StratejiCo.

Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma - Arkas Örneği

Yazar: Yazar: Ümit Öztürk

4 Kasım 2016

Bu yazıda **[kurumsallaşma]** ile ilgili doğru bilinen yanlışları, doğru **[kurumsallaşma]**nın nasıl yönetilebileceğini, hangi şirketlerin **[kurumsallaşma]**ya ihtiyacı olduğunu inceleyeceğiz. Bu analizin ardından başarılı bir vaka örneği olarak **Arkas Holding'in kurumsallaşma sürecini mercek altına alacağız.**

Kurumsal gelişim ya da **kurumsallaşma nedir?** Bu soruya cevaben çalışanların kafasında uyanan birkaç cevaba bir göz atalım:

> "Artık biz de, bol bol kağıt kullanmaya başlayacağız demek"
>
> "Artık devlet gibi çalışacağız!"
>
> "Patron elini işlerden çekiyor."
>
> "Patrona daha az gideceğiz."
>
> "Bu da geçer, ama bizde bir şey değişmez."

Çoğunlukla **[kurumsallaşma]** denince ilk akla gelen **bürokrasinin artacağı ve patronun işleri profesyonellere bırakacağı** şeklinde. Lakin bunların hiçbiri **[kurumsallaşma]**nın tam karşılığı değil.

[Kurumsallaşma]yı, yapılan iş ve faaliyetlerin, kurum kültürünün olumlu yönleri dikkate alınarak, mevcut başarı ve performansı koruyarak, kişisellikten arınmış ve sisteme oturtulmuş bir düzen içinde şirketi geleceğe güvenle taşımak için yapılan uzun soluklu bir koşu olarak tanımlayabiliriz.

[Kurumsallaşma] projelerinde atılması gereken ilk adım şirketin buna gereksinimi olup olmadığını belirlemekten geçer. Burada da cevaplanması gereken birkaç soru var.

Şirket kurumsallaşmaya hazır mı?

Şirketler de insanlar gibi bir yaşam eğrisi gösterirler. Doğum, çocukluk, gençlik ve olgunluk dönemleri şirketler için de geçerli evrelerdir. Doğumdan çocukluğa kadar olan evreyi öğrenme oluşturur. Gençlik evresi ise hedeflerin, neler yapılacağının kararlarının verildiği dönemdir. Olgunluk dönemini de şirket kimliğinin yerleştiği ve bu sebeple kolay kolay değiştirilemediği dönem oluşturur.

Şirketin **çocukluk ve gençlik dönemi**, daha çok araştırarak ve görerek deneyimin kazanıldığı, deneme yanılma yoluyla şirketin kendi kendini yönlendirdiği ve kendini bir kalıba girmeye zorlamamasından oluşur. Bu sebeple şirketlerde henüz çocukluk veya gençlik evresindeyken kurumsallaşma projesine özenmek yanlış bir tercih olabilir.

Şirketin **olgunluk dönemi**, kişilik ve tarzın yerleştiği, araştırmanın sürdüğü, **duygusallık** ve **mantık çizgisinin belirginleştiği** bir aşamadır. Olgunluk döneminin sonraki aşaması, alışkanlıkları değiştirmenin krize neden olabileceği ya da değişim için gereken fiziksel yeteneğin ve kondisyonun azalmaya başladığı bir dönemdir.

Bu sebeple **kurumsallaşma projesi için en uygun aşama, olgunluğun başladığı, kişiliğin oluştuğu dönemdir.**

Olgunluktan sonra gelen ölüm dönemi, canlılar için kaçınılmaz, ancak şirketlerin kontrol edebileceği bir dönemdir. Şirketlerin kötü alışkanlıklarını değiştirmektense sürdürmeleri, ya da hiç gereği yokken köklü farklılıklara gitmeleri ölüm dönemini getiren kötü kararlardır. Eğer şirket, olgunluk döneminde kötü alışkanlıklarını değiştirebilmiş ya da ileride olası kazalara karşı önlemini almışsa bu dönemi birkaç sıyrık ile atlatabilir. Bu dönemde yönetim danışmanının da yapabileceği tek şey dua etmektir.

Şirket kurumsallaşmadan ne bekliyor?

Şirketin kurumsallaşmadan beklentilerinin projenin başlangıcında belirginleşmesi gerekmektedir. Aile, ortaklarla ilişkiler, faaliyet gösterilen sektör, şirketin güçlü ve zayıf yönleri, kurumsallaşma aşamaları, yapılması gerekenler ve öncelikler netleştirilmelidir. Netleştirilmesi gereken birkaç olguya birlikte bakalım:

Şirket kültürü: [Şirket kültürü], şirkette yönetici ve çalışanları bir arada tutan görünmez bir yapıştırıcıdır. Kurum kültürü bazen nadir de olsa tanımlanmış olarak karşınıza çıkabilir ama uygulamanın kitapta yazdığı gibi olmadığını görebilirsiniz. Ya da **[şirket kültürü]**, tanımlanmamış ancak çalışanların üzerinde fikir birliği ettiği kavramlar olabilir. Aile ortamı, dürüstlük, takım çalışması gibi…

Şirketin yaptığı iş: Kurumun yaptığı temel işler neler? Yaptığı işleri başarılı kılan temel yetenekler? Temel işi engelleyen ek iş ve faktörler var mı? Tüm bu soruların cevabı şirketin yaptığı işi oluşturur.

İnsan kaynakları: Şirket, insan kaynakları yönetiminde hangi aşamada? Kadro yapısı gelecek için engel oluşturur mu ? **Kariyer planlama** ve **diğer sistemler** insan kaynaklarının sorumluluklarını oluşturur.

Yazının başında çalışanlardan gelebilecek muhtemel birkaç sorudan bahsetmiştik. Şimdi bu soruların cevaplarına bakalım.

> **Kurumsallaşma bürokrasi doğurur mu?** Tam tersine! **[Kurumsallaşma]** çalışmaları sonrasında, bazen gereksiz hiyerarşi ya da dağınık organizasyon yapısının getirdiği ve yetki delegasyonundaki sıkıntılar ortadan kaldırılarak karar verme süresi kısaltılır. Böylece bu yöndeki bürokrasi azalmış olur.

> **Patron işlerden elini çekiyor mu? [Kurumsallaşma]**, patronun işlerden elini çekmesi ya da kenara çekilmesine yönelik bir operasyon değildir. Özellikle Türkiye gibi bir ülkede kendi işini kurmak, beklenmeyen krizlerde şirketi yönetebilmek ve başarılı

olabilmek beceri gerektiren meziyetlerdir. Bu sebeple bu meziyetlere sahip birini şirketten dışarı sürüklemek yanlış bir hareket olacaktır.

- **[Kurumsallaşma]**, şirket patronunun kriz dönemlerinde şirketi yönetmesine, bunun dışında şirket kurulumu sırasında her alanda yaptığı işleri o işin profesyonellerine bırakması anlamına gelir. Yönetici koltuğuna dönen patron, gelecek yöneticileri yetiştirir ve deneyimlerini aktarır. Aile şirketlerinde **[kurumsallaşma]**, patronun deneyim ve vizyonundan daha fazla yararlanmak, ancak işlerin yürütülmesinde yöneticilerin katılım ve katkılarının arttırılmasına yönelik olmalıdır.

ARKAS GRUBU KURUMSAL GELİŞİM PROJESİ

[Arkas Grubu], Lucien Arkas tarafından temelleri atılan, konteyner formunda kara, hava ve deniz taşımacılığında entegre hizmet veren, liman işletmeciliğinde öncü ve uzman bir kuruluştur. Toplam 1800 çalışanı mevcuttur. Merkezi İzmir'de, İstanbul, Mersin, Bursa, Denizli ve Kayseri'de bölge ve terminalleri, toplam 26 şirketi bünyesinde bulunduran **güçlü bir organizasyondur.**

[Arkas Grubu]nda Nisan 1999'da başlayan projenin ilk aşamasını, mevcut durumun belirlenmesine yönelik bir ön araştırma çalışması oluşturdu. Grubun ve bağlı şirketlerin, güçlü ve zayıf yönleri, kültür değerlendirmesi, mevcut sistemler ve geliştirilmesi gereken işler bu çalışmanın sonucunda **[Arkas Grubu]** üst yönetimi ile paylaşıldı.

Üst yönetimle varılan mutabakat sonrasında, yürütülecek projenin yönetimin yanısıra çalışanların da katılımı ile yürütülmesine karar verildi. Yapılan çalışmalar şu şekildeydi:

Katılım çözüm toplantıları:

Bu toplantıları, **[Arkas Grubu]** yönetici ve çalışanlarının katıldığı, şirketin problem sahaları konusunda çalışanların önerilerinin alındığı toplantılar oluşturuyordu. Toplantılarda, projenin amaçları katılanlarla paylaşıldı. Bu toplantılara yaklaşık 850 kişi katıldı. Her toplantı sonrası, katılanlar şirketin problemleri arasından öncelikle ele alınmasını istedikleri problemleri oylama ile belirlediler. Hiçbir yönlendirme olmamasına rağmen, ön araştırma çalışmasında çıkan sonuçlar ve komitelerin seçtiği konular, grupların belirlediği öncelikli konularla aynıydı.

Aile meclisi:

[Arkas] aile bireylerinin şirketlerdeki rolü, aile içi iletişimi arttırmak, deneyimlerin kuşaktan kuşağa aktarılmasını sağlamak için, aile bireylerinin kariyer kriterlerinin belirleneceği bir yapı oluşturuldu. Aile yönetim dengesini korumak üzere, uyulması gereken kurallar üzerinde fikir birliği sağlandı.

Komite çalışmaları:

Organizasyon komitesi:

[Arkas Grubu]nun mevcut ve gelecekte yapacağı işlerin, güçlü, zayıf ve geliştirilmesi gereken yönlerin, **[Arkas Grubu]** vizyon, misyon tanımının ve organizasyon yapısının tartışıldığı **[Arkas Grubu]** üst yöneticilerinden oluşan bir komiteydi.

İnsan kaynakları komitesi:

İşe almadan seçme yerleştirmeye, eğitimden, performans yönetimine, kariyer planlamadan, sosyal haklara kadar insanı ilgilendiren tüm konular mevcut durum ve yapılması gerekenler başlığı altında **[Arkas Grubu]** orta kademe yöneticilerinden oluşturulan bir insan kaynakları komitesiydi.

Bütçe planlama komitesi:

[Arkas Grubu] stratejilerinin uygulamada izlenmesi, gerçekleşme ve sapmaların izlenerek önlem alınması, çalışmaların öngörülen plan içinde yürütülmesine yönelik olarak **[Arkas Grubu]** mali işler yöneticilerinin katılımı ile oluşturuldu.

Bu çalışmaların yanısıra, **[Arkas Grubu]** bünyesinde yönetici ve çalışanlarını çatısı altında toplayarak, ekonomik ve sosyal gelişimlerine yardımcı olmak, gelecekte ise oluşturulacak fonlarla ikinci emeklilik olanağını da sağlamaya yönelik bir yapı oluşturuldu.

[Arkas Grubu]'nun kurumsallaşma yolunda yaptıklarının çerçevesinden aile şirketlerinin kurumsallaşma yolunda yapılması gerekenler net bir şekilde görülebiliyor. Bu yapının yanı sıra şirket yöneticilerinin kurumsallaşmayı başarmış şirketlerin, **"Çalışanlarına değer veren, kurum kültürünü koruyan ve geliştiren şirketler"**den oluştuğunu ve yüzyıllardır ayakta kaldıklarını anlamaları gerekiyor.

Lütfen daha fazla kişinin makaleden faydalanabilmesi için sosyal ağlarınızda paylaşınız.

Soru ve Yorumlar Makale hakkındaki soru ve görüşlerinizi duymaktan memnuniyet duyacağız. info@stratejico.com adresinden bize ulaşabilirsiniz.

Hakkımızda StratejiCo. 1987'den beri Avrasya bölgesinde uluslararası firmalara ve kamu kurumlarına danışmanlık sağlayan bağımsız bir kurumsal ilişkiler ve kamu ile iletişim danışmanlığı şirketidir.

Yasal Uyarı

Bu rapor StratejiCo. tarafından, kamuya açık kaynaklardan toplanan bilgilere

dayanarak hazırlanmıştır. Bu raporda ortaya konan görüş ve öneriler StratejiCo.'nun resmi görüşünü yansıtmamaktadır. Bu içeriğin amacı okuyucularımıza kendi işleriyle ilgili farklı bakış açıları sunmaktır. StratejiCo. burada sağlanan bilgilere dayanarak alınan kararlardan sorumlu tutulamaz.

Copyright © 2016 Bütün hakları saklıdır.