

“değişimin değişmeyen adresi”

Ahmet Nedim ERDEMİR

Genel Müdür & Kurumsal Gelişim
Proje Danışmanı



Strateji, Performans ve Risk

Tüm şirketler ve organizasyonlar yazılı olsun veya olmasın belli stratejileri gözeterek faaliyetlerini sürdürürler. Şirketin başarısını etkileyen en önemli faktör doğru stratejilerin belirlenmesidir; şirketin odaklanacağı alanların belirlenmesi, yol alternatiflerinden birinin seçilmesi ve bu yolda tüm organizasyonun yönlendirilmesi gerekmektedir.

Doğru stratejiyi nasıl belirleyeceğiz peki? Doğru strateji tek midir? Aslında stratejilerimiz gelecek ile ilgili olduğundan dolayı doğru stratejiyi belirleyip belirlemediğimizi ancak o stratejiyi uygulayıp başarıya ulaştıktan sonra anlayabiliyoruz. Bu bağlamdan baktığımızda belirlediğimiz anda stratejimizin doğru olup olmadığını tespit etmek mümkün değil, ancak bizim yönetebildiğimiz husus stratejiyi belirleme metodunun doğru olmasıdır. Strateji belirleme sürecinin şu hazırlıklar ve bilgiler ışığında işletilmesi gerekiyor;

- 3 yıllık mali tablolarımızı masaya yatırarak mali performansımızı sorgulamalı ve iyileştirmemiz gereken noktaları belirlemeli, tüm belirleyeceğimiz stratejilerin mali yapımız ile uyumlu olmasını gözetmeliyiz,
- Mali yapımızın dışında kalan tüm alanlarımızdaki (marka, kalite, İK, BT, üretim, stok vb.) güçlü ve zayıf yönlerimizi katılımcı bir süreç ile belirlemeliyiz,
- Bugünün ve yarının paydaş beklentilerini Pazar araştırmaları, çalıştaylar, çalışan ve müşteri anketleri ile öğrenip paydaş önceliklerine göre stratejilerimize yansıtmalıyız,
- Çevre analizi ile makro – mikro ekonomi, teknoloji, kamu, doğa, mevzuat vb. alanlardaki fırsat ve riskleri değerlendirmeliyiz,

Sonrasında tüm bu bilgiler ışığında yönetim ekibinin (varsa danışman görüşleri ile) kafa kafaya vererek önümüzdeki döneme dair stratejileri; finans, müşteri, operasyon ve gelişim kategorilerinde belirlemesi gerekiyor. Stratejiler 3-5 yıllık belirlenmelidir, stratejilerin orta vadeli belirlenmesi şirketin kısa vadeli hedef ve faaliyet planlarının daha olgun ve sürdürülebilirlik odaklı olmasına katkı sağlayacaktır. Yıllık strateji belirleyen şirketlerde orta – uzun vadeli getirisi olan hususlara öncelik verilmeyebilir ve genellikle ertelenebilir. Öte yandan hedefler ve faaliyet planları ise yıllık olarak belirlenmelidir çünkü iş dünyasında değişim hızı çok artmıştır ve orta – uzun vadeli planlamaları detaylı olarak yapmak için harcanan efor genellikle boşa çıkmaktadır, hele ki bizim gibi gelişmekte olan ülkeler için...

Stratejilerimizi ve yıllık şirket hedeflerini belirledikten sonraki süreç, organizasyonun tüm organlarının bu hedefe odaklanması için fonksiyonel hedef ve faaliyet planlarının belirlenmesidir. Belirlenen hedeflerin şirket stratejileri ve hedefleri ile mutlaka uyumlu olması ve SMART (tanımlı, ölçülebilir, ulaşılabilir, uyumlu ve zaman kısıtlı) olması önemlidir. Mümkünse bu hedefler bireysel kadrolara kadar indirgenmelidir. Tabii bunun için ölçülebilir bir süreç altyapısını ve bilgi sistemlerinin olması kritiktir. Birçok şirkette maalesef sadece



belirli makro parametreler ölçülmekte, fonksiyonel parametreler şifahi değerlendirilmekte veya güvenilir olmayan yöntemler ile kaydedilmektedir. Bu süreci baştan sona düzgün bir şekilde işlettiğinizde stratejik ve hedeflerle yönetim altyapısına şirket olarak sahip olmuş olacaksınız.

Peki geleceğe dair bu yol haritanız için değerlendirmemiz gereken son faktör nedir? Riskleriniz... Risk yönetimi özellikle finansal kurumlarda zorunlu iken, diğer sektörlerde kurumsal yönetimin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Faaliyet planınızı icra etmenize engel teşkil edebilecek riskleri değerlendirmede muhtemelen başarı oranınız düşecektir. Risk yönetimi genelde gereğinden detaylı bir şekilde lanse edildiğinden dolayı birçok şirket uzak durmakta, işin içine girmeye çekinmektedir. Ancak faaliyet planına dair stratejik risklerin belirlenmesi, gerçekleşme olasılığı ve etki derecesine göre gerekli önlemlerin alınması aslında hem o kadar zor bir süreç değildir hem de önemli katma değer üretmektedir. Burada bahsettiğimiz kimsenin öngöremeyeceği salgın, doğal afet vb. krizlerden ziyade pazar riskleri, ekonomik riskler, tedarik ve müşteri kanalındaki riskler vb. daha öngörülebilir risklerin yönetilmesidir.

Strateji, performans ve risk üçgenini etkin bir şekilde yönetmemiz halinde sürdürülebilir karlılık denkleminize en önemli katma değeri oluşturan bir kurumsal yönetim şekline kavuşmuş olacağız. Tabii ki bu üçgeni işletebilmek ve yönetebilmek için vizyoner, analitik ve yetkin bir ekibin olması, organizasyon yapımızın ve süreçlerimizin tanımlı olması, sağlıklı ve güvenilir bilgi üreten olması gerekliliktir. Kurulan kurumsal sistemlerin çoğunluğu hedeflerle yönetilen bir işletme olduğumuzda meyvelerini vermekte, tersinden baktığımızda ise bu olgunluğa kavuşabilmek için o sistemler kurulmaktadır diyebiliriz. Sadece organizasyon, süreç ve kalite yönetimi çalışmaları yapıp sonrasında bunları strateji, performans, risk ve hatta bütçe ile entegre etmediğimizde, o sistemleri de atıl bir hale getirmekteyiz.

Yarına dair öngörülerini, bugünün ihtiyaçları ile dengeli ve sistematik bir şekilde bütünleştiren şirketlerin çevre koşullarına en hızlı adapte olan ve rekabette öne çıkan şirketler olduğu tespiti ile proaktif ve başarılı çalışmalar dilerim.

“Azim paha biçilmezdir. Çok zeki olduğumdan değil, sorunlarla uğraşmaktan vazgeçemediğimden başarıyorum.”

Albert Einstein



HİZMETLERİMİZ HAKKINDA HABERLER



www.gezer.com
Kuruluş: 1968
Sektör: Ayak Giyim
DD Çalışma Süresi: 24 yıl

Sinerji, Performans ve Verimliliği Arttırma Hedefi

Sektörde 50 yılını geride bırakan, uzun yıllara dayanan birlikteliğimiz ile onur duyduğumuz kurumlarımızdan Gezer'de sinerji, performans ve verimliliği arttırma hedefli **Kurumsal Yönetim & Performans ve Satış Geliştirme** çalışmaları organize edilmiş ve çıktıları süreçlere yansıtılmıştır. Aynı zamanda sürekli gelişim ve çalışan motivasyonunu arttırma amaçlı eğitim programları da organize edilmektedir.

İş Analizi ve Ücret Yönetim Sistemi çalışması da başlatılarak 2020 yılında tamamlanması hedeflenmektedir.



www.imakreduktor.com
Kuruluş: 1973
Sektör: Redüktör
DD Çalışma Süresi: 9 yıl

Yeni Yıla Ait Hedefler Belirlendi

Kurumsallaşma çalışmaları kapsamında şirketin yönetsel sürekliliğine olumlu katkı sağlayacak **Ortaklık Anayasası** çalışmasında sona gelmekte olan İ-Mak'da **Performans Yönetim Sistemi** de olgunlaştırmaya devam edilmektedir. **Strateji Çalıştayı** ile yıllık kurumsal performans değerlendirmesi yapılmış ve yeni yıla ait hedefler belirlenmiştir.



www.alders.com.tr
Kuruluş: 2002
Sektör: Tekstil
DD Çalışma Süresi: Proje Bazlı

Ücret Yönetim Sistemi ile Hedefe Doğru Sağlam Adımlar

Kuruluşundan bugüne, müşterilerinin ve iş ortaklarının desteği ve güveniyle sürekli olarak gelişen Alders, sürdürülebilirlik ilkesine inanarak yeni hedeflerine sağlam ve dinamik adımlarla yürümeye devam etmektedir. Bu kapsamda çalışanlarının adil bir şekilde ücretlendirilmesini sağlamak amacı ile ölçülebilir sistemler ile desteklenmiş olan Ücret Yönetim Sistemi kurulumu ve 2020 yılı ücretlerinin bu çerçevede belirlenmesi projesi gerçekleştirilmiştir.

“Hedeflerimizi gerçekleştirmemizde projenin başlangıcından itibaren her zaman bize destek veren, bilgi ve tecrübesini esirgemeyen, etik davranışlarıyla ve sorumluluk bilinciyle hareket eden başta DD Genel Müdürü Ahmet Nedim ERDEMİR olmak üzere tüm DD ekibine ALDERS Tekstil olarak teşekkür eder, başarılarının devamını dileriz.

Gülçin KURAN – Alders Tekstil / İnsan Kaynakları Müdürü



www.emingrup.com.tr
Kuruluş: 1991
Sektör: Finans/İnşaat/Otomotiv
/Enerji/Hizmet
DD Çalışma Süresi: 4 yıl

Kurumsal Yönetim Çalışmalarına Devam

Sektöründe kurucu ve lider olmanın sorumluluğu ile kurumsal yönetim çalışmalarına devam eden Emin Grup'ta kurumun ihtiyaçlarına uygun olarak **Organizasyon Tasarımı**, satış süreçlerine yönelik **Satış Geliştirme** çalışmaları, 2019 yılı **Dengeli Kurumsal Karne** çalışması ve **2020 - 2023 Stratejik Planlama** projeleri gerçekleştirilmiştir.

Aynı zamanda Satış - Pazarlama alanında gerçekleştirilen eğitimlerin yanında, geleceğin yöneticilerini kurum içinden yetiştirme amaçlı **Emin Akademi** ile eğitim odaklı bir yıl geçilmiştir.



www.unlutekstil.com.tr
Kuruluş: 1992
Sektör: Tekstil
DD Çalışma Süresi: Proje Bazlı

Ücret Yönetim Sistemi Projesinde DD ile İşbirliği

Mükemmeliyetçi bir vizyon ve tutku ile kurulan Ünlü Tekstil, zaman ve maliyet verimliliğini; yüksek kalite ve sürekli iyileştirme anlayışını yıllar içerisinde şirket kültürü haline getirmiştir. 1000 üzerinde çalışan istihdam eden Ünlü Tekstil, benimsediği bu anlayış ile benzer ağırlıktaki görevleri ve eşdeğer yetkinlikteki kişileri birbiri ile uyumlu ve verilere dayanarak ücretlendirmeyi amaçlayan **Ücret Yönetim Sistemi** projesinde DD ile işbirliği yapmıştır.



www.eformetal.com.tr
Kuruluş: 1981
Sektör: Metal
DD Çalışma Süresi: 2 yıl

Kurumsallaşma Yolunda Gelişime Devam

Kurumsallaşma yolculuğuna istikrarlı bir şekilde devam eden Efor Metal, süreçlerin daha etkin bir şekilde ve uluslararası kabul görmüş prensipler çerçevesinde yürütülmesi amacıyla **Üretim, Satınalma ve Pazarlama & Satış Yönetmelikleri** ile çalışmalarına devam etmektedir.

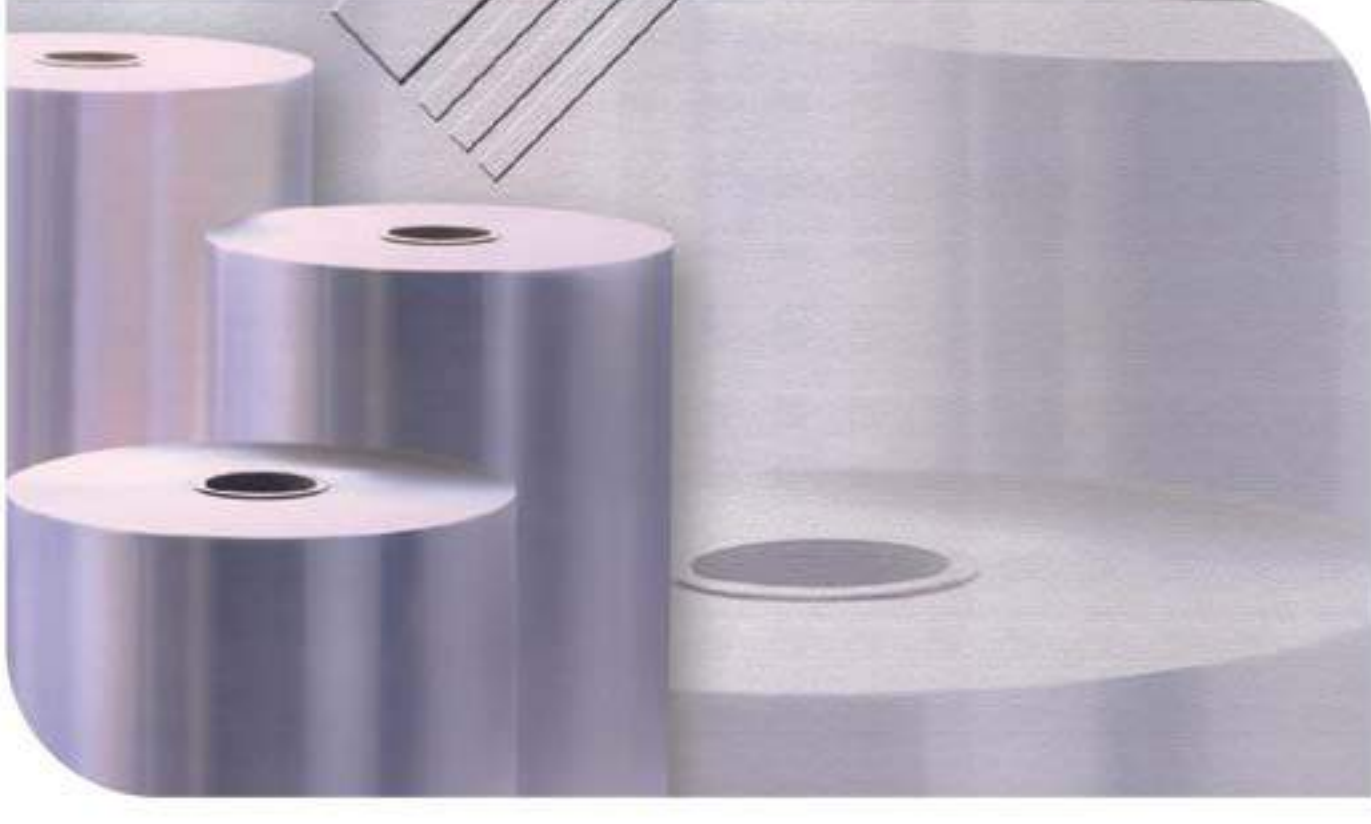
Ayrıca satış süreçlerinin etkinliğinin takibi ve değerlendirilmesi, yeni yıl satış hedefleri ve bütçesinin oluşturulması kapsamında Satış Çalıştayı da organize edilmiştir.

“30 yılı aşkın tecrübesi ile ev ve kamusal kullanım için paslanmaz çelik aksesuar sektöründe Türkiye'nin lider üretim firması olarak; gelişen ve değişen topluluklarda, işletmelerin de buna ayak uydurmasının gereğine inanmaktayız. 2018 yılında tanıştığımız Değişim Dinamikleri ile değişimi arzulayan Efor Metal arasında ciddi bir sinerji oluşmuştur. Başta Süleyman ERDEMİR ve Ahmet Nedim ERDEMİR olmak üzere tüm DD ailesine, firmamıza olan katkılarından dolayı teşekkürlerimizi sunarız.

Erol KARABULUT - Efor Metal /Yönetim Kurulu Başkanı

“Benim işim insanlara iyi davranmak değil. Benim işim onları geliştirmek.”

Steve Jobs



www.yenipak.com
Kuruluş: 1997
Sektör: Plastik
DD Çalışma Süresi: Proje Bazlı

Performans & Yetkinliklerle Büyümeye Devam

1997 tarihinde Polinas ana bayii olarak kurulan Yenipak, başta gıda ambalajı olmak üzere, çeşitli amaçlarla kullanılan filmlerin, alım satım işlemlerini ve istenen ölçülerde kesimlerini yapmaktadır.

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi geçmişte DD tarafından kurulan Yenipak ile imzalanan yeni protokol çerçevesinde; ulaşılabilecek **stratejik** örgütsel amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak için birimlerin ve çalışanların sergilemesi gereken performansa ilişkin ortak anlayışın yerleşmesi ve belirlenen **performans & yetkinliklere** uygun olarak çalışanların **ücretlendirilmesi** ve/veya ödüllendirilmesi süreçlerinin kurgulanması hedeflenmektedir.



www.tatlibak.com.tr
Kuruluş: 1994
Sektör: Gıda
DD Çalışma Süresi: 1 yıl

Odağımız Kurumsal Gelişim

Etkin maliyet yönetimi ile müşteri beklentilerini karşılayan aynı zamanda sunmuş olduğu geleneksel tatları ile sürekli gelişen bir kurum olmayı hedefleyen Tatlibak'da **Mevcut Durum Analizi ve Kurumsal Derecelendirme** ve sonrasında da kurumun ihtiyaçlarına uygun olarak Organizasyon Tasarımı projeleri gerçekleştirilmiştir.

Kurumun **vizyon, misyon, değer ve politikaları** belirlenmiş, merkez ve şubelerinde uygulamaya yönelik çalışmalar yürütülmüştür.



www.ercal.com.tr
Kuruluş: 1980
Sektör: Otomotiv / Fındık / İnşaat
DD Çalışma Süresi: 9 yıl

Stratejik Performans Hedefleri Belirlendi

Birbirini tamamlayan parçalar olan **performans, prim ve ücret sistemlerinin** güncellenip uygulamaya alındığı Erçal Group ile işbirliğimiz, **ERP, Mali İşler Sistemi ve Bütçe sistemlerindeki** ihtiyaçlar tespiti ve güncellemeleriyle devam etmektedir. **Tepe Yönetici Geliştirme Eğitim Programı** ve **Yönetim Koçluğu** çalışması ile yeni nesil aile üyelerinin yönetime katılım ve uyum süreçleri hızlandırılmıştır.

Her bir departman özelinde çalışılan **stratejik performans** hedefleri ise kurumun 2020 yılı amaçları doğrultusunda belirlenmiş ve uygulamaya alınmıştır.

SİSTEM DANIŞMANLIĞI ÇALIŞMALARIMIZ DEVAM EDİYOR

Ücret Yönetim Sistemi

Ücret Yönetim Sistemi ile kurumlarda ücretlerin belirlenmesi ve değişimi için net prensipler oluşturulmasını sağlayarak, benzer ağırlıktaki görevlere sahip, eşdeğer yetkinlikteki çalışanların birbiri ile uyumlu ve adil bir şekilde ücretlendirilmesi amaçlanmaktadır.



Ücretlendirme konusunda şirket içi adaletin sağlanması, kurumsal aidiyeti ve motivasyonu ciddi oranda yükseltmektedir. **İ-Mak Redüktör, Alders Tekstil, Ünlü Tekstil, Erçal Group, Norm Ambalaj** ve **sivil toplum örgütleri** gibi birçok farklı sektörde ve ölçekte oluşturduğumuz sistemler ve özgün birikimimiz ile firmaların yaklaşımları çerçevesinde ölçülebilir ve objektif yöntemleri baz alarak yeni sistemler kurmaya devam etmekteyiz.

Stratejik Performans Yönetimi

Kurumlar için ulaşmayı planladıkları hedefleri ile bu hedeflere ulaştıracak enstrümanlar stratejik bir öneme sahiptir.

Kurumsal stratejilerin belirlenmesi, stratejik hedef ve faaliyetlerin tanımlanması ve dengeli kurumsal karne yöntemi ile yukarıdan aşağıya bu hedeflerin ölçülebilir göstergeler üzerinden yayılımını içeren performans sistemleri, ödüllendirme ve prim sistemleri ile birlikte devreye alınmaktadır. Bu sistem ile çalışan performanslarının, şirketlerin stratejik hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi ve geliştirilmesi ile istenilen verimin alınması amaçlanmaktadır.

Son dönemde **Erçal Group, Emin Grup, İ-Mak Redüktör** ve **Gezer** kurumlarımızda bu alanda yaptığımız çalışmalar, aynı yönde koşan ve performansları yüksek fonksiyonlara ortam oluşturmuştur.



Ortaklık & Aile Anayasası

Kurumlarda aile üyeleri ve / veya ortaklar arasında iş süreçlerinden, yönetim ve organizasyona, yönetim yapısından aile bireylerinin birbirleriyle olan ilişkilerine kadar tüm düzenlemeleri içeren belge niteliğindeki

Ortaklık Anayasası & Aile Anayasası ile
**Kurumunuzu ve Ailenizi
Güvenle Geleceğe Hazırlayın!**

Ortaklık & Aile Anayasası ile ortaklık ilişkilerinin geleceği güvence altına alınmaktadır. **Yönetim Danışmanlığını yürüttüğümüz kurumlarda standart olarak gerçekleştirdiğimiz bu proje, aynı zamanda proje bazında da birçok farklı ortaklık veya aile yapısına (tek ortaklı, çok ortaklı, kalabalık aile yapısı vb.) sahip şirkette uygulanmıştır.**





İşe Yerleştirme alanında "İnsan Kaynakları" yöneticileri yıl içerisinde en çok çalışılan pozisyon olmuştur.

Verilerimizden yola çıkarak 2019'da yönetici düzeyinde en çok İnsan Kaynakları departmanlarına yönelik işe alım gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu durum kurumların bu alana verdiği değeri göstererek bizleri gelecek üzerine umutlandırmaktadır.

İşe yerleştirme istatistiklerinde İnsan Kaynakları departman yöneticilerinin yanında sırasıyla Satış & Pazarlama ve üst düzey yönetici pozisyonlarında (Grup Mali İşler Direktörü, Fabrika Müdürü gibi) yerleştirmeler yapılmıştır.

Yıl içerisindeki ilanlarımızı incelediğimizde ise ağırlıklı olarak finans ve üretim sektörlerindeki pozisyonlarda çalışmalar yaptığımızı görmekteyiz.



2019-2020 Eğitim Dönemi

TOPLAM EĞİTİM ADEDİ

EĞİTİM ALAN KATILIMCI

TOPLAM EĞİTİM SAATI



Satış ve Müşteri İlişkileri Odaklı bir Eğitim Dönemi ile sizlerden tam not aldık.

Satış ve Müşteri İlişkileri

satışta kurumsal müşteri iletişimi satış sürecinde iletişim süreci müşteri ihtiyaçlarını belirleme satışta başarı dilinin önemi doğru soru sorma yöntemleri satılma nedenleri satış görüşmelerinde profesyonel planlama satışta ikna yöntemleri kadın erkek müşterilerin satış kapama farkı teknikleri

başarılı satış görüşmeleri yapma yöntemleri profesyonel ve başarılı için temel özellikleri etkili satış stilleri fayda ve değer güven yaratma sunma eğitim ve etkin dinleme içeriğine tahsilat başarısına etki eden faktörler satışta etkin müzakere teknikleri

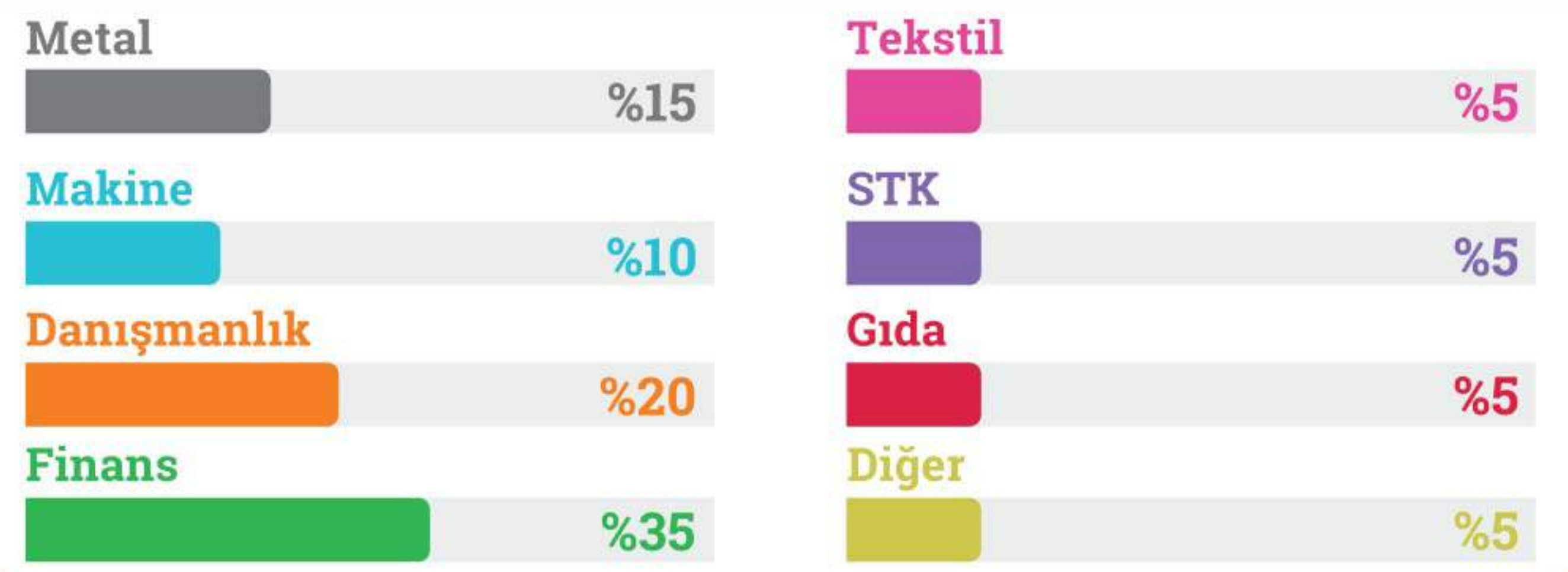


Yönetim Danışmanlığı Kurumlarımıza Ek Olarak Eğitim ve İK Alanında Hizmet Sunduğumuz Müşterilerimizden Bazıları;



İnsan Kaynakları

2019 - 2020 SEKTÖRE GÖRE YERLEŞTİRME DAĞILIMI



ADAYLARIMIZDAN GÖRÜŞLER

Hüseyin ŞENEL:

Emin Grup Organizasyonel Gelişim ve İK Direktörü

“DD için vazgeçilmez olan "Kalite" tüm iş yapış biçiminin temelini oluşturuyor. Bu sayede benim nezdimde her aday da olduğu gibi güven duygusunu oluşturmayı başardı.

O yüzden DD adayların ustalıklarını doğru firmalara kazandırmak için, ne kadar verimli çalıştıklarını kendileri ile yaptığım son iş deneyiminde yaşadım. Ayrıca DD ile yaşayacağınız diğer bir süreç ise; adayı işe yerleştirdikten sonra bile sürekli iyileştirmek için adaya geribildirimleri de benim için çok kıymetli. Bu yaklaşımla hem benim işimdeki başarıma katkı sağlıyor, hem de kendimi daha çok geliştirmeme yardımcı oluyor. Benim için DD ile birlikte omuz omuza keyifle çalışmak çok güzel; sizi takdir etmesi, pozitif sonuçlara odaklanmanızı sağlaması, DD için çok değerli...

Levent SALMAN:

İ-Mak Redüktör İnsan Kaynakları ve İdari İşler Yöneticisi

“DD ile işe alım sürecindeki tanışmamız ve misafirperverlikleri, bizim gibi insan kaynakları profesyonelleri açısından çok olumlu. Masanın diğer tarafında olmaya alışkın olmama rağmen aynı tarafta olduğumuz duygusu, samimi ve yetkin duruşlarıyla kapıdan girmenizle birlikte hissediliyor. Sürecin devamındaki titiz çalışmaları, güler yüz ve devamlı irtibat halinde kalmaları günümüz yoğun temposunda hepimizin atladığı beklentiyi doğru yönetme becerisi DD'ni diğerlerinde ayıran en büyük özellik olduğunu düşünüyorum. Sürecin ilk gününden son gününe kadar sıcak iletişimi ve sürekli irtibat halinde olmaları bir aday açısından olabilecek en güzel mülakat süreci olduğu kanaatindeyim.

Sami GÜLERYÜZ:

Efor Metal – Üretim Müdürü

“Değişim Dinamikleri ile işe alım sürecimi değerlendirdiğimde, görüşmelerin yakın ilgi ve samimi yaklaşımla yapıldığını eksiksiz bilgilendirme, hızlı, güven verici ve sonuç odaklı bir süreç yaşadığımı belirtmek isterim. DD 'nin gerek adayın firmaya uygunluğu ve gerekse firmanın adaydan beklentilerinin analizindeki başarılı çalışması ile firma ve yönetici uyumunu yakalamada son derece başarılı olduğunu söyleyebilirim.



BİZDEN HABERLER & ETKİNLİKLERİMİZ

27. İFTAR PROGRAMIMIZ GERÇEKLEŞTİRİLDİ

Kurulduğumuz günden bu yana geleneksel olarak düzenlediğimiz iftar programımızın 27.sini 22 Mayıs 2019'da 100 ayrı kurum ve kuruluştan, müteşebbisler, üst düzey yöneticiler, oda ve dernek yöneticileriyle akademisyenler, medya mensupları ve uzman /danışmanlardan oluşan yaklaşık 200 kişinin katılımı ile Eyüp Kültür Sanat Merkezi'nde gerçekleştirdik.



BASINDA DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ

Mart 2020
Karadeniz Ekonomi Gazetesi

Mart 2019 Ekovitrin

Nisan 2019 Derin Ekonomi

Nisan 2019 Kobi Aktüel

Şubat 2019 St. Endüstri Kobi Radyosu

Kurumsal, Sosyal ve Eğitim İçerikli Organizasyonlarımız



Balıkesir Büyükşehir

Belediye Başkanı,
Milletvekili, Önder İl Başkanı,
Genel Sekreteri ve Yardımcıları



Genç Askon Sektörler Toplantısı

Aile Şirketlerinde
Kurumsallaşma Semineri



2020 Ordu Seyahatinden

Ordu Müsiad Başkanı, İl Müftüsü,
İl Millî Eğitim Müdürü, Kültür ve Turizm
İl Müdürü ve Ordu İş Adamları

Kurumiçi Etkinliklerimiz

İftar Organizasyonumuz



Piknik Organizasyonumuz



Doğum Günü Kutlamalarımız



Kaçış Oyunu Escapist



Sosyal Etkinliklerimiz

Haftanın Yönetim Fikri



HER HAFTA 1 FİKİR

Her hafta yayınlanan
"Haftanın Yönetim Fikri" ile
geleceğinize yön verin...

2015'den beri gerek e-postalarla gerekse sosyal medya üzerinden yoğun ilginizle devam eden **Haftanın Yönetim Fikri** kapsamında, programımıza olan inançları ve emekleri için müteşekkirdiğimiz değerli uzmanlarımızın ufuk açıcı ve özgün makaleleriyle 2019'da da sizlerle olduk.

Makale paylaşım oranlarımız;



Programımızla henüz tanışacak olanlar için HYF;

"Haftanın Yönetim Fikri" iş dünyası profesyonellerine ve müteşebbislere hızlı bir şekilde okuyabilecekleri kısa yönetim fikirleri sunmak, vizyon oluşturmak, iş hayatlarında yönlendirici olmak ve katkı sağlamak amaçları ile DD Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi'nin 2015'den bu yana haftalık olarak yayınladığı makalelerle oluşturduğu bir sosyal sorumluluk ve gelişim programıdır.

25. yıl iletişim planımız dahilinde Haftanın Yönetim Fikri yazıları "Yönetimde Başarı İpuçları" adlı kitabımızda 2017 yılında bir araya getirilmiş ve iş dünyasının kullanımına basılı yayın olarak da sunulmuştur.

Haftanın Yönetim Fikri kapsamındaki gönderilerimizin faydalı olacağını düşündüğünüz kişi/e-posta isimlerini yine web sitemiz üzerinden ekleyebilir ya da bu isimleri iletisim@dd.com.tr adresine yönlendirerek programa dahil olmalarını sağlayabilirsiniz.

DD Okul Sıralarından Hayat Okuluna



Çocuk esirgeme yurtlarında yıl içerisinde 4 etap olarak planlanmış olduğumuz kurumsal sosyal sorumluluk projemizi; Ocak - Ertan ŞİMŞEK, Nisan - Ahmet Cezmi GÖBÜT, Ağustos - Oğuz SAYGIN, Aralık - Münir ARIKAN uzmanlarımızın seminerleri ve yılın finalindeki sinema bileti ve kitap armağanlarımızla keyifle tamamladık.

"Önde olmanın sırrı, işe başlamış olmaktır."
Agatha Christie

Ortaklık & Aile Anayasası Nedir, Ne Zaman Başlanmalıdır?

Ortaklık ve aile iş ilişkilerinde öncelikle ihtiyacı vurgulayan ve bize ışık tutacak bazı sorguları ile paylaşmak istiyorum;

■ Bir ortak için şirketi, şahsına ve ailesine ayırması gereken asgari zaman dışında tüm vaktini geçireceği yer midir?

■ Çalıştığınız aslında babanızın mı yoksa ailenizin mi şirketidir? Bu şirket ilelebet aynı ortaklara mı ait olmalıdır? Peki ya şahsen günün birinde tek başına kalsanız, şirketi sürdürme niyetiniz olur mu? Ya daşirketteki ortaklığınızı devredip, aldığınız devir bedeliyle, hayalinizdeki sahil kasabasında butik bir otel mi kurmak istersiniz?

■ Çocukluğunuzdan beri, birlikte top oynamak ve sinemaya gitmek dışında hiçbir ortak paydanız olmayan kuzeninizle iş hayatında bir hayale "ortak" olabilir misiniz? Ortaklık kültürü nasıl geliştirilebilir?

■ Ailenize yeni girecek bir gelin ilk günden önüne konan bir evlilik sözleşmesini imzalamalı mıdır? Peki ya bu bir boşanma sözleşmesi olsaydı?

■ Şirkete evlendikten sonra ortak olmuş ailenin yeni ferdi boşandığında, şirket hisseleri gelin ya da damat tarafından edinilebilir mi? Ya da daha sonra, bu hisseler rakibinizin eline geçerse ne olur?

■ Aile şirketinizde çalışmak veya terfi etmek kan bağı esasına mı dayanmalıdır; yoksa liyakat mı esas alınmalıdır?

■ Şirketinizde aile kadrolaşması rahatsız edici boyutta mı? Sizce, hangi görevler aile fertlerine, hangi görevler profesyonellere verilmelidir?

■ Hayatını aile şirketinizde geçiren ve şirket ortağı olan dayınıza fazla mesai ücreti ödenmeli midir?

■ Çok ortaklı aile şirketinizde kazanç nasıl paylaşılmalıdır? Şirket ortakları temettü ile mi yoksa maaşla mı geçinmelidirler?

■ Ortaklar paraya ihtiyaç duyduğunda, iş avansı mı, kâr avansı mı dağıtılmalıdır?

■ Genel kurul yıllardır toplanmadığı için şirketten kâr payı alamayan ortağınız genel kurul toplantısına çağırabilir mi?

■ Sadece birkaç aile ferдинin yönettiği çok ortaklı aile şirketinizde diğer ortaklar kendi işini yapmak isterlerse, ücret veya kâr dağıtım politikası nasıl olmalıdır?

■ Aile şirketinizde aradığını bulamayan ve şirketinizle aynı konuda faaliyet göstermek üzere kendi şirketini kuran yeğeniniz aforoz mu edilmeli yoksa kendi işini serbestçe yürütebilmeli midir?

■ Ortaklarınızdan herhangi biri şirketteki hisselerini tek başına halka arz edebilir mi?

■ Ortaklarınızdan bir kısmı yeni bir yatırım için arzulu; ancak bir kısım ortaklar bu yatırıma yanaşmıyor ve diğer ortakların şirketten bağımsız olarak hareket etmelerini de istemiyorlar. Bu yatırımın sadece yatırımı arzulayan ortaklar tarafından gerçekleştirilmesini engelleyen bir kural var mıdır?

■ Şirketinizin yıllardır üretimde kullanılan fabrika arsası çok değerlendi ya da kimi ortaklara göre henüz değerini bulmadı. Arsayı sattırıp sattırmamak kimin elindedir?

■ Şirketinizin kredi kullanımı söz konusu olduğunda, şirketin küçük ortağı olarak şirketin kredilerine kefil olmalı mısınız?

■ Aile şirketinizde işler sorgulanmaya başladığında, diğer ortakların bu duruma yaklaşımı nasıl? Sorgulayan ortaklar bir ortak gibi mi yoksa, bir düşman olarak mı muamele görüyorlar?

■ Aile şirketinizin gidişatından memnun olmayan bir ortak, yönetim kurulu başkanını azledebilir mi ya da şirketin denetlenmesini sağlayabilir mi?

■ Okuldan mezun olur olmaz, finans müdürü yapılan öz yeğeniniz yönetim kurulu başkanı olan halanızın sözünü keserse, işten çıkartılabilir mi ya da ortaklıktan atılabilir mi?

■ Sadece bir hissesi olan bir ortağın şirket genel kurulunda söz hakkı olur mu?

■ "Söz büyüğün, sus küçüğün" olduğuna göre, şirkette yaşça küçük olan ortakların hiçbir söz hakkı yok mudur?

■ Ortaklardan kendi işini yapanlar çok yoğun olduklarından bir türlü şirkete gelemiyorlarsa, elektronik ortamda bir genel kurul yapılabilir mi?

■ Ortaklar, hayır işlerinde tek sesli olunmasını mı istiyorlar, yoksa bu işlerin her bireyin arzusuna göre şekillenmesini mi?

■ Şirkette hiçbir görevi olmadığı halde sadece ortak olarak şirkete gelip gitmek isteyen ortağın şirkete girişi engellenebilir mi? İş karakolda mı biter?

■ Şirkette hiçbir görevi olmayan ortak kendisi için şirket aracı tahsis edilmesini isteyebilir mi?

■ Eskiden çok sevdiği ailesinden, işlerin aile olgusunu ele geçirmesi nedeniyle her geçen gün uzaklaşan amcanız, sorunu çözmek için, şirketin feshini isteyebilir mi?

■ İkinci ve üçüncü kuşak ortaklar şirketten çok çektiler; tek çözüm şirketin feshi midir?

Yukarıdaki sorulardan bir kısmı şahsınız ya da ortaklarınız tarafından artan bir sıklıkta dile getirilmeye başladıysa, ortaklar arasındaki ufak tefek sorunlar henüz derinleşmeden ve beklentiler farklılaşıp ayrı meşruluk temelleri bulmadan, bu sorunları, benzer tecrübelerden hareketle çözmek için ortaklarınızla bir araya gelip değerlendirmenin vakti gelmiş demektir.

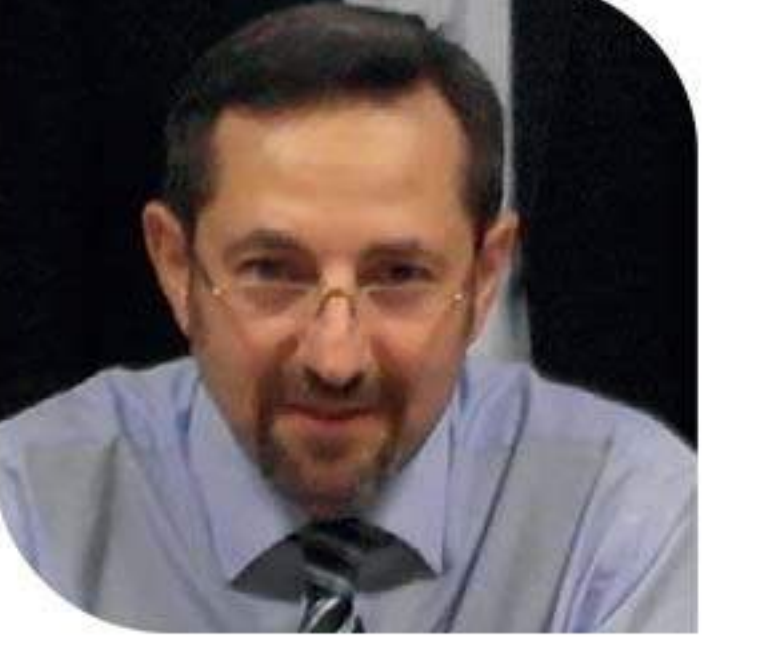
Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de şirketlerin ömrünün son bulmasında birçok etmen bulunsa da en önemli faktörlerden biri de etkin bir ortaklık anayasasının bulunmayışıdır.

Ortaklık anayasası oluşturma isteğinin arkasındaki en önemli amaç, şirketlerin işleyişinin ve günlük davranışlarının gelişigüzel değil, belirli kurallar dâhilinde yürütülmesine zemin hazırlamak olmalıdır.

Şirket ortaklarının o güne kadar konuşmaktan çekindikleri tüm konuların müzakere edilmesi suretiyle hayata geçirilecek ortaklık anayasası, şirketin ömrünü uzatacak, işleyişi rahatlatacak, şirketin yeni kurallara uyumunu kolaylaştıracak, değişim ve dinamizmi başlatacak ve ortaklar arasındaki muhtemel kavgaları önleyecektir.

Etkin bir ortaklık anayasası için şirketin tarihsel ve mevcut ortaklık yapısının incelenmesi; varsa, ortaklık yapısında geçmişte meydana gelmiş değişikliklerin ve şirketin orta ve uzun vadeli stratejik hedeflerinin irdelenmesi; şirketin ortakları ile bunların mevcut aile fertleriyle görüşmeler yapılmak suretiyle, şirketin ortakları ile bunların mevcut aile fertlerinin eğilimlerinin tespit edilmesi önem arz etmekle birlikte bu konuda yeterli olsalar bile, şirket ortaklarının kurumun içinden ve taraflı olmaları nedeniyle objektif olamama riski dikkate alındığında, ortaklık anayasası çalışmalarının farklı şirket ve ortaklık yapılarında tecrübeli profesyonel bir ekip tarafından yürütülmesi daha uygun olacaktır.

Ekonomik kriz dönemleri, özellikle, şirket ortaklarının şirketlerinin sürekliliği noktasında endişe duygularının yoğunlaştığı ve empatik yaklaşımların olgunlaştığı dönemler olması hasebiyle, ortaklık anayasası çalışmalarına başlamak için doğru zamanlar olabilir.



Mehmet KOÇAK
DD Uzman / Danışman

Genele Açık Çırağan Seminerlerimizde 2019 - 2020 Kayıt Dönemimizde İlginiz İçin Çok Teşekkür Ederiz!

"Prestijli ve Nitelikli Katma Değer" sloganıyla 2000 yıllarından bu yana gerçekleştirildiği her dönemde müteşebbisler ve üst düzey yöneticiler tarafından yoğun ilgi gören programımıza dahil olarak kişisel ve profesyonel gelişimlerinize katkı sağlayabilir ve farklı sektör/kurumlarla tanışıp müzakere etme fırsatına sahip olabilirsiniz.

Hedef kitlemizin ihtiyaçlarına odaklanarak oluşturduğumuz programımız, **2020 Eylül** ayında başlayıp **2021 Mayıs** ayına kadar devam edecek ve Ağustos ayından itibaren **Erken Kayıt ve Çoklu Kayıt Fırsatlarıyla** yayınlanacaktır.

Eğitim programlarımızdan haberdar olmak ve bilgi almak istiyorsanız, www.dd.com.tr web sitemize e-postanızı kaydedebilir ya da iletisim@dd.com.tr adresinde e-posta gönderebilirsiniz

