895	37	<b>330</b>
27	34	<b>Finansbank</b>	7.372	4	<b>296</b>
28	31	<b>Carrefoursa</b>	1.652	16	<b>259</b>
29	23	<b>Tesco Kipa</b>	649	35	<b>227</b>
30	*	<b>Mercedes Benz Türk</b>	-	-	<b>225</b>
31	45	<b>DenizBank</b>	3.639	5	<b>192</b>
32	41	<b>Acıbadem Sağlık Hizm.</b>	1.035	18	<b>183</b>
33	33	<b>TAV</b>	3.266	5	<b>178</b>
34	46	<b>Banvit</b>	500	34	<b>172</b>
35	32	<b>Fırat Plastik</b>	-	-	<b>171</b>
36	36	<b>Doğuş Otomotiv</b>	733	23	<b>166</b>
37	*	<b>Bank Asya</b>	1.938	8	<b>157</b>
38	*	<b>İpragaz</b>	0	-	<b>133</b>
39	44	<b>TAT</b>	481	27	<b>131</b>
40	42	<b>Vestel Beyaz Eşya</b>	501	25	<b>124</b>
41	39	<b>Keskinoglu</b>	-	-	<b>115</b>
42	37	<b>BMC</b>	-	-	<b>110</b>
43	38	<b>Dimes</b>	-	-	<b>105</b>
44	57	<b>Kent</b>	1.980	5	<b>99</b>
45	*	<b>Anadolu Sigorta</b>	361	26	<b>94</b>
46	48	<b>İstikbal</b>	-	-	<b>93</b>
47	50	<b>Brisa</b>	515	18	<b>92</b>
48	47	<b>Omsan Lojistik</b>	-	-	<b>84</b>
49	53	<b>Özdilek</b>	-	-	<b>83</b>
50	*	<b>Setur</b>	-	-	<b>83</b>

Global Krizin ülkemizde de etkisini hissettirdiği son dönemde, marka olmanın önemi bir kez daha kendini gösterdi. Birçok firma işçi çıkarmak, maaşları indirmek hatta daha da kötüsü kapısına kilit vurmaya zorunda kalırken, güçlü markalar bu krizden de yara almadan, hatta marka değerini artırarak çıkmayı başardı. "Türkiye'nin En Değerli Markaları" araştırmasının sonuçları da bu görüşü destekliyor. İlk 5'te yer alan şirketlerin toplam marka değeri, kriz yılında yüzde 13 arttı. Bu yıl ki araştırmaya finans şirketleri damgasını vurdu. Bir önceki yıl listede yer alan 9 bankanın marka değeri, 2009'da yüzde 62 arttı.

En Değerli Markalar 2010 araştırmasının lideri ise Türk Telekom oldu. İkinci sırada İş Bankası ve üçüncü sırada ise Turkcell var. Bu yıl 5'incisi gerçekleştirilen araştırmada zirvede bir değişiklik yok. İlk sırayı 1,69 milyar dolarlık marka değeriyle geçen yıl olduğu gibi Türk Telekom almış durumda. Ancak listenin geri kalan bölümünde geçtiğimiz yıla göre önemli farklılıklar göze çarpıyor.

Listede 2'nci sırayı sürpriz bir atakla ve 1,66 milyar dolarlık marka değeriyle İş Bankası aldı. Geçen yılın 2'ncisi Turkcell ise sıralamada bir basamak gerileyerek 1,62 milyar dolarlık marka değeriyle 3'üncü sıraya yerleşti. Son 4 yıldır ilk 3'te görmeye alıştığımız Arçelik, geçen yıla göre bir basamak gerileyerek 1,44 milyar dolarlık marka değeriyle 4'üncü, Anadolu Efes ise 1,37 milyar dolarlık değeriyle 5'inci sıraya oturdu.

Tabloda yer alan şirketlerin toplam marka değerlerinin krizden etkilenmemesi ise dikkat çekici. Geçen yıla göre Türkiye'nin En Değerli 100 Markası'nın değeri, 4 milyar 19 milyon dolar artmış durumda. İlk 5'te yer alan şirketlerin toplam marka değeri ise yüzde 13 artış gösterdi. Yine ilk 5'te lider dışındaki markaların konumu değişse de her birinin marka değerini artırmayı başardığı görülüyor. Özellikle bankacılık, en büyük gelişmeyi gösteren sektör olarak öne çıkıyor. Lojistik şirketleri ise bu yıl "kaybedenler" olarak listede kendini gösterirken tavukçuluk sektörü ise bu yılın "kazananlar"ı arasında gösterilebilir.

\*Kaynak: Capital, Temmuz 2010

# Siz şirketinizin vizyon ve misyonunu nasıl yazdınız?

Gelecek birçok belirsizlik ile dolu iken plan yapmak gerçekten zordur. Ancak, tüm karmaşanın içinde geleceğine yön verebilen, oluşabilecek olaylara karşı 'tepkisel' olmak yerine 'önceden etkili' olmak isteyen kuruluşlar başarılı olabilir. Dolayısıyla, seçilmiş bir gelecek için önceden harekete geçmek, içinde bulunduğunuz noktayı iyi tanımlayarak, nereye varmak istediğinizi bilmek istiyorsanız 'Vizyonunuzu' belirlemelisiniz, çünkü vizyonun hareket noktası gerçekliktir: Vizyon gelecekteki amaçlarınıza santim santim yaklaşma azmidir.

*Vizyon sahibinin başı bulutlardadır ama ayağı daima yere basar.* Vizyonu ve hedefleri olmayan bir şirket başarılı olamaz. Çünkü başarılı olup olmadığını karşılaştırılabilecek bir referansı yoktur. Yönetim, şirketi neyin başarılı veya başarısız kıldığını araştıramaz.

Bu noktadan hareketle bir şirket, ülkemizde ve dünyada politik, ekonomik, sosyolojik ve teknolojik değişim ve gelişmeler çerçevesinde grubun motivasyonunu sağlayacak, dinamik ve anlamlı, sorunlara meydan okuyan, kendisini nerede görmek istediğini açıkça ortaya koyan fakat gerçekleştirilmesi hayal olmayan bir vizyon oluşturmalıdır.

Çalışanlar ne için çalışırlar? Çalışanlar için muhasebe kayıtlarını girmek veya yeni bir teklif yazmak gibi dar açıdan tanımlanmış işleri yapmak çok fazla heyecan yaratmayabilir. İnsanlar bunu ifade etmeseler de çalıştıkları organizasyonun nereye gitmek istediğini bilmek isterler.

Bu tanımlama, yapılan işleri hem kendi hem de toplum nezninde önemli daha önemli hale getirir.

Vizyonu olmayan kuruluşlar karşılarındaki güçlü organizasyonların varlığı altında kaybolurlar. Günümüz rekabet şartları, küreselleşen dünyamızda başarının anahtarı olarak vizyonu belirlemektedir. Kuruluşlar çağın gereksinimlerini ve müşteri beklentilerini tam anlamıyla analiz etmeli, başarılı olmak için hedeflerine çalışanların hayal gücünü, öngörülerini ve bütünü oluşturan parça vizyonlarını ekleyerek varmak istediği hedeflere takım olarak odaklanmalıdır.

Peki ya şirket olarak misyonunuzu tanımlayabilir musunuz? Şirket olarak 'İşimiz ne?' sorusuna cevabınız yani misyonunuz; vizyonunuzun nasıl başarılabacağına ilişkin bir görev tanımıdır.



*Misyon, diğer bir ifade ile hedef tanımı; şirketin gelecekteki vizyonuna ışık tutan, değerlerini içeren ve paydaşları ile ilişkilerine yön veren amaçlar dizisidir.*

Geleneksel yaklaşıma göre hedef, halka açık veya kapalı olsun bütün şirketlerde hissedar değerinin maksimize edilmesi olarak şekillenirken, günümüzde hedeflerin çoklu amaçlar içerdiği görülmektedir.

Günümüz iş dünyasında şirketler çoklu hedefler koyarken şirketin vizyon ve misyonunun tespitinde aşağıdaki temel unsurları göz önüne almaktadırlar;

1. Şirketin farklı paydaşları (müşterileri, çalışanları, taşeronları, kreditorler, şirkette çalışan ve çalışmayan diğer aile üyeleri, denetim şirketleri, kamu kurum ve kuruluşları..vb)
2. Organizasyon kültürü
3. İş etiği
4. Toplumsal sorumluluk-kurumsal sosyal sorumluluk
5. Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve kurumsal yönetim

Yukarıda sayılan çoklu hedefler çerçevesinde, bir misyonun oluşturulmasında aşağıdaki performans kriterleri ele alınmalıdır;

1. Karlılık
2. Şirketin pazardaki yeri/ Pazar payı
3. Verimlilik
4. Üründe liderlik
5. Personelin kendini geliştirmesine yönelik olanaklar
6. Çalışanların tutum ve davranışları
7. Sosyal sorumluluk
8. Kısa ve uzun vadeli hedefler arasındaki denge

Söz konusu kriterler çoklu amaçlar çerçevesinde belirlendikten sonra, şirket misyonunun oluşturulmasında rol oynayacak olan paydaşların belirlenmesi, beklentileri ve şirketin bu beklentileri ne ölçüde karşılayabildiğinin analizi yapılmalıdır.

Şirketlerin misyon ve vizyonlarını belirlerken odaklanmaları, ölçülebilir, elde edilebilir, iş amaçlarına uygun ve zaman terminisi olan hedefler koymaları gerçekçi olmalarını sağlayacaktır. Ölçülemeyen hedeflerin yönetilemeyeceği aşikardır.

Dr. Güler Manisalı Darman;  
Başkan –CGS Center

Kaynak: Business Planning and Control(2008), Bruce Bowhill  
www.fmtr.com  
www.gucluturkiye.com

# Sermaye Piyasası Kurulu mevzuatından son gelişmeler

## SPK işlem yasağı kurallarında değişiklikler yaptı



Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası tarafından piyasa gözetimi üzerine yapılmış ve yapılması planlanan çalışmaların devreye girmesi ile birlikte, gözetim ve denetim yönünden 1 Ekim 2010 itibarıyla Türk sermaye piyasalarında yeni bir dönem başlayacaktır. Sermaye Piyasası Kurulu'nun 30 Temmuz 2010 tarihli toplantısında işlem yasağı uygulama kuralları değiştirilmiş ve bugüne kadar haklarında işlem yasağı getirilen tüm gerçek ve tüzel kişilerin (153 kişi) işlem yasaklarının 1 Ekim 2010 tarihi itibarıyla kaldırılmasına karar verilmiştir. SPK tarafından yapılan açıklamada, bu kararın alınmasında kurul tarafından piyasaların gerçek zamanlı takibi yapılarak piyasa bozucu işlem ve faaliyetlerin oluşum aşamasında engellenmesi ve İMKB Hisse Senedi Piyasası'nın işleyiş esaslarına getirilen ve getirilecek yeni düzenlemeler ile işlem kuralları açısından piyasanın manipülatif işlemleri en aza indirecek şekilde yapılacağına göz önünde bulundurulduğu vurgulandı.

Yeni kurallar çerçevesinde; ilk defa işlem yasağına konu fiili işleyenlere 6 ay süreyle işlem yasağı tedbiri

uygulanabileceği bildirilerek, eski uygulamada, bu sürenin 2 yıl olarak benimsendiği hatırlatıldı. İkinci defa işlem yasağına konu fiilin işlenmesi durumunda, işlem yasağı süresinin 2 yıl olarak uygulanabileceği kaydedilen açıklamada, "6 ay ve 2 yıllık işlem yasağı tedbirleri geçici işlem yasağı" olarak tanımlanmaktadır. Üçüncü defa işlem yasağına konu olan fiilin işlenmesi durumunda ise "sürekli işlem yasağı" olarak tanımlanan 5 yıllık tedbir uygulanabilecektir" denildi.



## SPK ile Azerbaycan Cumhuriyeti Menkul Kıymetler Devlet Komitesi arasında işbirliği mutabakatı imzalandı

SPK Başkanı Vedat Akgiray, paranın globalleştiği, bazı finansal suçların global işbirliği şeklinde işlendiğine dikkat çekerek, menkul kıymet piyasaları konusunda ülkeler ve bölgeler arası işbirliğinin büyük önem taşıdığını belirtti; bu amaçla şimdiye kadar 26 ülkenin menkul kıymet düzenleme kurumuyla işbirliği anlaşması imzaladıklarını bildirdi.

SPK ile Azerbaycan Cumhuriyeti Menkul Kıymetler Devlet Komitesi arasında işbirliği mutabakatı, SPK'da düzenlenen törenle imzalandı. İki ülke kuruluşları arasında bilgi alışverişi ve teknolojik işbirliğini geliştirmeyi hedefleyen mutabakat zaptını, SPK Başkanı Vedat Akgiray ile Azerbaycan Menkul Kıymetler Devlet Komitesi Başkanı Rifat Aslanlı imzaladı.

Türkiye aynı zamanda 1995 yılında kurulan ve halen 33 üyesi bulunan Avrasya Borsaları Federasyonu (FEAS) kurucu üyelerindedir. 2011 yılına kadar FEAS'ın başkanı İMKB başkanı olup, FEAS sekreteryası ve idari ofisleri İstanbul'dadır.

## Girişim sermayesi yatırım ortaklıklarının artan önemi

Girişim sermayesi yatırımları, temel olarak girişim şirketlerine doğrudan ve dolaylı olarak ortak olunması ve girişim şirketlerinin borçlanma araçlarının satın alınması diğer bir ifadeyle girişim şirketlerine kreditor olunmasıdır. Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıkları, Sermaye Piyasası Kurulu'nun izni ile kayıtlı sermayeli olarak kurulan ve çıkarılmış sermayelerini, esas olarak sermaye kazancı elde etmek amacıyla, girişim sermayesi yatırımlarına yönelen ortaklıklardır.

Girişim sermayesi, yüksek büyüme potansiyelli iş fikirlerine sahip şirketlere yapılan yatırımı ifade etmektedir.

Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıkları; fonlarındaki parayı, yenilikçi iş fikri olan ve gelecek vaad eden şirketlere yatırarak, bu şirketlerin üreteceği katma değerden faydalanmayı ve "en iyi" zamanda ortaklıktan ayrılmayı hedeflemektedirler. Girişim sermayesi yatırım ortaklıkları, paylarının satış süresinin bitimi sonrasında çıkardıkları payların Borsa kotuna alınması için gerekli belgenin verilmesi istemiyle Kurula başvurmak zorundadırlar. Ortaklıktan ayrılma yöntemleri ise, başta şirket sahiplerine şirketin o tarihteki değeri üzerinden geri satma veya bunun gerçekleşmemesi durumunda üçüncü şahıslara hisse satışı veya sahip olunan hisselerin borsada halka arz edilmesidir.

### “3. Profesyonel Yönetim Kurulu” programı yapıldı

Şirketlerimizden gelen talep üzerine, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CGS Center) tarafından 5-6 Ağustos 2010 tarihlerinde Divan Otel Ankara’da iki günlük “3. Profesyonel Yönetim Kurulu” programı gerçekleştirildi. Programa değişik sektörlerden şirketlerin yönetim kurulu başkan, üyeleri ve genel müdürlerinin katıldı.

\*Parça parça bildiklerimizi çok güzel şekilde birleştirmemize yardım etti. Bundan böyle daha bilinçli uygulamalar yapacağımdan eminim (*Tuna AKSEL, Genel Koordinatör, Yüksel Holding A.Ş.*)

\*Katılmaktan çok mutlu oldum. Kendimi ve şirketimi değerlendirme imkanı sağlayacak bilimsel verileri öğrendim. (*Mehmet KANAT, Genel Müdür, Kanat Boyacılık Tic. ve San. A.Ş.*)

\*Program uygulamalı örnekleri olması bakımından anlaşılabilir, takip edilmesi zevkli haledir. (*Çiğdem KÖKER ALPAYDIN, İştirakler Uzmanı, OYAK Genel Müdürlüğü*)



### CGS CENTER HAKKINDA

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CGS Center), 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.

Aynı zamanda Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi, ülkemizde çoğunluğu KOBİ olan aile şirketlerinin kurumsallaşmasında;

- ◆ Doğru büyüme stratejilerinin belirlenmesinde,
- ◆ Aile ile şirket ilişkilerinin düzenlenmesinde,
- ◆ Aile anayasasının hazırlanmasında,
- ◆ Aile üyelerinin yönetime hazırlanması ve kazandırılmasında,
- ◆ Doğru finansman kaynaklarına ulaşımında gerekli altyapının hazırlanmasında,
- ◆ Profesyonel yöneticilerin oluşturacağı vekil maliyetinin önlenmesinde,
- ◆ Profesyonel yöneticiler ile aile arasında asimetrik bilgi nedeni ile oluşacak yetki ve çıkar çatışmalarının önlenmesinde gerekli hizmeti ve desteği verir.



Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayınlatalım.

Teşekkür ederiz.

**ÂLEM 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 Açından 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 06520Cukurambar,  
Ankara

Tel: (312) 220 22 20  
Faks: (312) 220 35 34  
E-posta: [info@cgscenter.org](mailto:info@cgscenter.org)