

dd değişim dinamikleri yönetim merkezi limited şirketi  
Latilokum Sokak No: 16 / B Mecidiyeköy / İstanbul  
tel: 0212 272 76 74 - 217 86 47 • faks: 0212 217 86 65 • web: www.dd.com.tr • e-mail: dd@dd.com.tr

İmkansızla mümkün arasındaki fark kişinin kararlılığıdır.  
T. Lasorda

**Makale: Geleceğin yönetimi ve rekabetçi ek katkı değeri**

**Makale: Belediyelerde yeniden yapılanma**

*10. yelitemizi*

*kutluyoruz...*

**İnceleme: Sizi yok etmeden önce düşmanlarınızı nasıl tanırırsınız?**

**dd'nin 10 yılı nasıl geçti?**

**2004 yılı Çırağan seminer programını sizinle birlikte belirliyoruz**





## GELECEĞİN YÖNETİMİ VE REKABETÇİ EK KATKI DEĞERİ

m a k a l e

Toplam insan kaynaklarının bir bölümü mevcut durumu veya daha azını sürdürürken, bir bölümü de mevcut durum yanında, şirketinin geleceğine önderlik ettiği söylenebilir. Hatta, operasyonu ve mevcudu veya daha azını yönetenlerle değişimi yönetip geleceğe önderlik edenler arasında, kısa dönemde, şiddetli çatışmalar da yaşanabilmektedir. Acaba, tüm insan

kaynaklarının yüzde kaçının şirketlerinin geleceğini düşünmesi gerekir? Biz, bir hipotez olarak, toplam insan kaynaklarının kare kökünü, bu konuda, yeterli bir ölçü olarak alırken, üst ve orta düzey yöneticiler nezdindeki soruşturma/incelemelerimiz ve bazı sistematik araştırmalar, fiili durumun, bunun altında olduğunu göstermektedir.

Şirketlerin geleceğinin, büyük ölçüde, insan kaynaklarının rekabetçi bilgi ve hünerlerine bağlı olduğunu varsayacak olursak, mevcut insan kaynaklarının bilgi ve hünerlerinin iyileştirilmesi ve her düzeyde "zayıf halka" bırakılmamasının yanında, bünyeye katılacak her yeni insan kaynağının rekabetçi ek bilgi ve hünerinin de ilgili alandaki mevcutlar ortalamasının üstünde olması ve değişimi ve şirketin geleceğini yönetenlerin nispetini artırması beklenir. Tersi durum, çöküşü hazırlayabileceği gibi, şirketin misyonunun, vizyonunun, kurum kültürünün, amaç ve hedeflerinin doğru bir biçimde oluşturulmaması veya yeterince paylaşılması, stratejilerinin doğru bir biçimde belirlenememesi, belirlenenlerin doğru bir şekilde eyleme dönüştürülebilmesi, doğru toplam performans kriterlerinin belirlenememesi ve sonuçlarının ölçülüp değerlendirilememesi sonucunu verebilir. Böylesi bir durum, ciddi fırsat kayıpları ve rekabetçi tehditleri davet edebilecektir.

Öte yandan, söz konusu fırsat, tehdit, kazanç ve kayıpları, kısa ve uzun dönemde olması gereken rekabetçi performans ve gediklerini, kimler, nasıl belirleyecektir? Stratejik kararların, sadece, üst yönetime bırakılması halinde, bu kararlar, bunları alanların bilgi ve hünerleri ölçüsünde şekillenebilir. Diğer bir deyişle, şirketlerin karar alma tarzları da önemlidir. Liderliği, astların bir fonksiyonu olarak değerlendirecek olursak, düşük bilgi ve hünerle sahip astlar, güçlü liderliği nasıl oluşturabileceklerdir? Bir çok durumda, başta siyaset kurumu olmak üzere, üst yönetimlere marjinalerin, konuyla yeterince, hatta, hiç bilgi ve hüneri olmayanların, diğer bir deyişle ek katkı değeri düşük veya hiç olmayanların getirilebildiği dikkate alınacak olursa, şirketler ve kurumların geleceği, ciddi bir tehdit altında olduğu söylenebilir. Bununla beraber, bu tehdit algılaması ne ölçüde yapılabilir ve yapılabilmektedir veya yapması gerekenler böylesi bir değerlendirme yapabilecek profilde midir?

Rekabetçi olarak, mevcudu muhafaza, mevcut operasyonu ve prosesi sürdürmek yetmez. Böylesi bir durum başarılabilirse bile, bu, muhafazakar bir stratejidir. Orta ve uzun dönemde, muhafazakar strateji, kayıp anlamına gelir. Gelecek de bir gün geleceğine göre, geleceğin nasıl geleceğinin önceden öngörülüp senaryolaştırılması, fırsat ve tehditlerin değerlendirilip buna uygun stratejilerin, eylem şekillerinin, insan kaynaklarının vb. bugünden oluşturulması beklenir. Ancak, mevcut insan kaynaklarının kariyeri, böylesi bir geleceği teşhis, takdir ve yönetmeye uygun bir özelliğe sahip mi? Diğer bir deyişle, şirket ve kurumlar, kendi kendilerinin "mimarı" olmayı başarabilecek ve sürdürülebilir bir büyümeyi gerçekleştirebilecek durumda mıdır? Çöküşleri veya ötesini göremeden, yoldaki işaretleri dikkate almadan, çıkmaz bir sokaktaki hız merakına bakıp, bunu, ilerleme olarak mı kabul edeceğiz? Kendileriyle "gurur duyulanların" heykelleri dikilecek olsaydı, mezarlıklardan daha fazla bir alan ayrılması gerekmez miydi?

Sisteme katılan her insan kaynağının, rekabetçi olarak, halen ve gelecekteki ek katkı değerinin ölçülmesi beklenir. Ek katkı değeri, elde edilecek kısa ve uzun dönemli rekabetçi ek yararın, katlanılacak ek maliyetten büyük veya en azından ona eşit olması anlamına gelir. İlgili insan kaynağının da, kendi değerini buna göre belirlemesi ve bu özelliğini rekabetçi olarak geliştirip iyileştirmesi gerekir. Bu bakımdan, geleceği yönetmeye dönük bir vizyona sahip örgütlerde, mevcut operasyon veya prosesin yerine getirilmesi yetmez. Bu vizyonun gereğinin de yerine getirilmesi beklenir. Aksi halde, bazı şirketlerin, "vizyonumuz, misyonumuz, kalite politikamız" diye, salon ve koridorlara astıkları levhaların, birer "karınca duası veya nazar boncuğu" olmaktan öte bir anlamı olmaz.

Mevcudu bile yönetmekte yetersiz ve çok önemli toplam performans gedikleri olan, üst yöneticiler dahil, insan kaynaklarından, şirketin geleceği için, "akıbeti" beklemek dışında, ne beklenebilir? Bir zaman diliminde, zayıf üst yönetici veya resmi liderler ve bunların belirleyeceği stratejiler, kuvvetli astlara sahip olsalar ve bu astlarla mevcudu bir süre muhafaza edebilseler bile, "akıbetlerini" değiştiremezler. Bu bakımdan, kendi kendilerinin "mimarı" olamayanların, "geleceklerini", en azından, rekabetçi katkı değeri yüksek bir mimara "çizdirmeleri" ve bu değişim odaklı "mimarî projeyi", rekabetçi katkı değeri yüksek bir ekibe uygulamaları beklenir. Ama, bu, böylesi bir "mimarî ve ekibi" seçebilme hünerine de ihtiyaç göstermektedir. Bu konulardaki gedikler, çöküşün "fay hatlarını" oluşturabilecektir. Diğer bir deyişle, her şirket ve kurumun, kendi "zeminindeki fay hatlarını" önceden belirleyip, olası "sarsıntıları" ve bunlara dayanabilecek bir "yapı" oluşturması gerekir.

Prof. Dr. Muhittin Karabulut



Bizim Süleyman Erdemir beyle dostluğumuz 10 yılı aşkın süredir devam etmekte fakat dd müşteri ailesine katılışımız henüz yeni sayılır.

Bu aileye dahil olduğumuz günden bugüne beraber gerçekleştirdiklerimize baktığımızda kısa sürede uzun bir yol katettiğimizi görüyoruz.

Aydınlı olarak birkaç kez çeşitli organizasyon çalışmalarında bulunmuş, bir takım danışmanlık firmalarıyla çalışmıştık, fakat

bunlardan aldığımız sonuç pek iç açıcı değildi.

Süleyman beye "Biz nasıl başaracağız, bu işi nasıl gerçekleştireceğiz?" diye sordüğümüzde, yüzünde o her zamanki güzel tebessüm vardı: "Şirket yönetiminde iki önemli unsur vardır biri insan, ikincisi paradır. Siz şirket yöneticileri para kaynağını her zaman çok iyi yönetirsiniz, yalnız insan kaynağını yönetmekte mahir değilsiniz. Zira ormanın içindesiniz yukarıdan bakamıyorsunuz. Biz de insan kaynağını nasıl yönetmemiz gerektiğini biliyoruz hiç merak etmeyin. Birlikte iyi bir sinerji yaratacağız." demişti. Rahmetli Üzeyir Garih beyin kitaplarında bize öğrettiği gerçeklerde de bu yaklaşımı görmüştüm.

Beraber çalışmaya başladığımız zamandan bu yana; merak etmeyin dediği şeylerin aslında hiç de zor olmadığını gördük. Bugün aldığımız neticeler bu birlikteliğin çok uzun yıllar süreceğini göstermektedir.



**Ahmet Said Kavurmacı**

Aydınlı Giyim  
Genel Müdür Yardımcısı  
(Pazarlama & Satış)



Günümüzde direkt maliyetlerden çok artık endirekt maliyetler önem kazanmaktadır. Çünkü bilgi teknolojisinin ilerlemesi ve diğer teknolojilerin gelişimi, direkt maliyetleri rekabet etme noktasında pek çok firmada artık ideal boyutlara getirmiştir. Burada rekabet edebilme şansı ancak ve ancak endirekt maliyetlerde optimum düzeyin yakalanması ile olabilir.

Özellikle bilgiyi kullanmak, müşteriye yakınlık ve iletişim son 20 yılın en önemli temel faktörleridir. Bu konularda çalışan, eğitim

alan ve hedef koyan şirketler temel becerilerini geliştirmektedir. Bu sayede rekabet güçleri de yükselmekte sonucunda ise, maliyetler düşmekte ve farklılık artmaktadır.

Değişim dinamikleri özellikle yukarıda bahsi geçen konularda kurumumuza yönetim geliştirme hizmetleri sunarak ve önemli eğitimler vererek bilincin yükselmesine ciddi katkılarda bulunmaktadır.

Bunun yanı sıra "adama göre iş" yerine "işe göre adam" yaklaşımını ve gelişen çağa ayak uydurabilmek için yeni eğitim programları ile rekabet gücümüzü her geçen gün arttırmaktadır.

Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi ile birlikte çıktığımız kurumsallaşma yolculuğuna işbirliği alanlarımızı genişleterek devam etmekteyiz. Sektörünün öncü ve yenilikçi kurumu olarak vizyonu geçmiş ile kanıtlanmış Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi ile çalışmayı sürdürmekten mutluyuz.

Birlikte güzel yarınlar dileğiyle...



**Dr. Necip Uludağ**

Gezer Ayakkabı  
Genel Müdür Yardımcısı  
(Pazarlama & Satış)





## Belediyelerde yeniden yapılanma

Yerel olmaktan çıkan ve küreselleşen sorunlar, yerel yönetimlerin önemini arttırmaktadır. İki zıt yaklaşımın birlikte önemi arttı: Küreselleşme ve yerelleşme.

Yerel yönetimler halkın beklentilerine yönelik olarak sundukları hizmetleri geliştirebilmeli ve mevcut hizmetleri yeniden yapılandırabilmelidir. Özellikle Belediyeler altyapı hizmetlerinin yanında vatandaşlarının kültürel ihtiyaçlarına da cevap verme zorunlindedir. Çeşitli toplum ihtiyaçları zaman içinde farklılık arz etmekte, karşılanan her ihtiyaç yeni bir ihtiyacı gündeme getirmektedir. Sadece ihtiyaçların karşılanması da yetmemekte, belediyelerden bu görevlerini yerine getirirken, zamanında, yerinde, hızlı, kaliteli olarak karşılanması arzu edilmektedir. Toplumun yapısında, eğitim düzeyinde, ihtiyaçlarında ve bunların

karşılama biçiminde meydana gelen bu değişmeyi karşılayacak olan kurumlarda da bu değişime cevap verebilecek bir yapılanmanın olması kaçınılmaz hale gelmektedir. Altyapı hizmetlerinin sadece yerine getirilmesi değil, nasıl ve hangi nitelikte yerine getirildiği büyük önem arz etmektedir. Tüm yetkilerin merkezde toplandığı merkeziyetçi yapı önemini ve işlevini kaybetmiştir. Belediyelerin asli fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için yetkilerin devri kaçınılmazdır. Örgütsel gelişim Belediyeler için büyük önem arz etmektedir. Bu sayede değişen şartlar karşısında Belediyelerin hareket kabiliyeti artmaktadır. Değişen ve gelişen toplumsal ihtiyaçlar bu yolla karşılanma imkanı bulmaktadır. Yerel yönetimlerde çalışan yöneticiler de doğru bir analiz yapabilmeli ve analiz neticelerini de doğru yorumlayabilmelidir.

Üsküdar Belediyesi olarak, hizmetlerimizin etkinliğini arttırmayı, modern Belediyecilik hizmetlerini halkın beklentilerine uygun sürdürmeyi, kurum olarak Toplam Kalite felsefesinde uygulanmasıyla gerçekleştirmeyi planlamaktayız. Kamu sektöründeki yanlış bir anlayışla yasal engeller vb. mazeretlerin arkasına saklanan değil dürüst, nitelikli ve çalışan insan kaynağımızla güler yüzlü ve katılımcı yönetim anlayışımızla hizmet etkinliğimizi arttırma inancını taşımaktayız. Temel ilkimiz ilk defasında ve her seferinde aynı kalitede hizmetler sunmaktır.

Sürekli gelişim, Toplam Kalite Yönetimi açısından son derece önemlidir. Bu yolla, gelişen ve değişen şartlara uyum sağlanabildiği gibi, üretilen ürün veya hizmetin maliyetinin düşürülüp kalitesinin artırılması da sağlanmaktadır. Produktivite ve diğer rekabet unsurları hızlı bir gelişim gösterir. Yerel yönetimler bakımından sürekli gelişme felsefesi gerek demokratik normların gerekse hizmet standartlarının gelişmesinde oldukça önemli katkı sağlar.

Üsküdar Belediyesi Başkanı olarak 9 yıldır görevimdeyim ve görevimin ilk 7 yılında ağırlıklı olarak Üsküdar'ın alt yapısını tamamlamak için çalıştık. Alt yapının belli bir seviyeye ulaşması hizmetlerimizde kalite ihtiyacını doğurdu. Bunun için gelişen, yaygınlaşan toplam kalite anlayışından ve yeni teknolojilerden istifade etmek gerekiyordu. Gerçeklerden kaçınan yeniden yapılanmanın daha başlamadan bitmesi demek olduğuna bilerek çalıştık.

Bu yaklaşım tarzıyla, 2000 yılından itibaren Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi ile birlikte Üsküdar Belediyesi Yönetim Geliştirme ve Kalite Yönetim Sisteminin kurulması çalışmalarını yürütmekteyiz. Özellikle kamu sektöründe kaynakların etkin kullanımını, personelinizin gerekli niteliklerle donatılması, Üsküdar Belediyesi'nde etkin bir yönetim modelinin kurulmasını ve bu sayede halkımızın istek ve beklentilerine hızlı ve etkin bir şekilde cevap verilebilmesinin sağlanmasını hedefledik. Belediye personelinin eğitimine büyük önem verdik. Üsküdar Belediyesinin vizyon ve misyonu katılımcı bir yönetim anlayışıyla kurum çalışanları, ve Üsküdar ilçesinin sivil toplum kuruluşları, sendika ve işçi temsilcileri, iççe protokolü ile birlikte yoğun görüş alışverişi ile belirlenmiştir. Üsküdar Belediyesinin tamamını kapsayacak bir kalite yönetim sistemi kurduk ve kurduğumuz sistemin uygulamalarını teşvik ettik. Üsküdar halkına verdiğimiz hizmetlerin, uzman kişilerce zamanında ve hızlı gerçekleştirilmesini, kamu dairelerinin alışlağılmış ortamının dışında güler yüzlü ve nazik davranış biçimleriyle verilmesini ve eşit muamele ilkelerini benimsedik. Üsküdar Belediyesinden çıkan bir vatandaşın tatmin edici bir hizmet almış olarak mutlu ayrılmasının verdiği huzuru yaşamak bizim için önemlidir. Belediyelerde bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin olarak kullanarak evrak akışını hızlandırmak hatta zorunluluk haricindeki evrakları elektronik ortamda gerçekleştirmek hizmet etkinliğimiz açısından büyük önem arz etmektedir. Üsküdar halkına daha iyi hizmet verebilmek amacıyla beyaz masa kanalıyla ve her birimin sunduğu hizmetleri istatistikî metodları uygulayarak performanslarının ölçümleri yapılmaktadır. Üsküdar halkı ile iletişim kalitemizi ve halkımızın beklentilerine cevap verebilecek hizmet kalitesini sürekli bir sınırağın üstünde tutma gayretindediz. Temel yaklaşım biçimimiz halkımıza iyi hizmetler götürmektedir. Biz bu çalışmalar, çalışanlarımızın niteliklerini olmasa gereken nitelikler ile karşılaştırarak eğitim programlarımızı etkin biçimde uyguladık. Üsküdar Belediyesinde bilginin yayata olarak yayılması amacıyla toplantı kültürünün bölümlerde yaygınlaşması sağlandı. Vakit geçiren personel yerine okuyan, araştıran, yaratıcı ve üretken personel için gerekli motive edici yöntemler uygulanmıştır. Çalışanların kendilerini keşfetmeleri yaptıkları işten keyif almaları değişimin ve yeniden yapılanmanın en önemli sigortasıdır. Çalışanlarımız işini birileri istediği için değil, öncelikle onun kendisi için bir gereklilik olduğunu düşünerek yapmalı ve bunu içselleştirmelidirler

T.C. Üsküdar Belediyesi'nin genel organizasyon şeması ve birim organizasyon şemaları oluşturulmuş. Organizasyon Kılavuzuna da Belediyenin vizyon ve misyonu, politikaları, organizasyon şeması, müdürlüklerin görev alanları ve görev tanımları ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Tamamlanan kılavuz uygulamaya konularak bir yıllık bir süre takip edilerek değişikliklerin giderilmesi için izlemeye alınmıştır. Bu süre sonunda organizasyon kılavuzunun uygulama eksiklikleri belirlenerek giderilmiştir.

Üsküdar Belediyesinde yürüttüğümüz Yönetim Geliştirme hizmetleri ile kalitemizin somutluğu, güvenilirliği ve hizmete hazır niteliği geliştirilmiş, insan kaynağımızın uzmanlığının, hizmet tutkusu halkı anlama ve anlatma yeteneğinin ve işliki yönetim kalitesinin artırılması için önemli yatırımlar yapılmıştır.

Üsküdar belediyesinde geniş kapsamlı eğitim programı uygulanmıştır. Hem nitelik hem de nicelik olarak ülke ortalamasının üzerinde eğitim programları gerçekleştirdik. Bu kapsamda Üsküdar Belediyesinde çalışanlar eğitim gruplarına ayrılmış ve her gruba özel eğitim programları uygulanmıştır. Bu gruplar içerisinde görevlileri, beyaz masa çalışanları kendi konularına özgü eğitimlere katılmışlardır. Bu eğitimler arasında, halkla ilişkiler, telefonla görüşme teknikleri, ISO-9000 eğitimleri, Verimlilik Arttırma Teknikleri, Güvenlik Eğitimleri vb. konularda eğitimler bulunmaktadı. Üsküdar Belediyesi çalışanlarının Sicil Yönetmeliği kapsamında kurum çalışanlarının verimliliğini ve motivasyonunu arttırmak amacıyla belirlenen kriterler kapsamında kurum personeli değerlendirilmekte ve başarılı personelimiz ödüllendirilmektedir. Gerekli altyapının eğitimlerle gerçekleşmesiyle birlikte, tüm birimlerden kalite eğlçileri seçilerek kalite bilinci tüm kuruma yayılmıştır. Gerekli dokümantasyon tamamlandı ve ISO-9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi uygulanmaya başlanmıştır. Hizmetlerimizin etkinliğini de Haziran ayında belgelendirmeyi planlamaktayız.

Yeniden yapılanma sürecinin yürürlüğe konması için bitmesi manasına gelmemektedir. Bu nokta değişim sürecinin başlangıç noktasıdır. Esas süreç bundan sonra başlayacaktır ve bu dönem daha dikkatli olunması gereken bir dönemdir. Değişimin ve sürekli gelişmenin benimsenmesi ve yaşam biçimine dönüşmesi gerekmektedir. Ta ki eski alışkanlıklara tekrar dönülmeyene kadar. Yeniliğe, dinamik gelişmeye ve yapılan işi sorgulamaya açık yeni alışkanlıklar kazanılmalıdır.

Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi ile birlikte yürüttüğümüz çalışmalarımızın, uygar bir kent meydana getirme ideali ile gerçekleştirdiğimiz hizmetlerin etkin ve verimli hale gelmesinde önemli katkıları olmuştur.

Kamu ve özel sektörde derin bilgi ve tecrübesiyle başarılı çalışmalara imza atan, Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezinin 10. yılını kutlarız.

**Yılmaz Bayat**  
Üsküdar Belediye Başkanı

## Yerel Yönetimlerin Toplam Kalite Atağında dd farkı



Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi, 10 yıllık tecrübesi kamu sektöründeki birikimi ile yerel yönetimlerde toplam kalite bilincinin oluşturulması amacıyla çalışmalarına devam etmektedir. Belediyelerde etkin bir yönetim modelinin kurulması ve bu sayede

halkın istek ve beklentilerine kaliteli bir şekilde cevap verilebilmesinin sağlanması, ISO - 9001: 2000 Kalite Yönetim Sisteminin etkin biçimde uygulanması, kurum çalışanlarının sürekli gelişimi ve insan kaynaklarının etkinliğinin artırılması gerçekleştirilmektedir. Belediye hizmetlerinin etkinleştirilmesi; uygulanacak politika ve stratejilerin kurum çalışanlarına doğru iletilmesi ve bu temelini paylaşılması amacıyla kurumdaki çalışanlarına eğitim danışmanlığı, performans değerlendirme ve ödül sisteminin kurulması, vizyon, misyon ve kurumsal değerlerin belirlenmesi, satınalma sisteminin kurulması çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Yürütülen projelere yerel yönetimlerin hizmetlerini verimli, halka karşı sorumluluk anlayışıyla belediyecilik hizmetlerinin yeniden yorumlanması, yeni fikir ve uygulamaların değerlendirilmesi ve sisteme alınması amaçlanmaktadır.

## SANTANA Deri ve Sarayice de dd'den Hizmet Alanlar Arasına Katıldı



1980 yılından bu yana deri ve sarayice alanında faaliyet gösteren Santana, yönetim kalitesini arttırmak ve geleceğe daha iyi hazırlanmak amacıyla yönetim geliştirme projesi başlattı.

Şirketin ortağı ve Genel Müdürü Kemal Pirici, bu çalışmadaki hedeflerini kısaca şöyle açıkladı:

"Şirketimize ulusal ve uluslararası ölçekte iddialı bir gelecek hedefliyoruz. Uzun soluklu ve sürekli gelişim felsefesine dayalı bir yönetim kalitesini iyileştirme projesi olarak düşündüğümüz bu teşebbüsümüzle tarihi bir adım attık. Ciddi bir bilgi, birikim ve deneyime sahip olan dd ile işbirliğimizin güzel sonuçlar doğuracağına inanıyoruz. Hayırlı olmasını diliyorum."

## dd Kendi Eğitimine Hiç Aksatmadan Devam Ediyor



Değişim Dinamikleri haftada bir gün faaliyet alanı ile ilgili güncel konularda ekibini eğitmeyi 10 yıldır sürdürüyor. Pazarlama Stratejileri, Kalite Çemberleri, FMEA, Mükemmellik Modeli, Problem Çözme Teknikleri, Zaman Yönetimi, Çatışma Yönetimi v.b. alanlarda eğitimler alan Değişim Dinamikleri ekibi Toplam Kalite ve Sürekli Gelişim anlayışı ile kurumsallaşma yolunda ilerleyen şirketlere örnek teşkil etmekte.

## SİZİ YOK ETMEDEN ÖNCE DÜŞMANLARINIZI NASIL TANIRSINIZ?

Farshad Rafii ve Paul J. Kampas

Yöneticiler rekabete dayanan tehditleri önceden belirlemeye çalışırken genellikle sinyali gürültüden ayırmakta güçlük çekerler.

Heimiz bozucu yenilikleri önemsemeyen ve sonuçta büyük bedeller ödeyen şirketlerin hikayelerini duyuyoruz: Dijital ile kişisel bilgisayar ya da Detroit ile Japon ekonomik otomobillerini düşünün. Bu hikayeler iş dünyasına ait bilgilerin parçası haline gelmiştir ve büyük şirketler küçük ve zayıf şirketler tarafından yanıtlanmamak amacı ile önemli miktarda zaman ve para harcamaktadırlar. Gerçek tehditlerin, başlanıçta görülen yan olaylardan ayrılması kolay değildir. İdareciler tipik olarak yeni teknoloji bombardımanı altındadırlar ve bunların çoğu rekabet konusunda ciddi tehditler oluşturmaz ve dikkate almaya değmez. Zorluklar birleştiğinde çok yönlü organizasyonlar bölümleri içerisinde farklı önyargılara yol açmakta ve dürüst olarak yanlış alarım aksine gerçek tehdit konusunda aynı düşüncüyü paylaşmamaktadır. Bir taraftan can alıcı noktalardaki işleri yapan kişiler sıklıkla yeni teknolojiler üzerine çok fazla yoğunlaşmanın altın yumurtlayan tavuğun öldürülmesine yol açacağından endişe ederler. Diğer taraftan yeni işler geliştiren kişiler yeni dalgalar üzerine yatırım yapmakta çok uzun beklemenin şirkete zarar vereceğini düşünürler.

### Bozulmalar Nasıl Meydana Gelir?

Clayton Christensen'in çok satan The Innovator's Dilemma (Yeniliğin İkilemi)" kitabında yazdığı şekilde, bozucu yenilikler yapılmakta olan işin alt kısmından gelecek onun yerini tehdit eden teknoloji, ürün veya proseslerdir. Tipik olarak bozucu ürün veya proses düşük performans ve fonksiyonları çok düşük fiyata sunar. Ürün ya da proses anlamı sayıda müşteri için yeterlidir; gerçekten bir kısım müşteri eski versiyonun ileri fonksiyonlarına gereksinim duymaz ve bozucunun basitliğini büyük istekle kabul eder. Ve yeni ürün giderek gereksinim durumuna geldiği bir noktaya doğru ilerler.

Bozucu yenilikler sürpriz olarak tahmin edilecek şekilde piyasaya girerek güç kazanır. Bu prosesi altı aşamaya ayırır (Karşılaştığınız tehdidin hızlı şekilde ele alınmasının gerekli olup olmadığını belirlemek için "Bozulma Gerçek Bir Tehdit midir?" tablosuna bakın. İlk olarak alışılmamış ürün genel anlamda fiyat ve sofististik bakımdan ana ürünün altında dokunulmamış veya az dokunulmuş şekilde basamak piyasasına girer. Bu aşama her zaman alışılmış olmamakla birlikte güçlü bir gereksinim olmadan önce alışılmamış ürünün boyut ve momentum kazanmasını sağlar. İkinci aşamada alışılmamış ürün patentleri vb. engelleri aşmayı ve kanallara sermayeye ulaşmayı başaran alışılmamış ürün ana piyasaya girer. Üçüncü aşamada alışılmamış ürün, alışılmış ürüne oranla çok daha düşük fiyatla düşük performans ve özellikler sunarak müşterileri etkilemeye başlar. Dördüncü aşamada değişiklik masrafları aşırı olmamak koşulu ile müşteriler tedarıçilerini değiştirecektir. Alışılmış ürüne bozulmanın farkına varıldığından bazı durumlarda karlılık seviyesi savunmaya değmece de karşılık verme olasılığı söz konusu olacaktır. Son aşamada alışılmış ürün kısmen terkedilir; bu durum küçük çaplı rahatsızlıktan tamamen ortadan kalkmaya kadar değişiklik gösterebilir. Alışılmış ürün kısmen terkedildiğinde alışılmamış ürün tamamlayıcı durumuna gelir, tamamen onun yerini almaz. Tablodan görüldüğü gibi bozulma herhangi bir aşamada başarısızlığa uğrayabilir. Bu nedenle alışılmış ürün için zamanın geçmesini bekleyerek alışılmamış ürünün her aşamadaki başarısını değerlendirmelidir.

Karar verme metodolojimiz yeniliğin bütün aşamaları geçme ve alışılmış ürüne zarar verme olasılığını belirlemek üzere organizasyonu kolektif bilgeliliği birleştirir. Metodoloji iki bileşeni içerir: Analitik araç ve organizasyon prosesi. Doğal olarak ikisi kaçınılmaz şekilde birbirine benzerlik göstermekle birlikte konunun açıklanması amacı ile öncelikle birinciyi daha sonra diğerini inceleyelim.

**Araç:** Bozulma prosesinin her aşamasında bozulmanın başarı olasılığını etkileyen değişik faktörler söz konusudur. Örnek olarak alışılmış ürüne ait patent alınmamış ürünün ana piyasaya girmesini engelleyebilir. Aramızda her aşamada katkıda bulunan faktörleri tanımlama, puanlama ve ağırlığını ölçme işlemleriyle, yöneticilerin bozulma prosesinin her aşamasını analiz etmesine yardımcı olur. "Bozulmanın Puanlanması" tablosunda görüldüğü gibi bu araç, katkıda bulunan her faktörün bozucu özelliğine ve Çok Başarısız (-3) ile Çok Başarılı (+3) arasında puan verilen yedi noktalı skala çevresinde tasarlanır.

### Bozulmanın Puanlanması

| Ana Piyasa Girişi                                 |    |    |      |                                    |    |       |   |
|---|----|----|------|------------------------------------|----|-------|---|
| Bozulmayı Başarısız Yapan Faktörler               |    |    | Nötr | Bozulmayı Başarılı Yapan Faktörler |    |       |   |
| Katılım Faktörleri                                | -3 | -2 | -1   | 0                                  | +1 | +2 +3 | Katılım Faktörleri                                  |
| Alışılmış adına engelleyici patentlerin bulunması |    |    |      |                                    |    | X     | Alışılmış adına engelleyici patentlerin bulunmaması |
| Çok yüksek sermaye yatırımı gereksinimi           |    |    | X    |                                    |    |       | Düşük sermaye yatırımı gereksinimi                  |
| Tedarikçi ve kanallara erişim zorluğu             |    |    |      |                                    |    | X     | Tedarikçi ve kanallara erişim kolaylığı             |

### Bozulmanın Analiz Edilmesi

Tasarımını yaptığımız analiz cihazı için aşağıdaki altı aşamalı prosesin kullanılmasını öneriyoruz.

**Tanımlama.** İlk olarak olası bozulmayı tanımlamak ve açıklamak gereklidir. Bu görev doğrudan bir ürünün diğeri ile değiştirilmesinden daha fazlasını içine alabilir. Yalnızca ürün değiştirmekten daha fazlasını içine alan vakalarda alışılmamış grubunu adlandırmamız ve açıklamamız zorunludur. Bu aşamada zamanlama konusunda düşünmeye başlamamız gereklidir; örneğin olası bozulmanın bir, üç veya beş yıl içinde gerçekleşeceğini belirlemeniz gerekir.

**Listeleme.** Daha sonra değerlendirme projesinde idari şampiyon, grup lideri ve değerlendirme ekibinin belirlenmesi gerekir. İdari şampiyon ekibe iyi elemanların alınması olası bozulmalara ait bilgilerin kapatılmaması ve analiz edilmesini sağlamak bakımından çok önemlidir. Genellikle stratejik planlama veya iş geliştirme bölümlerinden oluştuğundan değerlendirme kolaylaştırıcı grup lideri organizasyon içinde saygı gören ve kendini gösteren bir kişi olmalıdır. Gerekli teknik bilgiye, rekabet dinamiği ve yeni ortaya çıkan müşteri gereksinimleri konusunda çok geniş anlayış, gelişmiş yardımlaşma yeteneğine ve değerlendirme altındaki bozulma konusunda açık görüşlere sahip olmalıdır. İdeal liderin değerlendirilmesi yapılan konu üzerinde uzman olması gerekli değildir; ancak diğer bazı ülkelerde görülen bozulmalar ile ilgili bilgi sahibi olmalıdır.

Değerlendirme prosesinin doğruluğu gerçek anlamda grubun toplam bilgi birikiminden kaynaklandığından ekip üyelerinin seçimi önemli bir noktadır. Perspektif dağılımının temin edilmesi çok önemlidir. Mühendislik, pazarlama, satış, yeni iş geliştirme ve müşteri hizmetleri bölümlerinden bireylerin katılımını öneriyoruz. Buna ilaveten altı ile on kişi arasında kişinin seçilmesi uygun olacaktır.

**Eğitim.** Üçüncü olarak değerlendirme ekibinin metodoloji konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Bu nedenle grubun bir veya iki bilinen bozulma örnekleri yanında diğer bir endüstriden canlı bir örnek ile basit bir değerlendirme yapmaya çalışmasını öneriyoruz.

**Bicimlendirme.** Grup belirlendikten ve prosesin çalışma şekli konusunda bilgi sahibi olduktan sonra katkı faktörlerinin listesinin hazırlanması gerekir. Grup bizim temin ettiğimiz kitaplığı kullanarak çalışmasına başlamalıdır.

### Bozulma Ağırlığının Hesaplanması

| Ana Piyasa Girişi   |  |                        |                                    |
|---|--|------------------------|------------------------------------|
| Katılı Faktörleri   | Puanlama (-3 ile +3)<br>Puanlama formundan | Ağırlık (1 ile 3)      | Ağırlıklı Not (Puanlama x Ağırlık) |
| Alışılmış adına engelleyici patentlerin bulunması   | +2   | 1                      | +2                                 |
| Yüksek sermaye yatırımı gereksinimi   | -1   | 1                      | -1                                 |
| Tedarikçi ve kanallara erişim zorluğu   | +3   | 2                      | +6                                 |
| Ortalamalar   |  | Ortalama Ağırlık = 1.3 | Ortalama Not = 1.3                 |
| Aşama Notu (Ortalama not, ortalama ağırlığa bölünerek -3 ile 13 aralığında normalleştirilir.) |  |                        | 1.8                                |

1 = Bir miktar etki 2 = Önemli etki 3 = Çok önemli etki



Harward Business Kasım 2002

Yalnız işsiz olanlar değil daha iyisini yapabilecekken yapmayanlar da başıboştur. Sokrates



## İnsan Kaynakları çalışmaları

Firmalar ve başvuruda bulunan kişileri temsil etmenin sorumluluğuyla hem firmaların hem de başvuru sahiplerinin beklentilerini objektif bir değerlendirmeye insan kaynakları yönetimi sürecine dahil ediyor. Firmalar ve başvuruda bulunan kişilerin uzun vadeli işbirliklerine gitmelerini 10 yıldır büyük bir başarı ve güvenle sağlamanın haklı gururunu yaşıyor.

dd'nin sunmuş olduğu insan kaynakları hizmetleri çerçevesinde, kariyerinde yeni bir adım atmasına katkıda bulunduğumuz Sayın Yaşar Eren, dd hakkındaki görüşlerini şu şekilde belirtiyor:

### "Teşekkür

Değişik Dinamikleri Yönetim Merkezi olarak kademeli bir şekilde şahsıma gerçekleştirilen dört ayrı görüşme sonucunda: Gezer kuruluşu Yönetim Kurulu Üyeleri ve Genel Mdr. Yardımcılığı yönetimine gerçekleştirilen diğer iki ayrı görüşmede, şahsıma ilgili verilen karara bağlı olarak, ilgili kurumun Türkiye İç Piyasa Satış Yöneticiliği pozisyona getirilmem konusunda, profesyonelce gerçekleştirilen sistematik süreç doğrultusunda, İnsan Kaynakları Danışman kuruluşu olarak verilen her türlü saygın hizmete teşekkürlerimizi iletir, 2003 yılı çalışma hayatımızdaki başarılarımızı; sürekli kalıcı ve sektörünüze örnek olmasını dilerim."

Yaşar Eren  
Gezer Ayakkabı  
İç Piyasa Satış Müdürü

### İnsan Kaynakları ihtiyaçlarımız

Türkiye'nin önde gelen firmalarına yerleştirilmek üzere arayış içerisinde olduğumuz güncel pozisyonlar şunlardır:

- genel müdür (kod 001 ag)
- ihracat müdürü (kod 411 bg)
- pazarlama müdürü (kod 416 bg)
- pazarlama şefi (kod 416 cg)
- satış temsilcisi (kod 406 cg)
- ihracat bölge sorumlusu (kod 411 cg)
- müşteri ilişkileri şefi (kod 409 cg)
- insan kaynakları ve idari işler genel müdür yardımcısı (kod 801 bg)
- insan kaynakları ve idari işler şefi (kod 801 cg)
- ar-ge müdürü (kod 303 bg)
- ar-ge uzmanı (kod 303 cg)
- kalite güvence şefi (kod 816 cg)
- elektrik/elektronik mühendisi (816 cx)
- üretim ve işletme mühendisleri (kod 203 cg)
- endüstri mühendisleri (kod 812 cg)
- kimya mühendisleri (kod 817 cg)
- modelist (kod 832 cg)
- iç mimar (kod 825 cg)
- stilist (kod 833 cg)
- eğitim uzmanı (kod 803 dd)
- organizasyon metod uzmanı (kod 804 dd)
- insan kaynakları uzmanı (kod 801 dd)

Başvurularımızın referans kodunu belirtmek, faks, e-mail veya aps ile dd adresine ulaştırılması rica olunur.



## seminer programımızı

### birlikte yapalım

dd olarak yıllardır sürdürdüğümüz Çırağan Sarayı seminerlerimize siz katılımcılarımızın önerileriyle yeni bir bakış açısı katmayı hedefliyoruz. Farklılık, uygulanabilirlik, yararlılık ve katılıma etkisi açılarından değerlendirilecek önerileriniz, önümüzdeki dönemin eğitim programlarına yön verecektir. Üstelik ödüllü olacak bu çalışmanın sonunda,

**1 kişiye 1 eğitim bedava**

**2 kişiye % 60 indirim**

**3 kişiye % 40 indirim**

uygulanacaktır.

Aşağıdaki formu 15 Temmuz 2003'e kadar doldurup bize fakslayın veya postayla gönderin. Hem programı birlikte yapalım, hem de ödül kazanma fırsatını yakalayın

|           |       |
|-----------|-------|
| Adı :     | ----- |
| Soyadı :  | ----- |
| Kurum :   | ----- |
| Telefon : | ----- |
| Mail :    | ----- |
| Adres :   | ----- |

| Eğitim konusu önerileriniz: | Eğitmen önerileriniz: |
|-----------------------------|-----------------------|
| 1 -----                     | 1 -----               |
| -----                       | -----                 |
| 2 -----                     | 2 -----               |
| -----                       | -----                 |
| 3 -----                     | 3 -----               |
| -----                       | -----                 |

Yaşamın ilginç yanlarından biri, en iyinin dışında bir şey kabul etmeyenlere genellikle en iyiyi vermesidir.



S. Maugham

## KRİZ VE DEĞİŞİM...

Ülke olarak özellikle son on yılda üst üste yaşadığımız krizlerden sonra 2002 ve 2003 yıllarıyla beraber kriz ortamından biraz uzaklaşmaya başladığımızı hissetmeye başladık. Ancak şimdi, bu iyiye gidişte bizi biraz düşündürecek bir gelişme;dünyanın ve özellikle içinde bulunduğumuz coğrafyanın, ekonomik ve siyasi olarak köklü bir yeniden yapılanma sürecine girmesidir.



Ülke olarak içine kapanık, tehdit ve kriz kavramlarını sık sık kullanan olmaktan kurtulup; değişimlerin fırsatlarını görmeli ve geleceği doğru okumalıyız. Böylelikle de özgüven içerisinde geleceğimizi kurmalıyız

Kriz ortamı, ekonomik hayatı olumsuz etkileyecek bir gelişmedir. Ancak ülke olarak, karamsarlığa kapılmak yerine daha çok çalışarak krizi fırsata dönüştürmeli ve gelişimimize her anlamda ivme kazandırmalıyız. Bu ivmeyi yakalamanın yolu ise değişimden geçmek bugünü dünden iyi yaşamak ve yarına daha iyi hazırlanmaktır.

Tüm çağdaş yönetim sistemlerinde "değişim" en önemli etkenlerden biridir. Kurumların ve kişilerin en çok zorlandıkları konu; mevcut durumun, alışkanlıkların, kabul edilmiş - benimsenmiş iş yapma şekillerinin değişmesi gerektiğini kabullenmek zorunda kalmak ve bu zor yola çıkmaya karar vermektir.

Firmaların organizasyonlarını, sistemlerini, iş yapma şekillerini yani özyükümlerini sorgulamaya başlamaları için, günlük işlerin bitmesini ya da kriz ortamının geçmesini beklemeleri boşa vakit kaybetmeleri demektir. Geleceğe güvenle bakabilmek için beklemek yerine organizasyonlarımıza bilimsel metodlarla yön vermeli ve karamsarlığa kapılmadan daha çok çalışmalıyız.

23 Haziran 1993'te kurulan dd, 10. yılını başarılarla tamamlamıştır. Bu onuru sizinle paylaşmaktan gurur duyuyoruz. Hep birlikte ve daha büyük başarılarla imza atmamızı Allah(cc)'dan diliyoruz.

**SÜLEYMAN ERDEMİR**

Genel Müdür / Yönetim Danışmanı

## Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi'nin 10 Yılı Nasıl Geçti?

- ▶ **1993** Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi farklı ve kaliteli hizmet sunma iddiasıyla Yönetim Danışmanlığı alanına giriş yaptı.
- ▶ **1994** Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi'nin Çırağan Sarayı'nda düzenlediği eğitimde, sektörlerinin öncü kuruluşlarından müteşebbis ve üst yöneticilerin de katılımıyla "Yönetim Danışmanlığı'ndan Nasıl Faydalanılır?" konusu tartışıldı.
- ▶ **1995** Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi, Çırağan Sarayı'nda düzenlediği genel katılıma açık seminerlerine, kamu ve özel sektörden bir çok kurumda uyguladığı kurum içi eğitimleri de ekleyerek, eğitim danışmanlığına genel yönetim danışmanlığı perspektifiyle yeni bir boyut kazandırmaya devam ediyor.
- ▶ **1996** Basın Yayın'dan Gıda sektörüne tüm alanlarda yaşanan rekabette Yönetim Danışmanlığı'nın zorunluluğu ortaya çıkmaya başladıkça, Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi iddiasını koruyarak sektörünün ilk sıralarında yerini aldı.
- ▶ **1997** Girişimciler, Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi gibi farklı hizmet anlayışını benimsemiş bir kurumun rehberliğinden yararlanmayı sürdürüyor.

- ▶ **1998** Kurumlar, yeniden yapılanma sürecinde daha önce uygulanmış modelleri uygulamak yerine, Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi'nin kurumlara özel ancak evrensel ilkelere uygun hazırladığı çözüm, yöntem ve sistemleri uygulamayı tercih ediyor.
- ▶ **1999** Uluslararası stratejik işbirliklerinin kurumlar için büyük avantajlar sağladığı görülürken, Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi vizyonunda 10 yıl sonrası için böyle bir işbirliğini öngörüyor.
- ▶ **2000** Sistem, bilgi ve insan üçlüsüne güvenmek gerektiğine vurgu yapan Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi, Yönetim Danışmanlığı'nın birinci ilkesi olan gizlilik prensibi ile bir çok yeni projeye imza atmaya devam ediyor.
- ▶ **2001** Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi, geleneksel iftar programının 9.'sun da 100'ü aşkın ayrı kuruluşun sahip ve tepe yöneticilerini her yıl olduğu gibi biraraya getirdi.
- ▶ **2002** Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi, 10 yıllık bilgi birikiminin ışığında, sektörünün öncüsü olmanın gururu ve sorumluluğu ile değişimi yönetmeleri ve geleceğe hazırlıklı olmaları konularında kurumlara rehberlik etmeyi sürdürüyor.
- ▶ **2003** Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi, 10 yıllık geçmişini iyi analiz etmenin gerekliliğine inanmaktadır. Ancak geleceğe odaklanmanın ve sürekli değişim prensibinin savunucusu olarak, temel ilkelerinden ödün vermeden yarına yapacağı yolculuğa hazırlanıyor.

Gerçek deha belirsiz, tehlikeli ve çelişkili bilgileri değerlendirme kapasitesinde saklıdır. W.Churchill

## dd'den Kurum İçi Eğitimler



konularda değişim dinamikleriyle iletişime geçebilirsiniz.

Değişim Dinamikleri kurumunuza özel eğitimler düzenliyor.

Her düzeyden personelin ihtiyaçlarına yönelik eğitimler düzenleyen değişim dinamikleri, 200'ü aşkın uzman danışman kadrosuyla şirketlere hizmet vermeye devam ediyor.

Sizler de belirlenmiş ya da belirlenmesini istediğiniz

### Kurumlara Özel Düzenlenebilecek Eğitimlerimizden Bazı Örnekler

- Bireysel Başarıyı Geliştirme ve Etkili İletişim
- Bütçe Hazırlama
- Çatışma Yönetimi
- Eğitimcilerin Eğitimi
- Enflasyon Muhasebesi
- Etkin Takım Yönetimi ve Motivasyon
- Etkili Liderlik ve NLP
- Etkin Satış Teknikleri
- Genel Yönetim/Problem Çözme /Karar Verme
- Hastane Yönetimi ve Sağlık Ekonomisi
- İleri Coaching ve NLP
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- İşletmelerde Finansal Denetim Uygulamaları
- İthalat İhracat İşlemleri
- Kalite(sizlik) Maliyetleri
- Kriz Döneminde İnsan Kaynakları Uygulamaları
- Muhasebeci Olmayanlar İçin Muhasebe
- Örgütsel Takım Kurma ve Geliştirme
- Pazarlama Planının Oluşturulması
- Plasiyerler İçin Satış Eğitimi
- Profesyonel Satış Gücü Yönetimi
- Profesyonel Yaşamda İmaj
- Satınalma & Malzeme Yönetimi
- Satış Yöneticileri İçin Hedef Belirleme Teknikleri
- Stratejik Yönetim Planlaması
- Şirket Değerlemesi
- Takım Yöneticiliği ve Liderliği
- Temel Yöneticilik Bilgileri
- Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000
- Toplantı Zaman Yönetimi
- Uluslararası İktisadi ve Siyasi Analiz
- Üretim Yönetimi
- Veri ve Doküman Güvenliği
- Verimlilik Arttırma Teknikleri
- Yangın ve İlkyardım
- Yönetici Asistanı Eğitimi
- Yöneticiler İçin Etkin Zaman Yönetimi
- Yerel Yönetimlerde Hizmet Stratejileri

## hizmetlerimiz

### Güvenlik ama neden?

Güvenlik adına yapılan yatırımların hedefine ulaşabilmesi için güvenliğin her kademesindeki bireylerin yeterli eğitimlerden geçmesi gerekmektedir. Güvenliği sağlayan ve kendisine güvenlik sunulan unsurların ülkemizde geçerli kanunlar çerçevesinde formasyonların yükseltilmesi, görev tanımlarının yapılarak bilinçli ve faydalı bir güvenlik çemberinin oluşturulması için bu sahada hem akademik, hemde pratik eğitim programları düzenlemekteyiz.



Bu alanda dd, gerekli alt yapı ve donanım zenginliğine sahip Resport A.Ş. ile işbirliğine girerek ülkemizde eksikliği ciddi olarak hissedilen güvenlik eğitimlerini etkin, kaliteli ve verimli hizmet anlayışı çerçevesinde sunarak eğitim yelpazesini genişletmektedir. Bu hizmetten yararlanmanızı öneriyoruz.

Bizim için değerlisiniz...

### Özkartallar ISO - 9001 : 2000 Belgesini Aldı

dd'nin 2000 yılından itibaren yönetim ve örgüt geliştirme, kalite yönetimi, ISO 9000, insan kaynakları ve eğitim alanlarında kurumsallaşma desteği verdiği; İnşaat, çevre temizlik, gıda sektörlerinde faaliyet gösteren Özkartallar, çalışmalarını 11 Nisan 2003 tarihinde belgelendirdi.

