

1954

1960

1970

2011

“Bir Danışmanın Gözlemi ve Önerileri”

1960’lı yılların sonuna doğru ABD’den davet edilen “danışman”ın verdiği rapor ve önerileri Alarko’nun kurumsallaşması, bir kimlik kazanması, profesyonelleşmeye açık bir yeniden örgütlenmeyi gerçekleştirmesi yolunda rehber olacaktı.

Geçen sayımızda 1960’lı yılların sonlarında, “İşler bizi sürüklüyor, biz işleri kovalıyoruz. Şirkette kimin tam ne yaptığı belli olmuyordu. İşin böyle devam etmeyeceğini anlamıştık. Mutlaka bir çözüm bulmak zorundaydık” belirlemesi üzerine arayışa girildiği, sonunda IESC (International Executive Service Group) aracılığıyla ABD’den orta büyüklükte ve büyüme potansiyeli olan şirketlerin yeniden organizasyonu konusunda uzman bir iş adamı olan Richard Pieper’in davet edildiğini anlatmıştık.

Pieper yaptığı gözlemleri bir rapor halinde Üzeyir Garih Bey’e sunmuş ve ülkesine gitmişti. Raporun özünü iki kelimeyle “yönetmeyi bilmiyorsunuz” diye açıklayan ve başlangıçta bu değerlendirmeyi hak-sızlık olarak değerlendiren Üzeyir Garih ve İshak Alaton beyler, gözlemlerin doğru olduğuna karar vermişlerdi.

Üzeyir Garih Bey “Bir Danışmanın Gözlemi ve Önerileri” başlıklı bir yazısında gelişmeleri şöyle anlatıyordu:

“Kurumumuzun 1960’ların sonlarında check-up’ını

yapan ve durumumuz hakkında negatif bir rapor veren ABD’li uzman Richard Pieper’i Milwaukee’de ziyaret ederek tedavi çarelerini araştırmaya karar verdik.

“Milwaukee’ye giderken heyecanlıydım. Richard Pieper beni evinde kabul etti. Durumun ümitsiz olmadığını, ancak yönetimde bir evrime gereksinme olduğunu söyledi. Üç ay süre ile bizleri tekrar denetim ve tedavi için ziyaret etmesi konusunda anlaşmaya vardık.

“İlk istediği kendisi ile çalışacak bir organizasyon metod uzmanı idi. O tarihlerde Türkiye’de böyle bir meslek bahis konusu bile değildi. Bu durumda genç bir endüstri mühendisini emrine verdik.

“Şahsım hakkında öngördüğü evrimler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Sekreterle çalışmayı öğren, onu eğit.
2. Sekreterle çalışma usulü hakkında dialoğa gir.
3. Yardımcılarına vereceğin işlerle sekreterini oyalama.
4. Telefona öncelik vermeyi bırak.
5. Randevularına sadık ol.

6. Kapının herkese açık olduğunu belirt.
7. Görüşme sırasında dıştan birinin karışmasını önle.
8. Şikayetleri dinle, şikayetçiyi rahatlat.
9. Şikayetlerini ilgili amirine aktarmasını öner.
10. Kademe atlayıp geleni amirine sakın bildirme, konuyu aralarında çözmelerini sağla.
11. Yazı, mektup, evrak imzalamayı minimuma indir. Hatta özel mektupların dışında mektup imzalamama.
12. Her konuda gelen raporların başında bir özet iste.
13. Görüşmeden çok yazılı evrak iste.
14. Lüzumsuz evrakın sana gelmesini önle.
15. Zamanını iyi kullan, herşeye ve her isteyene zaman ayır.
16. İkna etmek kadar dinlemesini bil.
17. Boş şeyler söyleyeni dahi dinler gibi yap, bu onu rahatlatır.
18. Kendine günde 1/2 ile 1 saat zaman ayır.
19. Gazetelere göz atmak işinin bir parçasıdır. Buna zaman ayırın. Zamandan tasarruf için ilgili bir kişiye gazetelerden ilginç yazıları kestir.
20. Demeç verirken alçak gönüllü ol.
21. Kurumunu överken aşırı hareket etmekten sakın
22. Ağırbaşlı ol. Herkesle kaynaş.
23. Aşağıdaki 7 unsuru bünyende topladığını devamlı kontrol et:
 - Güvenilir ol. Saygın ol. Karizmatik ve sevimli ol. Şeffaf ol. Adil ol. Bilgini yeterli dereceye getir. Yönetim dışında uzmanlık arama. Sağduyu sahibi ol.

“Bu eksikleri tamamlamanın her yönetici için yararlı olacağına inanıyorum.

“1970’lerin başlarında kurumsallaşma konusunda adım atmamız gerektiğini belirten danışmanımız, o günlerde 500 kişiyi aşkın personel çalıştıran kurumumuzda öngördüğü gelişmeleri aşağıdaki gibi sıralamıştı:

1. Emir kumanda sistemiyle ilgili bir organigram çizip kadroyu minimuma indirmeye bakın.
2. Bir kurum felsefesi oluşturmaya çalışın. (Bugüne



1964 yılında Alsac Fabrikası’nda “Alarko Günü” kutlaması. İshak Alaton ve Üzeyir Garih beyler başarılı işçi ve personele ödülleri veriyor. Reklamda onların “sıfırdan” yarattıkları Alarko bugünün kobilerine ilham ve güven kaynağı olarak sunuluyor.



Desen, 1970'ler...

- kadar 10 defa değiştirdiğimiz ve geliştirdiğimiz kurum felsefemizi 10 madde halinde topladık)
3. Şirketin 1 ya da 2 yıllık hedeflerini aylık ve kümülatif olarak bütçeleysin.
4. Bütçeyi bir denetim mekanizması olarak kullanın.
5. Hedeflerine geçerli gerekçelerle ulaşamayanları ayırın.
6. Ayrılan birisini kesinlikle işe geri almayın.
7. Hedeflere ulaşmak için yapılacak işlerin zamansal gösterimi olan programlara bütçeler ile eşdeğer önem verin.
8. İşletme muhasebesini ticari muhasebeden ayırın İşletme muhasebesi gerçek durum muhakemesi yapmak için tek enstrümandır.
9. Maliyet muhasebesine önem verin.
10. Kurumu profesyonelleştirin.
11. Yönetim kurullarını yönlendirme, danışma ve onay amacıyla kurun.
12. Yöneticilere yönetim kurullarında yer vermeyin.
13. Genel müdüre varsa katıyen fonksiyonel bir murahtas üyelik vermeyin. Makamsal tatmin için yalnız ünvan verilebilir.
14. Herkese bir üstünün kararını verir. Üstüne aynen veya değişiklik yaparak onaylatsın.
15. Personeli devamlı motive edin.
16. İnsan kaynaklarına yetenekli bir kişiyi yerleştirin.
17. Organizasyon metod birimine önem verin.
18. PR ve reklama bir uzman yerleştirin.
19. Müşteriye her düzeyde yakın olun.
20. Rakiplerinizi izleyin.
21. Fiyatı maliyete göre değil pazara göre ayarlayın. Durum uygun olsa bile kan arttırmayın, rakip yaratırsınız.

22. Minimum bir bürokrasiyi iş yapma prosedürleriyle oturtun.
23. Her düzeyde bünye içi eğitime önem verin.
24. Yerine göre ve her konuda yabancı uzmanlar dan yararlanmayı öğrenin.
25. Arada bir uzman bir kuruluşa check-up yaptırın. "Bu önerilerin tüm kurum patron ve yöneticilerine yararlı olacağını ümit ediyorum".

Bugün ABD'li uzman Pieper'in önerileri çok önemli görülmeyebilir; çünkü, bu önerilerin çoğu küçük büyük şirketlerin büyük çoğunluğunda uygulanıyor. Ancak 1960'ların Türkiye'sinde, Üzeyir Garih Bey'in ifadesiyle "organizasyon metod uzmanı" gibi bir meslek bahis konusu bile değildi. Keza "organigram", "kurum felsefesi", bugün hemen her şirketin web sitesinde rastlanan "vizyon-misyon" gibi sözcükler bilinmiyor ve kullanılmıyordu. "Maliyet muhasebesi" okullarda öğretiliyordu, ama şirketlerde etkin bir şekilde kullanılmıyordu. "Profesyonelleşme" sözcük olarak bile yabancıydı. "Organizasyon Metod", "PR ve Reklam", "İnsan Kaynakları" gibi örgütlenmeler bir yana kavram olarak bile gündemde değildi. "İş yapma prosedürleri", "aylık ve kümülatif bütçe" iş yönetimi programlarında henüz yer almamıştı.

Bu koşullarda Alarko'nun yurt dışından uzman getirterek şirkette yeniden örgütlenmeyi planlaması sadece kendi sektöründe değil tüm sektörlerde bir ilkti. Muhtemeldir ki bir çok çevrede bu girişim hayretle karşılanmıştır. Ancak Üzeyir Garih ve İshak Alaton beylerin bu öngörülü girişimi Alarko'nun 1970'li yıllar boyunca kurumsallaşması, bir kimlik kazanması, profesyonelleşmeye açık bir yeniden örgütlenmeyi gerçekleştirmesi yolunda, güvenli bir şekilde büyümesinde rehber olacaktır.

Alarko'nun Ana İlkeleri

Alarko, 1954 yılından beri saygınlığını, güvenilirliğini, dünya standartlarında çalışmasına ve Türk kamuoyuna karşı duyduğu sorumluluğa borçludur. Alarko Şirketler Topluluğu'nun ana ilkeleri şunlardır (2011):

Tüm faaliyetinde, Devlete, Müşteriye, Paydaş'a, Personele, Ortağa, Alt ve Yan Sanayi'ye daima dürüst davranmak,

Tüm faaliyetinde doğayı ve kurum içi sosyal dengeyi korumak,

Müşteriyi zorlamadan yönlendirmek ve müşteri isteklerini öncelikle yerine getirmek,

Kaliteyi daima ön planda tutmak, müşteri verilenle yetinse ve memnun olsa dahi, ona daha iyisini vermeye çalışmak,

Bu şartlar altında paydaşların hakkı olan karı gerçekleştirmek,

Otonom yönetim, merkezi denetimi uygulamak. Otonomiye birey'e kadar indirgemek. Üstten talimat yerine alttan karar ve üstten onayı uygulamak,

Tüm personeli iki veya tek taraflı belirli formüller gereğince karla motive etmek.

Tüm personeli, her yıl durumlarına ve konularına göre muayyen sürelerle eğiterek, çağdaş teknolojiyi özümsemelerini sağlamak,

Tüm personeli kendine çalışır bir psikolojiye erdirmek ve bazılarını hür teşebbüs şekline sokarak münhasıran kurum için çalışır bir duruma getirmek,

Kurumsallaşmış veya başka bir deyimle, faaliyetini sistem ve prosedürlerle bağlamış bir kurum olarak ekip çalışmasını önde tutmak, karı, zararı, başarıyı ve başarısızlığı paylaşmak.