

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

Yarıştta doğru kulvarda olsan bile, eğer orada dikilip kalırsan,
herkes seni geçer.

Will Logers



GELECEĞE BAKMAK



Zaman insanlar tarafından formüle edilmiş ardışık olaylar dizilerinden oluşur. Bu anlamıyla zaman kendi içinde bir gelecek tasarımı da içinde barındırmaktadır.

Çağdaş ekonominin temel kavramlarından biri değişimdir. Değişim işletme yapılarının içsel (internal) ve dışsal (external) koşullar içerisinde üretim, hizmet ve insan kaynağı süreçlerine esnek örgütlenme nosyonunu taşımaktadır. Katılık ve statiklik değişim kavramına en uzak terimlerdir. Çünkü müşteri beklentilerindeki farklılık konjonktürel dalgalanmalar ve küresel rekabet, işletmeleri

ve işletme politikalarını her zaman olduğundan daha fazla doğrudan etkilemektedir.

Ülkemiz ölçeğinde de işletmelerin karşı karşıya buldukları durum aynı belirleyiciler tarafından tanımlanmaktadır. En önemli sorun girdi maliyetleri ve enerji olarak görülse de ekonomik alanda temel belirleyici, değişim süreçlerini yakalamak ve adaptasyon sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Markalaşma, kalite standartları, Ar-ge ve teknoloji yatırımları işletmeleri ve dolayısıyla Türkiye ekonomisini uçuracak başat faktörler arasında sayılabilir.

Bu süreci yakalamak işletmeler için göz ardı edilemez bir olgudur. Büyük ekonomik oyunun kuralları her türlü işletmeyi yeniden tanımlamakta, ayrıca değişime direnç gösteren yapıları da oyunun dışına itmektedir. Doğru olan ve yapılması gereken ise kuralları iyi anlayıp katı yapıları esnekletmek ve reorganizasyon süreçlerini tamamlayarak çevre koşullarına göre sistemimizi tanımlamaktır. Değişim, canlı organizmaların ihtiyaç duyduğu hayat kaynağı olan su gibidir. Bu örnekten hareketle her kurum canlı bir organizasyon gibi dinamik olarak algılanmalı ve bu anlayış bir kültür olarak her bireye ve örgüte yansıtılmalıdır.

Yeni oyun kuralları içinde insanın sahip olduğu önem anlaşılmalıdır. İnsan gücünün, işletmelerin en önemli verimlilik ve dinamizm kaynağı olduğu unutulmamalıdır. Hizmeti veya ürünü sunan ile müşterilerin aynı ortak yaşam, anlayış ve kültür tarafından biçimlendirildiği ve aynı ihtiyaçları duydukları hatırlanmalıdır. İnsana yapılacak yatırımın bu anlamıyla hem bir firma içi eğitim ve oryantasyon faaliyeti hem de bir halkla ilişkiler ve pazarlama faaliyeti olduğu aşikardır.

Zaman kavramının taşıdığı anlam en başta belirtmeye çalışmıştık. Zamanı en iyi yönetmenin yolu öngörülme ve vizyon sahibi olarak programlı ve verimli çalışmakta yatmaktadır. Geleceğe bakmak sahip olunan vizyon ve vizyonun taşıdığı kodlarla anlamlı olacaktır. Eğer bu kodlar insan merkezli ve zamanı yönlendiren unsurlar taşıyorsa çevreyi ve koşulları anlamlandırılan ve geleceği de yeniden kurmanın yollarını bize gösteren haritalar sunacaktır.

Geleceğe bakmak, yüzünü ufka dönmek ve hedeflerini belirlemektir. Bunun yollarını bulmak ve bugün de buna göre yaşamak, artık hepimiz için temel gereksinimdir.

Süleyman Erdemir

Genel Müdür / Yönetim Danışmanı

DEĞİŞKENLİĞİ ANLAMAK ve 6 SİGMA

Doç. Dr. Coşkun ÖZKAN

GÜBRETAŞ VE DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ ARASINDA YÖNETİMİ DANIŞMANLIĞI PROTOKOLÜ İMZALANDI

"DD ile başlattığımız Yönetim Danışmanlığı Projesi gücümüze güç katacak, Türkiye'nin sayılı işletmelerinden biri olan firmamızı daha da ileriye taşıyacaktır."

RASA TEKSTİL GELECEK İÇİN İDDİALİ

Sektörde kalmak ve en iyi olabilmek için çağrı takip eden ve zamanı yönetebilen danışmanlık kuruluşlarının hizmetlerine ihtiyaç vardır.

ELVAN GIDA YÖNETİM DANIŞMANLIĞI PROJESİNİ EĞİTİM ÇALIŞMALARINI İLE DESTEKLİYOR

Elvan Gıda, Doç. Dr. Ahmet Cevat Acar'ın iletişim ve Motivasyon semineri ile eğitim çalışmalarına başladı.

İŞ DÜNYASININ 12 YILLIK GELENEĞİ

DD her yıl düzenlediği iftar yemeğinin bu yıl 12.sini Armada Otel'de yoğun bir katılımı gerçekleştirirdi.

ÇIRAĞAN EĞİTİM SEMİNERLERİ

Her yıl DD tarafından organize edilen Genele Açık (Open Course) Çırağan Eğitim Seminerleri 2004-2005 döneminde de seçkin katılımcılarını ağırlayacak.

AK OPTİK' LE "HEP" BERABER

DD Boğazda çalışanlarıyla buluşan AK OPTİK'i yalnız bırakmadı.

GEZER GRUP' TA YENİ DÖNEM İK&EĞİTİM ANALİZLERİ YAPILDI

GEZER GRUP çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarına ve insan kaynakları gelişimine yönelik DD analiz süreci başladı.

SANTANA' DA HEDEFE DOĞRU

Kurumsallaşma faaliyetlerini eğitim çalışmalarıyla destekleyen Santana, hızlı ve emin adımlarla hedefine ilerliyor.

AYDINLI' DA ORGANİZASYON KILAVUZU TAMAMLANDI

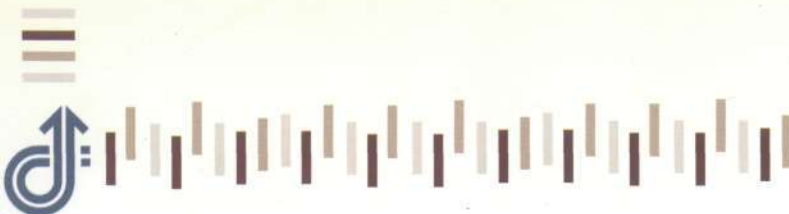
Aydınlı Hazır Giyim'de organizasyon kılavuzunun yönetim aracı olarak kullanılmasına yönelik eğitim semineri DD tarafından organize edildi.

İNCELEME: ÇİN'DE MÜZAKERE

Harvard Business Review (Çeviri)

UZMANLARLA TOPLANTI

DD Uzmanlarla Sektörel Sorunları Tartıştı: Danışmanlık Sektörü artık disipline olmalı





DEĞİŞKENLİĞİ ANLAMAK VE "6 SİGMA"

m a k a l e

Değişkenlik... Farklılıkları açıklayan bir kavram.. İş hayatında ya da günlük hayatımızda birbirinin tamamen aynı olan iki şey bulmak imkansız.

Görünümlerindeki benzerlikleri ile şaşırtan ikizler bile, yakından incelendiğinde farklı yanlarını sergileyiveriyor. Aynı tesiste, aynı şartlarda, aynı özellikte üretilen ürünler birbirine göre farklı. Beşli ambalajında birbirinin tıpatıp aynı duran, hassas bir imalatın ürünü pinpon toplarının, aslında ağırlık, çap veya bir başka kalite özelliği (spesifikasyon) itibarıyla birbirinden -küçük de olsa- farklı olduğunu rahatlıkla saptayabiliriz.

Teknolojik düzeyi, üretim hacmi, işkolu veya büyüklüğü ne olursa olsun, bu gerçek, yani değişkenlik tüm işletmeler için geçerli: İşletmenin ürettiği sonuncu ürün (hizmet) bir öncekinden farklı; bir önceki de kendinden önce gelenden farklıydı. Oysa işletmeler müşterilerine daima planlanan özellikteki ürünlerini, planladıkları sürede sunmak için çabalyor.

Örneğin, bir mobilya üreticisi müşterilerine sipariş ettiği yemek odası takımını ortalama 15 günde vereceğini beyan ediyor. Bu termini verirken geçmiş uygulama ve tecrübelerinden elde ettiği süreleri kullanıyor. Diyelim ki daha önceki 10 siparişin teslim süreleri 15, 18, 12, 10, 20, 16, 14, 15, 21, 9 gün olarak gerçekleşmiş olsun. Yukarıdaki verilere dikkatlice bakıldığında ortalama teslim süresinin gerçekten de 15 gün olduğunu, ancak teslimin 9 gün ile 21 gün arasında değiştiğini görebiliriz. Vakaya müşteri açısından baktığımızda, ne ortalama teslim süresinin ne de söylenenden önce gerçekleşen teslimatların müşterinin gündeminde çok fazla yer tutmayacağını söyleyebiliriz. Buna karşın 16, 18, 20, 21 gün gibi gecikmiş teslim tarihlerinin kolayca silinmeyecek olumsuzluklar olarak müşterinin hafızasında kalacağını belirleyebiliriz.

En başta müşteri memnuniyeti olmak üzere, işletmenin verimliliğini, ürünlerin kalitesini dolayısıyla işletme performansını etkileyen bu farklılıklar nereden kaynaklanıyor? Bu farklılıklara yol açan değişkenlik nasıl giderilebilir?

Bu iki soru kalıcı başarıyı arzulayan, rekabette gerçek anahtarın verimlilik ve kalite olduğunu kavrayan tüm işletmeler açısından yaşamsal öneme sahip.

Ürün ve hizmetlerdeki bu farklılaşma onları ürettiğimiz süreçlerdeki (proses) değişkenliğin neden olduğu, ispat gerektirmeyen bir gerçek. Öyle ise ürün ve hizmetlerdeki değişkenliği azaltmak isteyen bir işletme, öncelikle süreçlerini ve süreçlerindeki değişkenliği anlamak, farklılıkları kontrol altında tutmak üzere süreci takip etmek ve nihayet süreç değişkenliğini azaltmak için mücadele etmek zorundadır. Ama nasıl?

6 SİGMA ile ... 6 SİGMA süreç değişkenliğini adeta 'düşman' olarak gören ve onunla savaşmak için oluşturulan bir yaklaşımdır. 6 SİGMA, kimilerine göre süreçleri düzgunleştiren bir istatistik bazı teknik; kimilerine göre müşteri memnuniyeti açısından mükemmel yaklaşım; kimilerine göre ise işletmede kültür değişimini sağlayan kapsamlı bir çaba.. Her üç bakış açısının da haklı olduğunu uygulamalardan görebiliyoruz. 6 SİGMA ölçmeye ve ölçmelerden elde edilen verileri istatistiksel analize dayanır. İşletmeleri milyonda 3,4 hataya taşımaya hedefler. Hataya duyarlılık, gelişmeye açıklık, verimlilik bilinci ve sorumluluğu gibi kültürel değerleri benimser. 6 SİGMA yaklaşımı ile maliyetler düşer, verimlilik artar, pazar payı ve müşteri sadakati gelişir, çevrim süreleri kısalmı, kalite yükselir.

Verimlilik ve kalitenin çok önemli bir işletme gerçeği olduğunu, bunları geliştirmenin stratejik bir avantaj sağladığını da artık herkes görüyor ve biliyor. Ama gözden kaçabilecek bir noktanın altını çizmek gerekir: Bir ürünün / hizmetin kalitesi (ya da kalitesizliği), onun üretimine doğrudan veya dolaylı katkı yapan bütün çalışanların ve yöneticilerin eseridir. Dolayısıyla, değişkenliği azaltmak işletmede bir ya da birkaç kişinin değil, tüm işletme personelinin işi haline gelmelidir. Sürekli gelişme, sürekli olarak süreçlere odaklanmayı şart koşar. Tüm personel aynı bilinç ile ve aynı araçları kullanarak süreç değişkenliğini azaltma sorumluluğu taşımaktadır.

Ticari şartların dayatması ve belki biraz da toplumsal bir özelliğimiz olarak, iş adamlarımız ve yöneticilerimiz oldukça sabırsızdır. Bir anda büyümek, yüksek bir sıçrama yapmak, pazarı ele geçirmek, başarıyı bir çırpıda yakalamak, işletmedeki mevcut sorunları aniden ve tümüyle yok etmek eğilimini taşırlar. Ama bu hedeflere ulaşmak için ekstra özellikler, büyük kaynaklar, önemli çabalar, ciddi yatırımlar gerektiğini, aksi takdirde bunların gerçekleştirilemeyeceğini düşünür ve belki de hedefi erteler veya tümden vazgeçerler.

Oysa zamana yayılmış ve süreklilik kazanmış bir değişim hareketi sonuçlara daha kolay ve kalıcı olarak ulaşmayı sağlayacaktır. Kısacası büyük ölçekli ve kapsamlı bir değişim hedefiniz varsa, 6 SİGMA yaklaşımı işletmenizi, küçük ama sürekliliği sağlanmış ve hedefe kilitlenmiş adımlarla hedefine ulaştıracaktır.

DOÇ. DR. COŞKUN ÖZKAN

Kötümser her fırsatta zorluk görür; iyimser her zorlukta fırsat görür.

Winston Churchill



GÜBRETAŞ VE DEĞİŞİM DİNAMİKLERİ ARASINDA YÖNETİM DANIŞMANLIĞI PROTOKOLÜ İMZALANDI

İş Dünyası, küresel rekabetin, uluslar arası ticaret ve pazarlamada yaşadığı bir arenaya dönüşmüştür. Bu arenada gelişmek ve gelişmeyi sürekli hale getirmek için bir taraftan nitelikli insan ve sistem zorunlu iken diğer taraftan bu düzeye erişebilmek için tecrübeli ve profesyonel danışmanlık firmaları ile işbirliği içerisine girmek gerekmektedir. Bu anlamda Değişim Dinamikleri ile başlattığımız Yönetim Danışmanlığı Projemizin firmamızın gücüne güç katacağı, uzun yıllar Türkiye'nin sayılı işletmelerinden biri olarak kalmasına katkı sağlayacağı ve bizi daha da ileriye taşıyacağı kanaatindeyiz.

Dr. Ali Kemal Gündoğdu
Gübretaş Genel Müdürü



RASA TEKSTİL GELECEK İÇİN İDDİALİ

RASA
TEKSTİL

Tekstil sektörü ülkemizin lokomotif sektörlerinden biri. Bu konjunktürde

şirket yaşamını sürdürmek ve rekabet gücünü arttırmak için profesyonel anlamda yeniliklere açık, çağını takip eden ve zamanını yönetebilen danışmanlık kuruluşlarının hizmetlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Danışmanlık sektörünün saygın kuruluşu Değişim Dinamikleri ile başlattığımız Yeniden Yapılanma ve Yönetim Geliştirme Çalışmalarının ihtiyacımız olan ve vizyonumuza uygun kurumsal bir yapıya kavuşmamızda gerekli katkıyı sağlayacağı kanaatindeyiz.

Ramazan AKSOY
Rasa Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı

ELVAN GIDA YÖNETİM DANIŞMANLIĞI PROJESİNİ EĞİTİM ÇALIŞMALARINI İLE DESTEKLİYOR



Elvan
Gıda San. ve Tic. A.Ş.

Elvan Gıda 25 Eylül tarihinde gerçekleştirilen, Doç. Dr. Ahmet Cevat Acar'ın sunduğu ve Değişim Dinamikleri tarafından organize edilen İletişim ve Motivasyon seminerleriyle eğitim çalışmalarına başladı.

Katılımcı bir yöntemle hazırlanan ve yapılan eğitim ihtiyaçları analize göre programlanan seminerlerle yönetim etkinliğinin, verimliliğin ve kalitenin artması hedeflenmiştir. İşçiler dahil her düzeyde yönetici ve işgörenin katılmasının öngörüldüğü seminerler, alanında yetkin bir eğitmen kadrosu tarafından sunulmaktadır.



İŞ DÜNYASININ 12 YILLIK GELENEĞİ

Türkiye'de kalitesi ve etkinliğiyle bir iş dünyası klasiği haline gelen Değişim Dinamikleri iftar toplantısının bu yıl 12.si gerçekleştirildi. 3 Kasım 2004 tarihinde Armada Otelde organize edilen iftar programına iş siyaset ve bilim dünyası'ndan çok sayıda seçkin kişi katıldı.

Engeller insanın gözlerini hedeften ayırdığı anda gördüğü şeylerdir.

E. Joseph Cossman

DD 2004-2005 DÖNEMİ GENELE AÇIK (OPEN COURSE) EĞİTİM SEMİNERLERİ BAŞLIYOR

Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezinin her yıl Çırağan Sarayı'nda geleneksel olarak düzenlediği Genele Açık (Open Course) eğitim seminerleri 2004-2005 döneminde de seçkin katılımcıların ağırlayacak. Seminer tarihlerimiz sizlerden gelen isteklere göre belirlenecektir. Katılmak ve görüş bildirmek isteyenlerin Kasım ayı içerisinde DD'yi aramalarını bekliyoruz.

Marka Oluşturma ve Marka Yönetimi

Günümüzün en önemli ekonomik konularından biri olan marka, markalaşma süreci ve marka yönetimi hakkında en başarılı olmuş örnekler ve bilimsel nitelikli veriler ortaya konulacaktır.

Tepe Yönetim ve Yönetim Kurullarının Profesyonelleri etkin Yönetimi

Profesyoneller ve Tepe Yönetim arasındaki işbirliği ve eşgüdüm ile yönetimin çağdaş boyutlar kazanması üzerinde durulacak.

Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Ekonomik büyümenin önemli aktörleri olan aile şirketlerinin kurumsallaşma çabaları, kurumsallaşma sürecinde geçirdikleri aşamalar ve karşılaşılabilecek zorluklar ve çözüm yolları üzerinde durulacaktır.

Mağaza Yönetimi

Çağdaş perakende sektörünün şartları ve özellikleri ile mağazacılık bilgilerinin yanısıra büyük mağazacılık ve perakendeciliğin metodları üzerinde durulacaktır.

Finansal Raporları Okuma Sanatı ve Yönetim Aracı Olarak Kullanılması

Finans raporlarının okunmasının metod ve teknikleri ayrıca bunların etkin bir yönetim için araç olarak kullanılması konusu katılımcılara aktarılacaktır.

2005-2006 Yılı Ekonomik Beklentiler ve Geleceğin Ekonomik Projeksiyonu

2005-2006 yılı Türkiye ve Dünya'da makroekonomik beklentiler ve gelecek dönemle ilgili ekonomik tahminleri ve projeksiyonları bu seminerde bulacaksınız.

Etkili Coaching ile Başarılı Takım Nasıl Yaratılır?

İşletmelerde yüksek performans ve başarıyı yakalamak isteyen yöneticilerin ve yönetici adaylarının yöneticilik becerilerinin yanında kişisel etkinliğini geliştirmek için hazırlanan uygulamalı beceri geliştirme eğitimi

Değişkenliği Anlamak ve 6 SİGMA

Zamana yayılmış ve süreklilik kazanmış bir değişim hareketi sonuçlara daha kolay ve kalıcı olarak ulaşmayı sağlayacaktır. Kısacası büyük ölçekli ve kapsamlı bir değişim hedefiniz varsa, 6 SİGMA yaklaşımı işletmenizi, küçük ama sürekliliği sağlanmış ve hedefe kilitlenmiş adımlarla hedefine ulaştıracaktır.

Fiyat ve Maliyetlerin İndirilerek Rekabet Üstünlüğünün Sağlanması

Maliyet indirim tekniklerini kullanarak, rekabetçi fiyatların oluşturulması ve bunun küresel rekabet şartlarına yansımaları tartışılacaktır.

Rekabette Stratejik Yönetim ve Liderlik Bilinci

Globalleşmenin zorunlu olarak getirdiği stratejik yönetim ve buna bağlı liderlik bilinci tartışılacaktır.



AK OPTİK' LE "HEP" BERABER

Sektörün lider kuruluşlarından AK OPTİK tüm yönetici ve çalışanlarını 22 Temmuz 2004 tarihinde bir tekne gezisiyle bir araya getirdi. Boğazın mükemmel manzarası eşliğinde doyurucu eğlenen AK OPTİK personelinin bu güzel gününde DD çalışanları da yalnız bırakmadı. Böylece AK OPTİK' le iş yaşamında sürdürülen yakın ilişkiler yoğun iş gündeminin dışına da taşınmış oldu.



GEZER GRUP' TA YENİ DÖNEME İLİŞKİN İK&EĞİTİM ANALİZLERİ YAPILDI



Gezer Grup bünyesinde faaliyet gösteren Gezer Ayakkabı, Gezderi ve Ferah/Ziley Ayakkabı İnsan Kaynakları ve Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için Değişim Dinamikleri ile işbirliği içinde çalışmalar yapıldı. Çalışanların eğitim gereksinimlerini ve kurumun insan kaynakları ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik olarak DD İK&Eğitim Analiz anketi, yapılan birebir görüşmeler ve fikir alışverişleri ile uygulama alanına konuldu. Çalışmalar sonucu oluşturulan rapor doğrultusunda Gezer Grup' ta yeni dönem kurum içi eğitimler başlatıldı ve gerekli insan kaynağının temin edilmesi planlandı.

SANTANA' DA HEDEFE DOĞRU



Santana Deri' de 2004 yılı başında uygulamaya konulan II. Dönem çalışmaları Santana personelinin aldığı "Kurum Kültürü" ve "İletişim&Motivasyon" eğitimleri ile hız kesmeden devam ediyor. Santana' da yürütülen iyileştirme çalışmaları çerçevesinde oluşturulan İdeal Santana Ekibi firmanın hedeflerine ulaşmasında yönetimde ilgili sorunlarını çözerek çalışmaların aksamadan hızlı bir şekilde yürütülmesine yardımcı oluyor. II. Dönem çalışmaları kapsamında yenilenen organizasyon kılavuzu ve kurum içi eğitimler sayesinde Santana kurumsallaşma sürecinde hızlı adımlarla ilerliyor.

AYDINLI' DA ORGANİZASYON KILAVUZU TAMAMLANDI



Aydınlı Hazır Giyim' de organizasyon kılavuzunun yönetim aracı olarak kullanılmasıyla ilgili eğitim DD tarafından organize edildi. Bu eğitimin verimliliği ve faydaları gözönünde bulundurularak bu eğitime ek olarak kurumiçi eğitimler alınmasına karar verildi. Organizasyon kılavuzunun tam anlamıyla uygulanması ve benimsenmesi yanında yeni çalışmalarla pekiştirilmesi hedefleniyor.

DD İNSAN KAYNAKLARI ÇALIŞMALARI

DD, firmalara eleman seçimi, yönetici yetiştirme ve geliştirme, iş değerlendirme, maaş, ücret, prim sistemleri ve performans değerlendirme konusunda destek veriyor. DD, firmalar için beklentilerin uygun kişiyi seçmenin yanında, başvuruda bulunan kişileri de beklenti ve hedeflerine ters düşmeyecek görevlere önerme konusunda titiz davranır. Hem firmayı hem de başvuru sahiplerini çok iyi tanıyıp konuya her iki taraf açısından objektif gözle bakar.



ÇİN'DE MÜZAKERE

20 yıldır birçok şirket ve binlerce Amerikalı ve Çinli yönetici üzerinde yürüttüğümüz araştırma bize yüzeysel de olsa yazılı olmayan kurallara uymanın iş adamlarını belli bir yere getirebildiğini gösterdi. Ancak aynı zamanda öğrendik ki bu yüzeysel uyum işadamları arasında birçok soruna da yol açtı. Bunun temel sebebi Amerikan tarafının Çin'in kültürünü ve değerlerini derinlemesine kavrayamamasıdır. Bu problem Batılı araçları çoğu zaman şaşkınlık içerisinde bırakır. Amerikalıların ve Çinlilerin çoğu konulardaki yaklaşımları çok farklıdır. Böyle bir ortamda karşılıklı anlayış yeteneği büyük bir önem kazanır. Amerikalılar Çinli müzakerecileri sıklıkla yetersiz, içten pazarlıklı ve hatta hilekar olarak nitelendirirken Çinli müzakereciler Amerikalıların sıklıkla saldırgan, insani duygulardan yoksun, çabuk heyecanlanan kişiler olarak nitelendirir. Aslında bu farklılıkların temelinde derin kültür farklılıkları yatar ve bu farklılıklar anlayarak, kavrayarak yönetmesini bilenleri gelişen, karlı, tatmin edici iş ilişkileri beklemektedir.

Çin kültüründe bulunan ve 5000 yıldır insanları ve Çinli tüccarları birbirine bağlayan geleneksel kodlar, bu konu hakkında bizlere doneler sağlayacaktır. Tarımsızlık ve Konfüçyüsçen ahlaki öğretiler toplumu ferdileştirmekten uzaklaştırmış, topluma yardımseverlik, karşılıklı beklemeden yapılacak işler boyutunda çok derin etkiler bırakmıştır. Bu etki de toplumu yitilmez ve başarılı kalarak saldırganlardan emin kılmıştır. Çin toplumunda hiyerarşinin önemi büyüktür. Bu hiyerarşik kurallara titizlikle bağlanan ve uygulayan toplum uyumu sağlamış ve iç savaş tehdidinden kurtulmuş olur. Çin müzakere yönteminde bu ahlaki değerlerin etkilerini rahatlıkla görebiliriz. "Çinli müzakereciler sonuçtan çok kat edilen yolla, amaçtan çok süreçle ilgilienirler" En iyi uzlaşma ileri-geri giderek ilerleyebilen sıkı pazarlıklarda elde edilir. Bu süreç kesinlikle kısa tutulamaz, ve bu uzlaşma iki tarafın da eşit ve meşru pozisyonlarda durmalarını sağlar.

Çinliler yabancılara karşı çok ihtiyatlıdır. Bu ihtiyatın altında sebepsiz iç çatışmalar ve iç savaşlar vardır. Bu etkilerin kombinasyonu olarak hayatın her alanında olumsuzluk yayılmıştır. Kısaca Çinlilerin güvendikleri iki şey vardır: Aileleri ve banka hesapları. Yukarıda bahsettiğimiz kültürel etkiler Çin müzakere stilini en iyi tanımlayan ana unsurlardır. Şimdiye kadar tanıştığımız çoğu Amerikalı işadamları bu unsurları çok gizemli ve kafa karıştırıcı olarak nitelendiriyor. Ancak eğer müzakere sürecinin her hangi bir noktasında bu unsurlara yeterli özeni göstermezsek anlaşma kolaylıkla bozulabilir. Tıpkı Amerikalı işadamları John Shipwright'in başına gelenler gibi. (Olaylar tamamen gerçek olup kimlikler gizlenmiştir.)

Petrol endüstrisinde bir şirkette satış yöneticisi olan Shipwright Sanghay'a neredeyse bilmemiş gibi gözükten anlaşmayı onaylamak için gitmişti. Müzakereyi yapan takım tarafından konu ve Çin'deki ticari faaliyetlerdeki etik değerler ile ilgili bilgilendirilmiş olarak kendini hazır hissediyordu. Çin'deki birinci gün nasihatleri dinleyerek Çinli müşterilerine muazzam bir yemek vermeyi kararlaştırmıştı. İkinci gün müşterileri onu ofislerine davet etti. Böylece kendi şirketlerinin önerilerini malın teslimi dahil detaylı bir biçimde anlatabilme şansı oldu. Üçüncü gün Çinliler tekrar teslimatı sordular. Shipwright da kendi şirketinin taahhütlerinden ve akla takılan soruların nasıl çözüleceğinden tekrar bahsetti. Dördüncü gün başka bir zamanda teslimat için tekrar bilgi istendiği ve de müşterilerin kuruluşu süreci dahil altı ay sürecek sipariş edileceklerini öğrendi. Shipwright'a göre müzakere başarıyla tamamlanmıştı.

Beşinci gün Shipwright anlaşmanın tamamlanmasını verdiği huzurla evine dönmeye müşterileri bir başka toplantıda teslimat konusunu tekrar görüşmek istediklerini duyunca bir anda çığına dönmüştü. İşle o an kendini tutamayan Shipwright müşteriye döndü ve tersler bir tonda "Ne? Yine mi teslimat hakkında konuşmak istiyorsunuz?" diye sordu. Sinirinden kopmuştu. Böyle bir tepki karşısında şaşırıp ve yolunda gitmeyen bir şeyler olduğunu anlayan Çinliler çevrelerine merakla ne olduğunu sordular. Görüşme böyle bir ortamda devam edemeyeceğinden tekrar buluşma tarihi belirlemeksizin ereldi. İki ay sonra Houston'da bulunan Shipwright Çinli müşterilerin rakip firmayla anlaşma imzalandığını öğrenmişti. Shipwright'ın birdenbire patlaması anlaşmayı bitirmiş gibi görünen de aslında yanlış giden bir şeyler vardı. Problemi çok daha büyüktü. Çin'de müzakere yapabilmeyi temel unsurlarını yanlış anlamıştı. Aşağıda belirteceğim Çin'de müzakere yapabilmeyi sekteye düşüren unsurlardan çoğunu batılıların karşılaştığı sırayla anlatacağız.

Guanxi (Kişisel Bağlantılar) Gerçek kişisel bağlantılar Guanxi terimini tam olarak karşılamıyor. Amerikalılar genelde kariyerinde kendine yararlı olan kişilerle ilişki kurmaya, bilgiye ve kurumlara prim verirken Çinliler ise kişinin aile ve arkadaş çevresi içindeki itibarına prim vermektedir. Her ne kadar nüfusun hareketliliği azalması ve bazı ticari uygulamaların batı etkisinde kalması guanxi'yi azaltsa da hala çok önemli bir güç olmayı sürdürmektedir. Halen sıklıkla en iyi guanxi sahipleri her zaman kazanmaktadır. İyi bir guanxi sıkı bir karşılıklı ilişkiye bağlıdır ya da Çinlilerin deyimleriyle Hui bao (hemen olmayabilir) yani Amerikan stili değildir.

Zihongjian Ren (Aracı) Zihongjian reni bulunmayan bir Amerikalı işadamların Çin'de hemen hemen hiç şansı yoktur. Çin'de kuşku ve güvensizlik yabancılarla yapılan her toplantıya damgasını vurmaktadır. Güven guanxi ile iletilemeye çalışılmaktadır. Yani sizin güvendiğiniz firma onların da güvendiği bir firma olmalıdır. Bu sebeple Çin'deki ticari ilişkilerin en kritik adımı "nontask sounding" dir. Yani iş yapmayı hedeflediğiniz şirket yöneticisi ve çalışanlarıyla kişisel ilişki kurabilmek. Bu ilişkinin kaynağı oturduğunuz yer, aile, okul ve daha önceki iş deneyimleri olabilir. Resmî bir müzakereye bu tür konuşmalarda incelikleri ancak yerli bir Çinli anlayabilir. Yani sadece zihongjian Ren tam anlamıyla neler olup bittiğini anlayabilir.

Renji Hexie (Kişisel Uyum) Çinliler "yüzünde gülümseme olmayan bir dükkan açması" ve "tatlı dililik ve arkadaş canlılığı para üretir." derler. Bu sözler kişisel denge ve uyumun iş ilişkilerindeki önemini belirtiyor. Nasıl ki hiyerarşik ilişkiler düzenini saygı ve sorumluluk koruyor ise, arkadaşlık ve olumlu hisler de yani Renji Hexie de eşitlerin ilişkilerini yürütür. Amerika'da ön anlaşma belki de dakikalar alır, ancak Çin'de bu süre günleri haftaları ve hatta ayları bulabilir. Ve bu süreç aynı zamanda ev ziyareti, iş harici her şeyin konuşulduğu uzun akşam yemeklerini de içerir.

Güven ve uyum Çinliler için herhangi bir anlaşmadan çok daha önemlidir. Yakın zamana kadar Çin'in telif hakları ve sözleşme yasaları yoktu. Şu anki bu batı standartlarına göre hala yetersizdir. Bu sebeple Çinli işadamların sıkı sıkıya planlanmış bir sözleşmeden çok güvencili ve uyumlu bir insani tercih ederler.

Shehui Dengji (Sosyal Statü) Batılılar Çinli işadamlarının ilişkilerinde gösterdiği resmiyeti anlamakta zorlanırlar. Amerikan stili "bana sadece Mary de" gibi samimiyet gösterileri konfüçyüs öğretmelerinde "yönetenlere saygı, bağlılık, sadakat ve emirlere uyum" kurallarıyla büyümüş olan insanlara etki edemez. Resmiyet altında çok daha derinlerdedir. Firmalar müzakerelere genç ve alt düzey temsilciler göndermemelidir. Müzakereler eşit kişilerle yapılmalıdır. Bu durum işbirliği hissini güçlendirir.

Zhengti Guannia (Bütünsel Düşünüş) Çinli resmin bütününe bakmayı öğelerken Amerikalı sıralı düşünmeyi, olaya bireysel yaklaşmayı ve karmaşık müzakerelere baş edebilir. Çinli müzakereci ise, bir oturuşta her şeyi halletmeyi ister bunun için her konu üstünden geçer ve iş bitirir. Çin'de pazarlık yapmak isteyen Amerikalılara verilen mesaj açıktır: her konuyu hızlıca ve rasgele tartışmaya hazırlıklı olun. Her şey oturmadan hiçbir şey olmaz.

Jiejian (Tasaruf) Çin ekonomisi ve politikasındaki uzun süreli istikrarsızlıklar halkı para biriktirmek, tasarruf yapmak durumunda bıraktı yani jiejian. Euromonitor International'ın yaptığı bir araştırmaya göre Çinliler Amerikalılardan dört kat fazla tasarruf yapmaktadır. Tasarruf fikrini daha detaylı irdelemek, iş müzakerelerindeki fiyat üzerine yaptıkları sıkı pazarlıkların anlayabiliriz. Çinli müzakereciler kendi tekliflerini Amerikalılardan daha fazla imkanlarla donatırlar ki rahatlıkla manevra yapabilsinler. Fiyatta indirimi ise hiç istemeyerek uzun tartışmalardan sonra belki teklif ederler. Çinliler Amerikalıların sabırsız ve konuşkan tavırlarına karşı sabır ve sessizlik silahlarını kullanırlar.

Mianzi (İtibar) Çin ticaret kültüründe, bir işadamların ayakta kalmasının tek dayanağı onun itibarıdır. Eğer bir batılı, kazara bile olsa Çinliyi utanılacak bir duruma düşürürse bunun müzakerelere etkisi tam bir felaket olur. Çinlilerin itibarını korumak, Amerikalıların kendi prestijlerini korumak istemesi gibidir. "Eğer fiyat biraz daha indirilmezse ben itibarımı kaybederim" gibi ifadeler bir Çinli için "pazarlık bilmiştir, ben sizin rakibinize görüşeceğim" demek olur.

Chiku Nailao (Mukavemet) Çinliler çalışma ahlaklarıyla ünlüdürler. Ancak onlar gayretli çalışmalarını bir adım ileriye götürerek dayanıklılıklarını göstermektedirler. Amerikalılar başarı için anahtar etken olarak kabiliyeti gösterirken, Çinliler ise dayanıklılığı daha önemli görmektedir.

Çinlilerin bu alışkanlıkların müzakere masasına iki biçimde yansır. Birincisi, Çinliler müzakere için karşı taraftan çok daha fazla çalışır ve hazırlanır. İkincisi, daha uzun pazarlık süreçleri beklerler ve bu yüzden gecelere kadar süren pazarlıklar gerçekleşebilir. Batılılar için zor bir deneyim. Ve Çinliler bu durumu lehrine çevirmeyi iyi bilirler.

Sabrı Chiku Nailao'nun en büyük göstergesidir. Çinliler çok derin bir araştırma yapmaksızın çok nadir acele kararlar verip karşı tarafa imtiyaz sağlarlar. Doğrusu grup kararı almaya çalışmak ve de sosyal statü işleri Çinliler için çok daha fazla karmaşık bir hale gelir. Dahası Çinliler gecikmeyi zorlayıcı bir taktik olarak çok iyi kullanabilirler.

Çin'de müzakere yapabileceğiniz gelecek çeyrek asırdaki başımız en çok ayrıtan ve en ilgi çekici konulardan biri olacaktır. Şimdi harekete geçme zamanıdır, guanxi'nizi kurup Çin'deki işlerinizi büyütün, hemen sonuç beklemeyin. Eski arkadaşlığın sihiri zamanla etki edecektir. Bugün Çin'de değerlendirilmiş her yıl size gelecekte geri gelecektir.

Harvard Business Review
(John L. Graham / N. Marklam)

DD Uzmanlarla Sektörel Sorunları Tartıştı: DANIŞMANLIK SEKTÖRÜ ARTIK DİSİPLİNE OLMALI!



Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi 25 Eylül tarihinde Armada Hotel'de Uzman / Danışmanlarla istişare toplantısı yaptı. Aralarında sektöre yıllarını vermiş uzmanların ve akademisyenlerin bulunduğu bir ekip Değişim Dinamikleri'nin gelecek 10 yıllık vizyonu ve danışmanlık sektörünün sorunları tartışıldı.

DD Genel Müdürü Süleyman Erdemir başkanlığında yapılan; Adil Maviş, Alanur Özalp, Cihanşir Samin, Coşkun Özkan, Enver Seyitoğlu, Ergun Zoğa, Ferhunde Atalar, Gürkut Uşaklı, İsmail Karasu, Kamil Altay, Kamuran Dinçsoy, Mehmet Koçak, Mehmet Tural, Meral Toprak, Muhittin Karabulut, Semire Kayahan, Şevki Altınbaş, Tahsin Gülhan ve Yahya Karslıgil'in katıldığı toplantıda DD'nin danışmanlık sektöründeki birikimi ve saygın konumu ile bu sektörde disipline edip, mesleki değerlerin oturtulmasında

öncülük edebilecek yegane kuruluş olduğu katılımlar tarafından vurgulandı.

Öngörüldüğü halde Ahmet Cevat Acar, Ali Kirman, Ebru Karpuzoğlu, Elmas Akkuş, Kerem Alkin, Meltem Yaman, Tanıl Kılınc, Turgay Biçer ve Veysi Seviğ'in o andaki eğitim programları ve yurtdışı seyahatleri nedeniyle katılamadıkları toplantı, danışmanlık sektörü için ümit ve heyecan verdi. Üzerinde tartışılan konuların somut projelere dönüştürülerek tekrar bir araya gelinmesi temennisiyle toplantı sona erdi.