StratejiCo.

Aile ■irketlerinde Kurumsalla■ma - Arkas Örne■i

Yazar: Yazar: Ümit Öztürk

4 Kas■m 2016

Bu yaz■da **[kurumsalla■ma]** ile ilgili do■ru bilinen yanl■■lar■, do■ru **[kurumsalla■ma]**n■n nas■l yönetilebilece■ini, hangi ■irketlerin **[kurumsalla■ma]**ya ihtiyac■ oldu■unu inceleyece■iz. Bu analizin ard■ndan ba■ar■l■ bir vaka örne■i olarak **Arkas Holding'in kurumsalla■ma sürecini mercek alt■na alaca■■z.**

Kurumsal geli■im ya da **kurumsalla■ma nedir?** Bu soruya cevaben çal■■anlar■n kafas■nda uyanan birkaç cevaba bir göz atal■m:

> "Art■k biz de, bol bol ka■■t kullanmaya ba■layaca■■z demek"
>
> "Art■k devlet gibi çal■■aca■■z!"
>
> "Patron elini i■lerden çekiyor."
>
> "Patrona daha az gidece■iz."
>
> "Bu da geçer, ama bizde bir ■ey de■i■mez."

Ço■unlukla **[kurumsalla■ma]** denince ilk akla gelen **bürokrasinin artaca■■ ve patronun i■leri profesyonellere b■rakaca■■** ■eklinde. Lakin bunlar■n hiçbiri **[kurumsalla■ma]**n■n tam kar■■l■■■ de■il.

[Kurumsalla■ma]y■, yap■lan i■ ve faaliyetlerin, kurum kültürünün olumlu yönleri dikkate al■narak, mevcut ba■ar■ ve performans■ koruyarak, ki■isellikten ar■nm■■ ve sisteme oturtulmu■ bir düzen içinde ■irketi gelece■e güvenle ta■■mak için yap■lan uzun soluklu bir ko■u olarak tan■mlayabiliriz.

[Kurumsalla■ma] projelerinde at■lmas■ gereken ilk ad■m ■irketin buna gereksinimi olup olmad■■■n■ belirlemekten geçer. Burada da cevaplanmas■ gereken birkaç soru var.

■irket kurumsalla■maya haz■r m■?

■irketler de insanlar gibi bir ya■am e■risi gösterirler. Do■um, çocukluk, gençlik ve olgunluk dönemleri ■irketler için de geçerli evrelerdir. Do■umdan çocuklu■a kadar olan evreyi ö■renme olu■turur. Gençlik evresi ise hedeflerin, neler yap■laca■■n■n kararlar■n■n verildi■i dönemdir. Olgunluk dönemini de ■irket kimli■inin yerle■ti■i ve bu sebeple kolay kolay de■i■tirilemedi■i dönem olu■turur.

■irketin **çocukluk ve gençlik dönemi**, daha çok ara■t■rarak ve görerek deneyimin kazan■ld■■■, deneme yan■lma yoluyla ■irketin kendi kendini yönlendirdi■i ve kendini bir kal■ba girmeye zorlamamas■ndan olu■ur. Bu sebeple ■irketlerde henüz çocukluk veya gençlik evresindeyken kurumsalla■ma projesine özenmek yanl■■ bir tercih olabilir.

■irketin **olgunluk dönemi**, ki■ilik ve tarz■n yerle■ti■i, ara■t■rman■n sürdü■ü, **duygusall■k** ve **mant■k çizgisinin belirginle■ti■i** bir a■amad■r. Olgunluk döneminin sonraki a■amas■, al■■kanl■klar■ de■i■tirmenin krize neden olabilece■i ya da de■i■im için gereken fiziksel yetene■in ve kondisyonun azalmaya ba■lad■■■ bir dönemdir.

Bu sebeple **kurumsalla■ma projesi için en uygun a■ama, olgunlu■un ba■lad■■■, ki■ili■in olu■tu■u dönemdir.**

Olgunluktan sonra gelen ölüm dönemi, canl■lar için kaç■n■lmaz, ancak ■irketlerin kontrol edebilece■i bir dönemdir. ■irketlerin kötü al■■kanl■klar■n■ de■i■tirmektense sürdürmeleri, ya da hiç gere■i yokken köklü farkl■l■klara gitmeleri ölüm dönemini getiren kötü kararlard■r. E■er ■irket, olgunluk döneminde kötü al■■kanl■klar■n■ de■i■tirebilmi■ ya da ileride olas■ kazalara kar■■ önlemini alm■■sa bu dönemi birkaç s■yr■k ile atlatabilir. Bu dönemde yönetim dan■■man■n■n da yapabilece■i tek ■ey dua etmektir.

■irket kurumsalla■madan ne bekliyor?

■irketin kurumsalla■madan beklentilerinin projenin ba■lang■c■nda belirginle■mesi gerekmektedir. Aile, ortaklarla ili■kiler, faaliyet gösterilen sektör, ■irketin güçlü ve zay■f yönleri, kurumsalla■ma a■amalar■, yap■lmas■ gerekenler ve öncelikler netle■tirilmelidir. Netle■tirilmesi gereken birkaç olguya birlikte bakal■m:

■irket kültürü: [■irket kültürü], ■irkette yönetici ve çal■■anlar■ bir arada tutan görünmez bir yap■■t■r■c■d■r. Kurum kültürü bazen nadir de olsa tan■mlanm■■ olarak kar■■n■za ç■kabilir ama uygulaman■n kitapta yazd■■■ gibi olmad■■■n■ görebilirsiniz. Ya da **[■irket kültürü]**, tan■mlanmam■■ ancak çal■■anlar■n üzerinde fikir birli■i etti■i kavramlar olabilir. Aile ortam■, dürüstlük, tak■m çal■■mas■ gibi…

■irketin yapt■■■ i■: Kurumun yapt■■■ temel i■ler neler? Yapt■■■ i■leri ba■ar■l■ k■lan temel yetenekler? Temel i■i engelleyen ek i■ ve faktörler var m■? Tüm bu sorular■n cevab■ ■irketin yapt■■■ i■i olu■turur.

■nsan kaynaklar■: ■irket, insan kaynaklar■ yönetiminde hangi a■amada? Kadro yap■s■ gelecek için engel olu■turur mu ? **Kariyer planlama** ve **di■er sistemler** insan kaynaklar■n■n sorumluluklar■n■ olu■turur.

Yaz■n■n ba■■nda çal■■anlardan gelebilecek muhtemel birkaç sorudan bahsetmi■tik. ■imdi bu sorular■n cevaplar■na bakal■m.

Kurumsalla■ma bürokrasi do■urur mu? Tam tersine! [**Kurumsalla■ma**] çal■■malar■ sonras■nda, bazen gereksiz hiyerar■i ya da da■■n■k organizasyon yap■s■n■n getirdi■i ve yetki delegasyonundaki s■k■nt■lar ortadan kald■r■larak karar verme süresi k■salt■l■r. Böylece bu yöndeki bürokrasi azalm■■ olur.

Patron i■lerden elini çekiyor mu? [**Kurumsalla■ma**], patronun i■lerden elini çekmesi ya da kenara çekilmesine yönelik bir operasyon de■ildir. Özellikle Türkiye gibi bir ülkede kendi i■ini kurmak, beklenmeyen krizlerde ■irketi yönetebilmek ve ba■ar■l■ olabilmek beceri gerektiren meziyetlerdir. Bu sebeple bu meziyetlere sahip birini ■irketten d■■ar■ sürüklemek yanl■■ bir hareket olacakt■r.

- [**Kurumsalla■ma**], ■irket patronunun kriz dönemlerinde ■irketi yönetmesine, bunun d■■■nda ■irket kurulumu s■ras■nda her alanda yapt■■■ i■leri o i■in profesyonellerine b■rakmas■ anlam■na gelir. Yönetici koltu■una dönen patron, gelecek yöneticileri yeti■tirir ve deneyimlerini aktar■r. Aile ■irketlerinde [**kurumsalla■ma**], patronun deneyim ve vizyonundan daha fazla yararlanmak, ancak i■lerin yürütülmesinde yöneticilerin kat■l■m ve katk■lar■n■n artt■r■lmas■na yönelik olmal■d■r.

ARKAS GRUBU KURUMSAL GEL■■■M PROJES■

[**Arkas Grubu**], Lucien Arkas taraf■ndan temelleri at■lan, konteyner formunda kara, hava ve deniz ta■■mac■l■■■nda entegre hizmet veren, liman i■letmecili■inde öncü ve uzman bir kurulu■tur. Toplam 1800 çal■■an■ mevcuttur. Merkezi ■zmir'de, ■stanbul, Mersin, Bursa, Denizli ve Kayseri'de bölge ve terminalleri, toplam 26 ■irketi bünyesinde bulunduran **güçlü bir organizasyondur.**

[**Arkas Grubu**]nda Nisan 1999'da ba■layan projenin ilk a■amas■n■, mevcut durumun belirlenmesine yönelik bir ön ara■t■rma çal■■mas■ olu■turdu. Grubun ve ba■l■ ■irketlerin, güçlü ve zay■f yönleri, kültür de■erlendirmesi, mevcut sistemler ve geli■tirilmesi gereken i■ler bu çal■■man■n sonucunda [**Arkas Grubu**] üst yönetimi ile payla■■ld■.

Üst yönetimle var■lan mutabakat sonras■nda, yürütülecek projenin yönetimin yan■s■ra çal■■anlar■n da kat■l■m■ ile yürütülmesine karar verildi. Yap■lan çal■■malar ■u ■ekildeydi:

Kat■l■m çözüm toplant■lar■:

Bu toplant■lar■, [**Arkas Grubu**] yönetici ve çal■■anlar■n■n kat■ld■■■, ■irketin problem sahalar■ konusunda çal■■anlar■n önerilerinin al■nd■■■ toplant■lar olu■turuyordu. Toplant■larda, projenin amaçlar■ kat■lanlarla payla■■ld■. Bu toplant■lara yakla■■k 850 ki■i kat■ld■. Her toplant■ sonras■, kat■lanlar ■irketin problemleri aras■ndan öncelikle ele al■nmas■n■ istedikleri problemleri oylama ile belirlediler. Hiçbir yönlendirme olmamas■na ra■men, ön ara■t■rma çal■■mas■nda ç■kan sonuçlar ve komitelerin seçti■i konular, gruplar■n belirledi■i öncelikli konularla ayn■yd■.

Aile meclisi:

[**Arkas**] aile bireylerinin ■irketlerdeki rolü, aile içi ileti■imi artt■rmak, deneyimlerin ku■aktan ku■a■a aktar■lmas■n■ sa■lamak için, aile bireylerinin kariyer kriterlerinin belirlenece■i bir yap■ olu■turuldu. Aile yönetim dengesini korumak üzere, uyulmas■ gereken kurallar üzerinde fikir birli■i sa■land■.

Komite çal■■malar■:

Organizasyon komitesi:

[Arkas Grubu]nun mevcut ve gelecekte yapaca■■ i■lerin, güçlü, zay■f ve geli■tirilmesi gereken yönlerin, **[Arkas Grubu]** vizyon, misyon tan■m■n■n ve organizasyon yap■s■n■n tart■■■ld■■■ **[Arkas Grubu]** üst yöneticilerinden olu■an bir komiteydi.

■nsan kaynaklar■ komitesi:

■■e almadan seçme yerle■tirmeye, e■itimden, performans yönetimine, kariyer planlamadan, sosyal haklara kadar insan■ ilgilendiren tüm konular mevcut durum ve yap■lmas■ gerekenler ba■l■■■ alt■nda **[Arkas Grubu]** orta kademe yöneticilerinden olu■turulan bir insan kaynaklar■ komitesiydi.

Bütçe planlama komitesi:

[Arkas Grubu] stratejilerinin uygulamada izlenmesi, gerçekle■me ve sapmalar■n izlenerek önlem al■nmas■, çal■■malar■n öngörülen plan içinde yürütülmesine yönelik olarak **[Arkas Grubu]** mali i■ler yöneticilerinin kat■l■m■ ile olu■turuldu.

Bu çal■■malar■n yan■s■ra, **[Arkas Grubu]** bünyesinde yönetici ve çal■■anlar■n■ çat■s■ alt■nda toplayarak, ekonomik ve sosyal geli■imlerine yard■mc■ olmak, gelecekte ise olu■turulacak fonlarla ikinci emeklilik olana■■n■ da sa■lamaya yönelik bir yap■ olu■turuldu.

[Arkas Grubu]'nun kurumsalla■ma yolunda yapt■klar■n■n çerçevesinden aile ■irketlerinin kurumsalla■ma yolunda yap■lmas■ gerekenler net bir ■ekilde görülebiliyor. Bu yap■n■n yan■ s■ra ■irket yöneticilerinin kurumsalla■may■ ba■arm■■ ■irketlerin, **"Çal■■anlar■na de■er veren, kurum kültürünü koruyan ve geli■tiren ■irketler"**den olu■tu■unu ve yüzy■llard■r ayakta kald■klar■n■ anlamalar■ gerekiyor.

Lütfen daha fazla ki■inin makaleden faydalanabilmesi için sosyal a■lar■n■zda payla■■n■z.

Soru ve Yorumlar Makale hakk■ndaki soru ve görü■lerinizi duymaktan memnuniyet duyaca■■z. info@stratejico.com adresinden bize ula■abilirsiniz.

Hakk■m■zda StratejiCo. 1987'den beri Avrasya bölgesinde uluslararas■ firmalara ve kamu kurumlar■na dan■■manl■k sa■layan ba■■ms■z bir kurumsal ili■kiler ve kamu ile ileti■im dan■■manl■■■ ■irketidir.

Yasal Uyar■

Bu rapor StratejiCo. taraf■ndan, kamuya aç■k kaynaklardan toplanan bilgilere

dayanarak haz■rlanm■■t■r. Bu raporda ortaya konan görü■ ve öneriler StratejiCo.'nun resmi görü■ünü yans■tmamaktad■r. Bu içeri■in amac■ okuyucular■m■za kendi i■leriyle ilgili farkl■ bak■■ aç■lar■ sunmakt■r. StratejiCo. burada sa■lanan bilgilere dayanarak al■nan kararlardan sorumlu tutulamaz.

Copyright © 2016 Bütün haklar■ sakl■d■r.