

DERİN DERGİ

Temmuz 2021

Sayı: 5



Katkı Sağlayanlar



Erdem Özkır

Ayın Kitabı: Bedenin Dili



Serdar Yıldırım | Danışman

Röportaj: Satın Alma Sohbetleri



Mümin Tunaboğlu | Satın Alma Direktörü

Röportaj: Satın Alma Sohbetleri



Cansu Salan | Sürekli İyileştirme Mühendisi

Kanban nedir? Nasıl uygulanır?



**Lütfi Emirmahmutoğlu | ISO 9001 Baş Denetçi
ve Gelişim Yönetimi Müdürü**

Geri Bildirim Nedir, Nasıl Yapılmalıdır?



Burcu Kurt Özden | İş Mükemmelliği Mühendisi

Yalın Oyunların Büyülü Dünyası!

Derin Dergi'nin bu sayısına emek verip, katkı sağlayan herkese şükranlarımızı sunuyoruz.



Ümit Hız

Danışman | Eğitmen

Ölü Taklidi Yapmak!

Mesele geri bildirim olduğunda, benim aklıma hep aşağıdaki fotoğraf ve benzeri gelir. Geri bildirim almak isteyen, buna ihtiyacı olan, bunu bekleyen kişi bir kuyunun içine düşmüştür ve yardım çağrısında bulunmuştur. Yardım beklediği, kimi zaman dostu, kimi zaman yöneticisi, kimi zaman da bir takım arkadaşıdır ve geri bildirimini vermesini beklediği kişi, ona o kuyudan çıkması için bir ip getireceğini söylemiştir.





Ümit Hız

Danışman | Eğitmen

Ölü Taklidi Yapmak!

Canlılar çaresiz kaldıklarında, hayatta kalmak için çareler üretirler. Oysa birisi bizim için çare üreteceğini söylediğinde, çareyi üretmek yerine umut ile beklemeye başlarız. Umut ve sabır ile beklenen çare, yerini kızgınlık ve kırgınlığa bırakır. Çünkü, o kuyunun dibinde beklerken, aslında ruhunun derinlerinde, meleklerin emaneti olan iyi düşüncelerinin celladı olmaya başlar insan. Yardımı isteyen açısından, çağrısının kabul edilmesi ile edilmemesi arasında fark yoktur aslında. Oysa yüreğinde yapmayacağına emin olduğu halde, dilinde “ben sana döneceğim” diyen, ölü taklidi yapanların oynadığı tiyatrodaki kuyunun içindeki değildir aslında ölen! Yalnız bırakılmak, umutlanmak ya da ret edilmek kimseyi cellat yapmaz, ama kuyunun içinde beklerken, beklediği ipi getireceğini söyleyenin, o ipi getirmeyerek, kuyudan çıkmak için edebileceği mücadeleyi engellemesi, cellat yapar insanı. İnsan, iyi şeyleri işte o zaman öldürür, ruhunun derinliklerinde.





Ümit Hız

Danışman | Eğitmen

Ölü Taklidi Yapmak!

Nasıl vücut bulur peki geri bildirim vermeme hastalığı?

Kimi zaman bir e-mail'e atılmayan yanıt olarak, kimi zaman bakılmayan bir telefon olarak, kimi zaman ben sana haber vereceğim yalanıyla, kimi zaman işsiz kalırsın ararsın dost bildiğini “tamam kardeşim o iş bende” telkiniyle, kimi zaman düşersin bir kuyuya, ip getireceğim deyip getirmeyeniyle. Liste uzar gider. ..

Endüstride geri bildirim vermeme hastalığında neler olur?

Yıl biter, yılın içinde tek bir ikaz yoktur ama yıl sonunda zam döneminde gelir geri bildirim! Gelmeyen ile geç gelen geri bildirim arasında ne fark var ise!

Bir sorun görürsün söylersin, söylersin, söylersin, sonunda söylemene gerek kalmaz, sorun kendi söylemeye başlar, «bende sorun var» diye gürültülü bir şekilde. O zaman da derler “niye söylemedin diye”. «Kaç kez söyledim» dersin, «bir kez daha söyleseydin» derler. Çok kez söyleyen suçludur az söylediği için, hiç dönmeyen ise masum olandır genelde! Teknik bir mesele gibi görünse de geri bildirim vermek, bence daha çok insanidir. İnsan olmakla, karşındakini insan yerine koymakla çok yakından ilgili olduğunu düşünüyorum. Her şeye evet demek ve kabul etmek zorunda değil elbette hiç kimse. Her zaman kabul etmeme, ret etme hakkı da var, herkesin herkesi. Ama kimsenin kimseyi yanıtsız bırakma hakkı bence yok. Varsa sizin de ruhunuzdaki iyi duyguları öldürmenize sebep olan ölü taklidi yapanlar, isterseniz mesaj kısmına yazın deneyiminizi. Belki de okuyup utanan çıkar.



Erdem Özkır

<https://erdemozkır.weebly.com/>

Ayın Kitabı

Merhaba sevgili Derin Dönüşüm'cüler. Zaman hızla akıp gidiyor, kışın ortasında pandemi ile boğuşurken bir yandan da acaba bu yaz tatile çıkabilecek miyiz düşüncesi içindeydik. Nihayet Temmuz ayı geldi ancak mevsim sıcaklığını yakalayamadık. İstanbul geçen hafta sağanak yağmura ve serinliğe teslim olmuştu. Bunları niye anlatıyorsun dersiniz, bu satırları bir şezlonga uzanmış, dalgaların sesi ve neşe içinde kumdan kaleler yapan çocukların cıvıltısı eşliğinde cep telefonunuzdan okuduğunuzu ümit ediyorum. Açıkçası bir yaz daha, pandeminin korkusu içinde, evlerinize kapanmak zorunda kalmadığınızı temenni ediyorum.

“

GERİ BİLDİRİM:
Öğrenme, gelişme ve değişme yolu..

”

Bu ayın konusu, geri bildirim. Plaza Türkçe'siyle fiydbek .

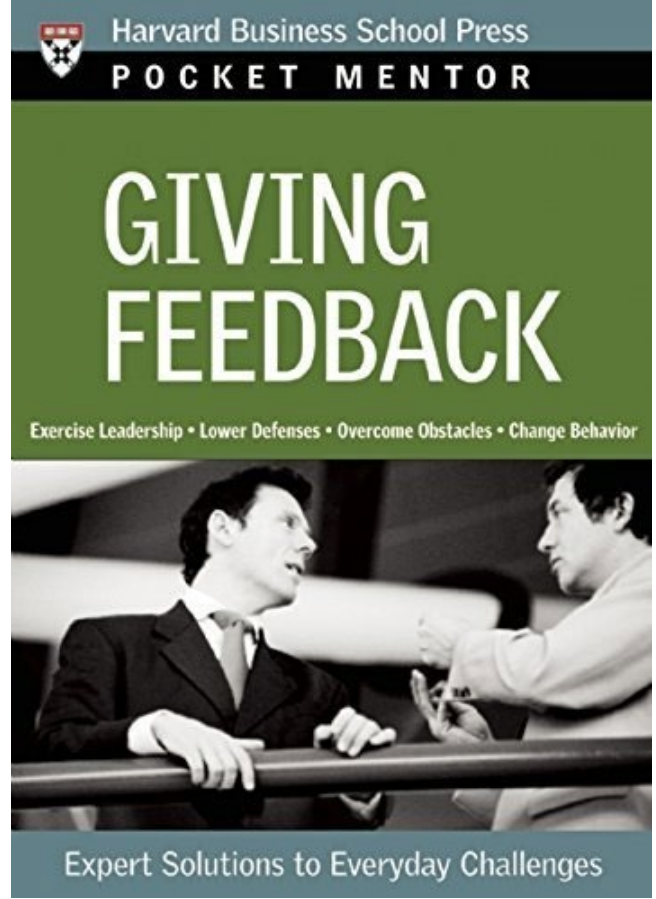
Ayın kitabını araştırırken bu konuda çok fazla eser olmadığını fark ettim. Sizlere kültürümüzde geri bildirim 'e yeterince önem verilmediğini anlatacakken, yazarlarımızın, yayınevlerinin de bu konuya yeterince eğilmediğini düşünmeye başladım.



Erdem Özkır

<https://erdemozkir.weebly.com/>

Ayın Kitabı



Seçtiğim kitap ise Harvard Business School Press'in yayınladığı Pocket Mentor serisinden “GERİ-BİLDİRİM” adlı eser. Orijinal adı “GIVING FEEDBACK” olan kitap 2006 yılında yayınlanmış olup ülkemize Optimist yayınları tarafından Mayıs 2007 yılında kazandırılmış. Sadece 86 sayfa olan kitap bize az ama öz bilgiler veriyor.



Erdem Özkır

<https://erdemozkır.weebly.com/>

Ayın Kitabı

Kitap başlıklarına bakacak olursak;

- Geri bildirim nedir?
- Geri bildirim ne zaman verilir?
- Geri bildirim almaya açık olmak
- Geri bildirim sorunları nasıl halledilir?
- Geri bildirim araçları
- Kendinizi sınavın



Dilerseniz biraz kitabın sayfalarını karıştıralım;

Geri bildirim her şeyden önce ve en başta, öğrenmekle, gelişmekle ve değişmekle ilgili bir şey. Yönettiğimiz kuruluşların, birlikte çalıştığımız, nezaret ettiğimiz insanların ve yöneticiler olarak bizlerin, günümüzün gittikçe karmaşıklaşan ve hızla evrimleşen iş dünyasında – başarılı olmak bir yana- var kalabilmek için bile öğrenmesi, gelişmesi ve değişmesi gerekiyor. Nitekim karşı karşıya olduğumuz bütün yönetim, lider geliştirme ve örgütsel değişim meselelerinin temelinde fiilen, hem örgütsel hem de bireysel düzeyde, geri bildirim ihtiyacı yatıyor. Bu gerçekler veri alındığında, geri bildirim de bulunmak ve kendimizi başkalarından gelen geri bildirimlere açmak, günümüz de etkin yönetimin kritik başarı faktörleri olmaya devam ediyor.



Erdem Özkır

<https://erdemozkır.weebly.com/>

Ayın Kitabı

Geri bildirim işyeri için sağlıklı bir canlandırıcı olmakla birlikte, çoğu insan o anın gerginliğini yaşar. Geri bildirim hiç de hoşlanılacak bir şey olarak görülmez. Niçin?

Geri bildirim sözcüğünün çoğu insan için yargılama anlamına geldiği anlaşılıyor, o nedenle geri bildirim, ne veren, ne de alan için özlenecek bir şeydir. Alan taraf çoğu zaman beklenen olumsuz mesajı engellemek için bir kalkan oluşturur. Veren taraf da çocuğunu azarlayan bir anne ve baba gibi görünmek ve sağlıklı bir ilişkiye zarar veren kişi olmak istemez.



Oysa geri bildirim karşı tarafın karakterine yönelik bir yargılama olmamalıdır. Tersine, geri bildirimde amaç, ya yapılan bir işi takdir etme ya da yapılan işi daha da iyileştirmeye yönelik bir öneri olarak hem bir davranışa hem de sonuçlarına ilişkin nesnel bir mesaj verebilmektedir. Geri bildirim hedefi, o geri bildirim alıcısını, bir şeyler öğrenerek, yetişerek ve değişerek ilerlemeye teşvik etmektir.



Erdem Özkır

<https://erdemozkır.weebly.com/>

Ayın Kitabı

Kitabımızın sonunda bir de test var. Bu test ile kendinizi sınavı gerı bildirim verme ve alma konusundaki temel bilgilerinizi tespit edebiliyorsunuz. Ancak test sonucunuzu ve doğru cevapları öğrenmek için sizi kitabı satın almaya davet ediyorum. Önümüzdeki ay görüşmek üzere hoşçakalın.

1. Geri bildirim, çalışma performansı ve çalışmayla ilgili davranışlar konusundaki gözlemlerin paylaşılması olarak tanımlanmıştır. Aşağıdakilerin hangisi verimli geri bildirim vermede izlenecek yoldur?
 - a) Aşağıya doğru ya da yanal (çalışma arkadaşlarıyla)
 - b) Size bağlı çalışan birisiyle, aşağıya doğru
 - c) Yukarıya doğru, aşağıya doğru ya da yanal
2. Bir geri bildirim toplantısından önce ev ödevinizi yapmanız, o toplantının başarısı bakımından önem taşır. Toplantı planınızı yaparken aklınızda tutmanız gereken kilit noktalardan biri de alıcı tarafın ele alacağınız meseleye bakış açısıdır. Veren tarafın ele alacağınız meseleye bakış açısıdır. Veren taraf ile alan taraf arasındaki önemli bakış açısı farklılıklarının potansiyel kaynakları nelerdir?
 - a) Size, alıcı tarafın kendi başını belaya sokmak üzere olduğunu söyleyen sezgileriniz
 - b) Irk, cinsiyet, iletişim tarzı, yaş
 - c) Alıcı tarafla olan kişisel ilişkileriniz



Erdem Özkır

<https://erdemozkır.weebly.com/>

Ayın Kitabı

3- Geri bildirimde bulunmanın doğru olmadığı zamanlar olduğunu hepimiz biliriz. Aşağıdaki cümlelerden hangisi yanlıştır.

- Siz ya da alıcı taraf süreci kaldıramayacak kadar yoğun duygular içindeyse geri bildirimde BULUNMAYIN.
- Yanıt olarak karşı tarafın da size geri bildirimde bulunmasına hazır değilseniz, geri bildirimde BULUNMAYIN.
- Herhangi bir kişinin hareket yada davranışları sizi kişi olarak etkilediyse ve iyi çalışma ilişkilerinizi zedelediye, geri bildirimde BULUNMAYIN.

4- Geri bildirimde bulunmak veya almak her zaman kolay değildir. Hem veren hem de alan tarafın özel bir olasılığa açık olması gerekir. Hem veren hem de alan taraf aşağıdakilerden hangisini kabullenmeye hazır olmalıdır?

- Verilen geri bildirim yanlış varsayımlar üzerine inşa edilmiş olabilir.
- Geri bildirim toplantısı kişisel ilişkilerinize zarar verebilir.
- Hatalı önlemlere yol açabilir.

5- Geri bildirim, genellikle veren ya da alan tarafın değişim geçirmesini gerektirir. Uzmanlar, bazı değişimlerin diğerlerine kıyasla daha zor olduğunu görmüştür. Aşağıdakilerden hangisi değiştirilmesi en zor olanıdır?

- İş becerileri
- Kişisel özellikler
- Tutum



Serdar Yıldırım

Mümin Tunaboğlu



Değerli Derin Dergi okurları,

Bu ayın konuğu, Apleona Türkiye Satın Alma Direktörü sevgili Mümin Tunaboğlu. Kendisinin uzun yıllardır tanır ve bu mesleğe olan katkılarını da yakından bilirim.

İki meslektaşın karşılıklı sohbet kıvamında geçen bu röportajını sizler ile paylaşmak bizler için de ayrıca keyif verici.

Dünya değişiyor, tabiat, insanlar, bilgiler, davranışlar ve dahi her şey değişiyor, dönüşüyor. İş yaşamı ise çok daha hızlı değişip, dönüşüyor. Haliyle bu değişim ve dönüşümden her meslek ve iş kolu gibi satın alma da nasibi alıyor.

Bir zamanlar ihtiyacı karşılama odaklı, bildiği tedarikçiden siparişi veren, ürünü teslim alıp ödemeyi gerçekleştiren satın alma, şimdilerde kar merkezi halinde gelip, değer üretmeye odaklanıyor ve beklentiler bu noktalara evriliyor.





Serdar Yıldırım

Mümin Tunaboğlu



Okuyucularımızın seni tanıması adına biraz kendinden bahsedebilir misin?

Öncelikle bu fırsatı bana sunduğun için teşekkür ederim. Bu vesile ile seninle de görüşmüş olmak çok keyif verici.

Uludağ Üniversitesi İşletme Fakültesi mezunuyum. Yüksek lisans eğitimimi de Pazarlama üzerine tamamladım, masanın karşı tarafının bakış açılarını görebilmek adına. On yılı aşkın bir süredir Satın alma mesleği üzerinde profesyonel olarak çalışmaktayım. Şu anda Almanya Merkezli uluslararası bir firmanın Türkiye Satın Alma Direktörü olarak görev yapmaktayım. MARSAP (Marmara Bölge Satın Alma Profesyonelleri) Yönetim Kurulu ve TÜSAYDER (Satın Alma Profesyonelleri ve Yöneticileri Derneği) üyesiyim.

Mümin Tunaboğlu satın alma mesleğini nasıl tanımlıyor ve bu mesleğin nereye evrileceğini ön görüyor?

Satın alma en genel ve kabul görmüş tanımı ile kurum ve kuruluşlarda gereksinim duyulan ürünlerin veya hizmetlerin; doğru kalitede, doğru tedarikçiden, doğru zamanda, doğru yerde, doğru miktarda, doğru stratejiler ve doğru yöntemler ile en doğru fiyattan temin edilmesidir.

Bence Satın alma bir sanattır, ayrı bir zanaattır. Hassas ve ciddi bir bilgi birikimi gerektiren bir meslektir. Çünkü, bu mesleği icra ederken birçok doğruyu bir araya getirmeniz ve en uygun çözüme ulaşmanız gerekiyor.



Serdar Yıldırım

Mümin Tunaboğlu



Mesleğin değer zinciri oluşturma sürecinde ilerleyeceğimi düşünüyorum. Tek taraflı üretim ve kazançtan keza, süreçte yer alan tüm paydaşların üretip, kazanacağı bir durum diyebiliriz. Küresel dünyada tüm devlet, firma ve bireyler tüketim odaklı birbirine bağlanmış, bağlı hale gelmiş durumdadır. Artık kendi kendine yetebilen devletler bulunmuyor. Bu durum, tedarik zincirlerini değer zincirlerine doğru ilerletmek durumunda kalacağından, satın almada bunun tam ortasında bir iş kolu olarak kuşkusuz etkilenecektir. Bu etkilenmenin ise değişimi kaçınılmaz kılacağını düşünüyorum.

Satın alma genelde patron mesleği olarak bilinir ve en iyi satın almacılar(?) da onlardır genelde. Bunun değişmeye başladığını, olması gereken seviye ve hızda olmasa da, görüyoruz. Sence Satın almayı *stratejik* kılan nedir?

Satın alma birim ve departmanları her ne kadar gider merkezleri olarak düşünülse de, günümüz rekabet koşulları ile bu misyonun çok daha ötesinde bir fonksiyona sahip oldukları açık bir şekilde hissediliyor. Keza firma özsermayesini hedef aldıklarından, karlılıklara direk etki etmektedirler. Tüketiciler, bir ürünü veya hizmetin ne kadar temin edebileceğine artık daha kolay bir şekilde ulaşabilmektedirler. İşletmeler, piyasa şartlarında sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmeleri adına daha karlı ve rekabetçi bir hale gelebilmesi için *alırken de kazanmalı*, maliyet merkezlerini kar merkezi haline getirebilecek proje ve uygulamalar geliştirmelidirler. İşte bu durum, özellikle son dönemlerde Satın alma birim ve departmanlarını kar merkezi haline dönüştürmüş, stratejik konum ve önemini daha da artırmıştır.



Serdar Yıldırım

Mümin Tunaboğlu



Nihayetinde satın alma, firmanın özsermayesini ya da patronun parasını harcayan bir organizasyon. Buradan kulağa havalı geliyor, bir nevi patron gibi. Bu mesleğin icrasındaki zorluklar ve kritik noktalar nelerdir?

Sınırsız talepleri sınırlı bir bütçe ile yönetmeye çalışıyorsunuz. Bu yüzden her talep sahibinin beklentisi karşılanamayabiliyor ve doğru bir şekilde yönetilmesi gerekiyor. Buna, ilişki yönetimi diyebiliriz. Sektörümüzde iç müşteri (ihtiyaçlar) ve tedarikçi (sürdürülebilirlik) memnuniyeti çok önemli. Genel olarak talepler kurum içinden gelmekte olup, bu memnuniyeti yakalamak için çok çaba harcamanız gerekiyor.

Diğer yandan yönetimin fayda/maliyet ve sürdürülebilirlik beklentileri. O tarafın dili apayrı. İç müşteri, tedarikçi, takım ve yönetim... Her muhatabınız ile ayrı bir dil geliştirmek ve konuşmak zorundasınız. Bu durum iletişim gücünüzü geliştirse de, ip üstünde elinizde eşyalar ile yol almak gibi bir şey, çok kolay değil açıkçası.

Satın alma birçok prosesi içinde barındıran bir yapı. Neredeyse tüm departmanlarla ilişki içindedir ve satın alma taleple başlar. Öncelikle talep doğru bir şekilde incelenmeli ve irdelenmeli. Talebin ardından bu ihtiyacın kurum içinde çözülüp çözülmeyeceğine odaklanılmalı. Yani elimizdeki kaynakların kullanımı önem arz etmekte. En kritik hususlardan biri de bilgi. Tedarik edilecek ürün veya hizmet hakkında gerekli teknik ve idari bilgilere öncesinden sahip olmak, üzerinde çalışmak gerekir. Tedarik sürecine geçildiğinde ise rekabetçi ortamlar oluşturulmalıdır. Ardından müzakere ve en uygun çözümle sürecin



Serdar Yıldırım

Mümin Tunaboğlu



neticelendirilmesi, test edilmesi gerekir.

Aslında bu bir süreç inşasını ve yönetimini de beraberinde getiriyor. Acaba süreçler her zaman bu şekilde mi işler?

Tabi ki hayır. Bu, satın alma yöneticilerinin yöntemlerine bağlıdır. Her satın alma için farklı stratejiler uygulanabilir, ölçek ekonomisi, kapsam ekonomisi ve değer mühendisliği gibi. Fakat kesinlikle bir kurallar zinciri ve silsilesinin önceden hazırlanmış olması gerekmektedir. Bu da yine profesyonel bir satın almanın görevlerinden biri.

Gelelim önemli konulardan birine. Satın alma her zaman en uygun çözümlere ulaşılabilir mi?

Bunu oluşturmak satın alma profesyonellerinin elindedir. Başarılı bir satın alma profesyoneli tüm bu objektif ve sübjektif verileri doğru bir şekilde tasarlayarak bir resim oluşturur. Birçok farklı pencereden süreci tahlil ederek neticeyi şeffaf bir şekilde ortaya koyar. Sonuç menfi de olabilir. Yani, satın almadan vazgeçilebilir veya farklı bir hedef konulabilir. Bu bir başarısızlık değildir, daha iyisi için belki de bir fırsattır.

Satın alma, her talebin en uygun şartlar ile tedarik edilebileceğini mi ifade eder, vazgeçilen satın almalar da olabiliyor mu? Vazgeçmek de ihtimallerden biridir. Bunun birçok nedeni olabilir. İhtiyacın ortadan kalması, talebin değişmesi ve bütçe kısıtları gibi. Buradaki kritik husus, sürecin doğru bir şekilde tedarikçi ve iç müşteri nezdinde yönetilmesidir. Bazen nokta koymak yerine virgül de tercih edilebiliyor.



Serdar Yıldırım

Mümin Tunaboğlu



Evet, bazen ihtiyacın da olgunlaşması için zamana ihtiyacı olabiliyor, standart olmayan, yeni ürün ve süreçler için. Bu durumu yönetebilmek de ayrı bir meziyet. Bu vb. durumlarda mesleği icra ederken dikkat ettiğin hususlar nelerdir, sadece bilmek yeterli midir?

Sadece bilmek elbette yeterli değil. Bilmek, bu işin gerek ancak yeter kısmı değildir. Adaletli ve hakkaniyetli olmak, bilmeyi daha değerli yapan iki unsur. Yapılan her işte ekibinin, tedarikçinin, müşterinin, işverenin ve diğer tüm paydaşların menfaatlerini gözeterek, işin hakkının verilmesi gerekir. Bu da akıllı çalışmak ve iyi bir iletişimle gerçekleşebilir. Aynı zamanda kararlar adil olmalı. Bu çok hassas bir konudur ve ancak bilgi, tecrübe, vicdan ve doğrulukla sağlanabilir.

Desene iki tarafı keskin bıçak? Firmanın, tedarikçinin, iç müşterinin ve ekibinin beklentilerini yönetmek ve ötesinde sürdürülebilir kılmak... Biraz da arı kovanına çomak sokalım. Tepe yöneticilerin/patronların, iç ve dış müşterinin de satın almacı olduğu günümüzde mesleğin doğru bilinen yanlışları da yok mudur?

Satın almada temel hedef, ihtiyaçların karşılanmasına ilişkin sürdürülebilirliği, kurum menfaatleri temelinde sağlamak, bu anlamda ilgili süreç, sistem ve ekipleri yönetmektir. Bunu yaparken de diğer paydaşların menfaatlerinin göz ardı edilmesinin, kuruma belirsiz bir vadede zarar vereceği mutlaka hatırlanmalıdır. Bir örnek verecek olursak, tedarikçiyi zor duruma düşürmek bir başarı değildir. Temin edilen ürün veya hizmette, tedarikçinin bu zor durumundan dolayı ilerleyen süreçlerde karşında ol-a-maması daha büyük bir soruna yol açabilir. Sadece bu duruma ilişkin bir panelimiz bile oldu.



Serdar Yıldırım

Mümin Tunaboğlu



Yoğun ve sürekli bir akış, dikkat ve dinamizm gerektiren bir iş. Genel olarak çalışma temposu nasıl?

Daima dinamik olmanız gerekli. Satın alma sadece talep ve teslim ile bitmiyor. Tedarik sonrası süreçler de ciddi bir emek istiyor. Analiz, raporlama, bütçe, faturalandırma, servis ihtiyacı, arıza durumları, müşteri memnuniyeti, tedarikçi değerlendirmesi, ihtiyacın tekrardan doğması vs. gibi geniş bir ekosistem bulunmakta. Tüm bunları yaparken piyasadaki gelişmeleri de takip etmelisiniz.

Böylesine yoğun bir çalışma temposunda nasıl motive oluyorsun?

İdealist bir kişi olduğumu söyleyebilirim. Temel motivasyon kaynağım değer üretmek. Bunu başarmak için de ekibimizle birlikte tutku ve azimle çalışıyoruz. Başarının bir takım çalışmasından geçtiğini her daim hatırlarım. Ekibimizin motivasyonu için de gerekli tüm desteği sağlıyoruz. Görevimizi en iyi şekilde yapmak için birlikte çabalıyoruz. İş en iyi şekilde yapmak temel prensibimiz.

Sohbet çok keyifli gidiyor. Sona yaklaştığımız bu bölümde, mesleği icra etmek isteyen kişilere tavsiyelerin neler olabilir?

Bu mesleği yeni seçecek olarak kişilere tavsiyem, mesleği sevip sevemeyeceklerini tartmalarınıdır. Satın alma mesleğinin temelinde merak ve iletişim bulunmaktadır. Araştırmayı seven, yenilik ve gelişimlere açık, iletişimi kuvvetli, detayları gören kişiler bu meslekte daha başarılı olabilirler. Mesleği icra edenlere ise naçizane tavsiyem, asla dolu bardak olarak kendilerini görmemeleri. Süreçlere, her an yeni bir şey öğrenebilecekleri heyecanıyla yaklaşmalarıdır. Dolu bardağa bir şey



Serdar Yıldırım

Mümin Tunaboğlu



koyamayacağınızı hatırlayın.

En kritik soruyu en sona sakladım 😊. Üst yönetime/patronlara tavsiyelerin neler olabilir peki?

Aslında çok fazla öneri paylaşabilirim, fakat birkaç tane kritik konuyu dikkat etmelerini tavsiye edebilirim. Özellikle satın alma organizasyonları yoksa bu alana yoğunlaşmalı, profesyonel bir ekip kurmalıdırlar. Maalesef ki bugün büyük ölçekli işletmelerde dahi böylesine dinamik bir organizasyon göz ardı edilmiş veya farklı organizasyonların altında yer verilmiştir.

Bir diğer konu ise eğitime gerekli özen ve önemin gösterilmesi zaruretidir. Organizasyondan bağımsız olarak kurumun, bireysel ve takım gelişiminin olmazsa olmazlarından biri de eğitimidir. Günümüzde eğitim veren birçok profesyonel şirket bulunmakta olup, bu hususta sizlere danışmalarını da şiddetle tavsiye ederim.

Bu keyifli sohbet için tekrar teşekkür ediyorum Mümin ve ilk fırsatta tekrarlanmasını ümit ediyorum.

Rica ederim. İlgin ve alakan için asıl ben tüm meslektaşlarım adına teşekkür ediyorum. Tüm okuyuculara da mutlu yarınlar dilerim.



Cansu Salan

Sürekli İyileştirme Mühendisi

Kanban Nedir, Nasıl Uygulanır?

Yalın üretimin araçlarından olan kanban sistemi 1940'lı yılların başında endüstri mühendisi Taichi Ohno tarafından geliştirilen bir sistemdir. Bu sisteme ihtiyaç duyulmasında ki temel sebep, Toyota'nın rakip üreticilere karşı üretiminde bir takım verimsizliklerdi. Bu sistemle tam zamanlı üretim yöntemi kullanılacak, tedarikçiden en son adımda ki son tüketiciye kadar değer zinciri kurularak kontrol sağlanacaktır. Konuyla alakalı ilk kez 2010 yılında basılan **Kanban: Teknoloji İşiniz İçin Başarıyla Evrimsel Değişim** kitabını okumanızı tavsiye ederim.

Kelime anlamına bakacak olursak, Japoncada sinyal kartı anlamına gelmektedir. Üretimi yönetebilmek için oluşturulan görsel araçlardandır. Üretim ve malzeme akışını kontrol altına alan, neyi, ne zaman, ne kadar ve nereye göndereceğini söyleyen doğru rotayı çizmeye çalışan bir yol göstericidir. Bu yol göstericiyi doğru şekilde uygulayabilmek için bir kültürü kendimize vizyon edinmiş olmak çok önemli.

Tam zamanında üretim (JIT), sıfır stok ya da Toyota üretim sistemi olarak da bilinir. Üretim akışının kesintiye uğramadan minimum düzeyde malzeme, doğru partinin doğru zamanda ve doğru miktarlarda üretilebilmesi için, zamanın değer katan faaliyetlerle faal olduğu üretim sistemi olarak tarif edilir. Burada temel amaç, «ihtiyacın kadar üret, ihtiyacın kadar tüket» ilkesidir ki bu yalın üretim felsefesinin temelidir. Asıl amaç, üretimde verimsiz olan kaynakların kullanılmaması, maliyetlerin azaltılması ve müşteri taleplerine cevap verebilmektir.

Bu dönüşümü başlatabilmek için **çekme sistemi temel unsurdur**. Müşteriye endekslenerek ihtiyacı kadar üretip, istediği zamanda tedarik edebilen sistemlerdir.



Cansu Salan

Sürekli İyileştirme Mühendisi

Kanban Nedir, Nasıl Uygulanır?

Peki tam zamanlı üretim bize nerelerde kazanç sağlar?

- Düşük hatta sıfır stok ilkesiyle ihtiyaç kadar üretim yapılır.
- Düşük taşıma süreleri ile israflar önlenir.
- Kısa Set-up'lar ve bunlardan kaynaklı oluşacak üretim kayıpları oluşmaz.
- Alandan tasarruf sağlayarak ekipmanlar daha etkin kullanılarak süreden kazanç sağlanır.
- Müşteri istek ve ihtiyaçlarının değişkenliğinden kaynaklı talepleri karşılama çeşitliliği sağlanabilir.
- Kaliteli ürün üretilir.
- Maliyetler düşer.
- Üretim akış süreleri azalır.

“*Kanban sistemiyle, müşteri talebindeki küçük dalgalanmalar üretimin hızına yön verir ve bu şekilde üretim akışı sağlanmış olur.*”

Kanban Nasıl Uygulanır?

Çekme sistemi ile uygulanır. Bu sistemde bilgi akışı ve malzeme akışı itme sisteminin aksine ters yönlü prensiple çalışır. Kanban kartının proste dolanmasıyla bir sonraki proses bir önceki prosteden gerekli miktarda malzemeyi gerekli olan zamanda çeker, önceki üretim sistemi de çektiği kadar üretir. Hatalı üretim bir sonraki prosesle katiyen aktarılmaz. Kanban sistemiyle, müşteri talebindeki küçük dalgalanmalar üretimin hızına yön verir ve bu şekilde üretim akışı sağlanmış olur.



Cansu Salan

Sürekli İyileştirme Mühendisi

Kanban Nedir, Nasıl Uygulanır?

Öncelikli olarak, kanban kartlarının oluşturulup bu kartların çalışanlara eğitiminin verilmesi önemli bir husustur. Kanban kartının sabit bir tasarımı yoktur. Firmanın dinamiklerine göre değişkenlikler göstererek inşa edilir. Genel anlamda aşağıdaki temel bilgiler eklenerek kartlar oluşturulur.

- Parçanın Adı
- Parçanın Tanımı
- Parçanın Numarası
- Miktarı
- Kanban kartı numarası
- Kanbanın düzenli olarak koyulduğu kutu/sepetin adres bilgileri
- Kanbanın teslim edileceği adres bilgileri
- Parçanın akış süresi

Product description				Product ID	
Kanban card				1/3	
Quantity	250	Lead time	6 days	Order date	
Supplier	Smith Industrial Solutions Inc.			Delivery date	
Requested by	J. Smith		Card 2 of 3		
			Location	Rack R8	

Görsel kanban kartı: How does it work in logistics? - Interlake Mecalux sitesinden alınmıştır.



Cansu Salan

Sürekli İyileştirme Mühendisi

Kanban Nedir, Nasıl Uygulanır?

Temel amacı istasyonlar arasında haberleşmeyi sağlayarak ne kadar üretim yapılacağını belirleyen bu yöntem, en iyi tek parça akış ve hücresel imalatta kullanılır.

Cıvata üretimi yapan bir işletmeniz var ve günlük 5000 ürünü sattığınızı düşünelim. Bu sattığınız ürünlerin de parça numarasına CVT12 olsun. Müşteriye satışını gerçekleştirdiğiniz andan itibaren kanban sistemini başlatmış olacaksınız. Bu 5000 cıvatayı sattığınızı bildirebilmek için bir kart sistemini devreye almış olacaksınız. Öncelikle ambara satışın gerçekleştiğini bildirmeniz gerekir. Bu cıvatanın üretilebilmesi için gerekli olan ham maddeler ve parçalar için üretim siparişi açılır. Çünkü stoğunuzdan 5000 cıvatalık malzeme azaltmış olacaksınız. Cıvata, üretilebilmesi için ilk prosten sonra sonraki prosese geçer. Burada ki operatörler kart sayesinde, öncesinde hangi işleme girdi, ne kadar üretilmesi gerekiyor, ne zaman tamamlanması gerekiyor gibi bilgilere bakarak üretim emrini hayata geçirir. Bundan sonra oluşan tüm proseslerde bu akış devam eder.

Her proses, kartta yazan miktar kadar üretilip diğer prosese ürettiği kadar ürünü aktarır. İki kutu halinde gelen parçaların biri bittiğinde diğer istasyona aktarılırken, önceki proses ikinci kutudaki ürünü üretmeye devam eder. Bir sonraki proseste bir önceki prosesin ürettiği birinci kutu kadar ürünü üretir. Bu döngü satış gerçekleştikçe devam eder. Çünkü, çekme sisteminin temelinde bu akış yatar.



Cansu Salan

Sürekli İyileştirme Mühendisi

Kanban Nedir, Nasıl Uygulanır?



Siz de üretim içindeki akışı görsel bir şekilde kontrol edip malzemenin nerede, ne kadar ve ne zamana kadar üretileceğini görebilmek, en önemlisi talepteki ufak dalgalanmalara refleks gösterebilmek istiyorsanız, kanban sistemini uygulamanız fayda sağlayacaktır.



Lütfi Emirmahmutoglu

ISO 9001 Baş Denetçi ve Gelişim Yönetim Müdürü

GERİ BİLDİRİM NEDİR? NASIL YAPILMALIDIR?

İngilizcesi “Feedback” olan geri bildirim, kullanıcıya bulunduğu durum ve yaptığı eylem ile ilgili sistem tarafından geri verilen her türlü bilgi ve bildirimlerdir. Geri bildirim, bir sistemden, bilgi girişine karşılık veya destek olarak gelen çıktıdır. Girdi ve çıktı arasında yer alan süreçlerde, bir eylemin doğru ya da yanlış yapıldığını, sistemin çalışıp çalışmadığını kontrol etmeye yarayan bir mekanizma olarak tanımlayabiliriz. Süreçlerin değişmez bir parçası olan geri bildirim, sistemin fonksiyonlarını tamamlamak için günümüzde etkin kullanılan bir yönetim aracı haline gelmiştir.

“

Geri bildirim, girdi ve çıktı arasında yer alan süreçlerde, bir eylemin doğru yada yanlış yapıldığını, sistemin çalışıp çalışmadığını kontrol etmeye yarar.

”

Birçok işletme kurumsallaşma yolunda adımlar atarken, süreçlerinin çalışıp çalışmadığını, bu yöntem ile kontrol edebilirler. Hiç geri bildirim almayan bir yönetici düşünün, işlerin ne kadar düzenli ve sistemli olduğunu mu düşünmeli, yoksa iş süreçlerinde oluşan kopmaların kendi içinde çözüldüğünü mü?



Lütfi Emirmahmutoglu

ISO 9001 Baş Denetçi ve Gelişim Yönetim Müdürü

İşte geri bildirimün önemi aslında tam da bu nokta da ortaya çıkıyor. Süreçlerin sonunda istenilen noktaya ulaşıldığını ya da eksik kalan noktayı geri bildirim ile görünür, bilinir kılabiliriz. Bu durum, olumlu ya da olumsuz geri bildirim sistemine ihtiyaç duyduğumuzun bir kanıtı da aslında. Çoğu yöneticinin dert yandığı bir konudur, geri bildirim. «Zamanında geri bildirim alabilsem böyle olmazdı...» ya da «bana neden konu ile ilgili dönüş yapılmadı» gibi hayıflanmaları iş hayatında duymayanımız yoktur. Organizasyonlarda alt kadrolardan üst yönetime kadar geri bildirim sistemi oluşturulmalı ki, zamanında yapılan raporlamaların işlevselliği artmış olsun. Peki geri bildirim nasıl yapılmalı?

Geri Bildirim Nasıl Alınır, Nasıl Verilir?

Her kişiliğin iletişim kurma yöntemi farklı. Kişilik özelliklerine göre geri bildirim şekli ve yöntemi de değişebiliyor. Karşınızdakini ne kadar iyi tanırsanız, doğru iletişim kurma ve doğru geri bildirim verme oranınız o kadar yükselir. İş dünyasında genel kabul görmüş geri bildirim kuralları mevcut. Geri bildirim verirken unutulmaması gereken hususlar:

- **Spesifik olmalı:** Mutlaka yaşanmış gerçek bir olay olmalı.
- **Saygı:** Her ne olursa olsun karşı tarafa saygılı olmalı.
- **Ses tonu:** Beden diline dikkat edilmeli. Özenli ve etkili bir geri bildirim için her şey konuşmadan ibaret değil.
- **İzin almak:** Karşındakinin rızasını almak. “Aklımda bir geri bildirim var. Seninle paylaşabilir miyim?”



Lütfi Emirmahmutoglu

ISO 9001 Baş Denetçi ve Gelişim Yönetim Müdürü

- **Kişiliğe dair olmamalı:** Karşımızdakinin kişiliğine ait geri bildirim vermek hoş karşılanmayabilir.
- **Kendini rahatlatmak için olmamalı:** Kendini deşarj etmek için geri bildirim verilmemeli.
- **İşe yarar bir amacı olmalı:** Geri bildirim işe yarar bir amacı olmadıkça anlamı da olmaz. Geri bildirim geçerli bir amaca hizmet etmeli.
- **Zamanında olmalı:** En güzel geri bildirim zamanında gecikmeden yapılan geridir. Çünkü, iş işten geçtikten sonra yapılan bir gerinin önemi kalmaz.
- **Motive etmeli:** Alınması gereken önlem ya da tedbirler için neden sonuç ilişkisi içerisinde mantıklı açıklamalar içermeli.

Geri bildirim amacının geleceğe hizmet etmek olduğu unutulmamalı. Oluşabilecek hatalar için önceden alınmış bir önlem hayat kurtarabilir. Geri bildirim almak ve vermek bazen koşullar gereği zor olabilir, ancak dış bir ses gibi düşünülüp uygulamada kullanıldığı zaman, işletmeler açısından işlevsel ve yönetsel kabiliyetlerin de başarısının arttığı görülecek, kuruluşların güven ortamının artmasına da destek sağlayacaktır.



Lütfi Emirmahmutoglu

ISO 9001 Baş Denetçi ve Gelişim Yönetim Müdürü

Ekip ruhu oluşturmak için güzel başlangıçlar oluşmasına vesile olacaktır. «Ne gerek var geri bildirim» dediğimizde ise organizasyonlar için yıkım başlamış olur. Korkuya ya da endişeye gerek olmadan görevlerimizi tam anlamı ile yerine getirdiğimizde, ne kadar kıymetli bir iş yaptığımızı da anlamış oluruz.

“

Yönetmek ve yönetebilmek için geri bildirim almak ve vermek gibi bir zorunluluğumuz olduğunu lütfen hatırlayalım.

”



FEEDBACK



Burcu Kurt Özden
İş Mükemmelliği Mühendisi

Yalın Oyunların Büyülü Dünyası!

Günümüz iş dünyasının en çok ilgilendiği konu, başarının sürdürülebilirliğidir. Birçok firma sürekli zirvede kalmanın ve rekabet yeteneğini en üst seviyede tutmanın anahtarını aramaktadır. Bu nedenle firmalar süreçlerini iyileştirmek için farklı stratejileri ve yenilikleri uygulamaya çalışmaktadırlar. Bu doğrultuda karşımıza yalın üretim çıkmaktadır.

Yalın üretim yönetim sistemi ana hatlarıyla, II. Dünya Savaşı sonrası Japonların ve özellikle Toyota çalışanlarının geliştirdikleri, işletmedeki tüm israfların ortadan kaldırılması ve insana saygıyı temel alan bir metodolojiler bütünüdür.

“

*Yalın üretim de en önemli unsurlardan biri
insana saygı göstermektir.*

”

Yalın üretimde en önemli unsurlardan biri insana saygı göstermektir. Yalın üretim uygulayan firmalarda, bu yönetim sistemi zorunluluk olmaktan çıkıp insana saygı çerçevesinde firma kültürü haline geldiğinde, başarı sürdürülebilir olmaktadır. Bu sistemlerin firma kültürü haline gelebilmesi için sahiplenmenin gerçekleşmesi, doğru teknikler ile doğru eğitimlerin verilmesi gerekmektedir.

Yalın üretim uygulayan firmalar eğitim seçiminde doğru tercihi yapamadıkları ve çalışanları bu kültüre adapte edemedikleri için yeni iyileştirme sistemleri firmaların felaketine sebep olabilmektedir.



Burcu Kurt Özden

İş Mükemmelliği Mühendisi

Yalın Oyunların Büyülü Dünyası!

İşte tam da burada sahneye oyun tabanlı öğrenme teknikleri çıkmaktadır. Sürekli iyileştirmeyi hedefleyen yönetim sistemlerinin daha iyi anlaşılması, sahiplenilmesi ve firma kültürü haline gelebilmesi için oyun tabanlı öğrenme tekniklerinden biri olan yalın oyunlar aranılan kandır.

Peki, nedir bu Yalın Oyun?

Bu konuda birçok kavram kargaşası vardır ve doğru kavramlar kullanılmadığı için doğru teknikler uygulanamamaktadır. Türkçede oyun bir anlamda kullanılsa da, İngilizcede “Play” ve “Game” olarak ikiye ayrılmaktadır. “Play”, zamanı amaçsız olarak geçirmek ve eğlenmek için yapılan bir eylemdir. “Game” ise, oyuncunun bir dizi kurala bağlı olarak görevleri yerine getirdiği karmaşık bir sistemdir.

“

Oyun tabanlı öğrenme, bir konuyu öğretebilmek için oyunun avantajlarından faydalanarak o konunun öğretilmesinde kolaylık sağlar.

”

Oyun tabanlı öğrenme (Game-Based Learning), öğrenme çıktılarına veya başarılarına yönelik oyunlar oynamak olarak tanımlanır. Oyun tabanlı öğrenme ortamları, daha önceden tasarlanmış problemin, senaryolara yerleştirilmesi ile oluşturulur. Bu yöntem, bir rozet veya ödül vermek yerine, bir konuyu öğretebilmek için oyunun avantajlarından faydalanarak o konunun öğretilmesinde kolaylık sağlar. Yalın oyunlar, yalın üretim ve sürekli iyileştirme tekniklerinin öğrenilmesini kolaylaştırmak amacıyla tasarlanan oyun tabanlı öğrenme teknikleridir.



Burcu Kurt Özden

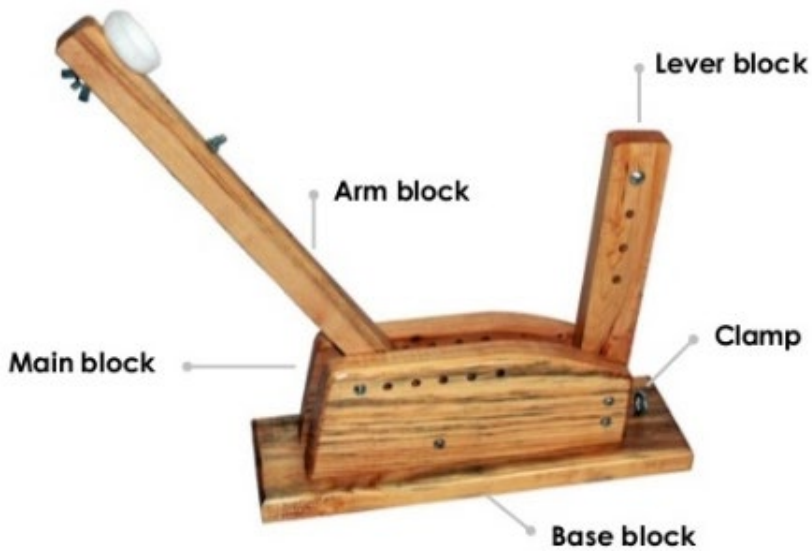
İş Mükemmelliği Mühendisi

Yalın Oyunların Büyülü Dünyası!

Yalın oyun örnekleri,



- Plane game
- Simulation game
- Kanban pizza game
- The marshmallow challenge
- Ball game
- Kaizen word game
- Catapult...





Burcu Kurt Özden

İş Mükemmelliği Mühendisi

Yalın Oyunların Büyülü Dünyası!



Ülkemizde, yalın oyunlar ile ilgili çok az çalışma yer almakta ve “yalın oyunlar” tam anlamıyla doğru anlaşılmadığı için maalesef yaygınlaşmamaktadır. Kelime içerisindeki ‘oyuna’ takılarak geleneksel yöntemlerin pençesinde olan firmalar oyunun büyüsünden uzakta, sürekli iyileştirme çalışmaları yapmakta veya yapmaya çalışmaktadır.



Burcu Kurt Özden
İş Mükemmelliği Mühendisi

Yalın Oyunların Büyülü Dünyası!

Oysa ki yalın üretim tekniklerini hakkıyla yapan yurt dışında ki birçok firmada 5S, Kaizen, Poka Yoke, Kanban gibi tekniklerin uygulamasında ve eğitimlerinde yalın oyunlar kullanılmakta ve oyunlar yalın kültürün oluşturulmasında büyük rol oynamaktadır. Teorik eğitimlerin yerine deneyim odaklı yalın oyunların öğrenmeye, takım çalışmasına ve iletişime olumlu etkileri ise birçok çalışmada kanıtlanmıştır.

“

Teorik eğitimlerin yerine deneyim odaklı yalın oyunların öğrenmeye, takım çalışmasına ve iletişime olumlu etkileri ise birçok çalışmada kanıtlanmıştır.

”

Geleneksel yönetime başkaldırı olarak ortaya çıkan yalın üretim gibi yönetim sistemlerinde yeni bir dönem başlamalı, sürekli iyileştirme felsefesinde oyunlar da artık yerini almalıdır. Sürdürülebilir başarı, oyunlar ile desteklenen yalın üretim ile sağlanacaktır.

Yalın oyunlar ile kurulacak oyunların büyülü dünyasına tüm yalın üretim gönüllülerini davet ediyorum. Hayatınızdan sürekli iyileştirmenin ve oyunların eksik olmaması dileğiyle...



Ümit Hız
Danışman | Eğitmen

Geri Bildirimın Faydaları

Bu ayki derin dergi odak konusunu geri bildirim olarak belirledikten sonra kendi arşivimde konu ile ilgili tarama yaptım. Teknik bilgilerden biri de kaizen çalışmalarında geri bildirim faydalarıydı. Fayda olarak şunlardan bahsediyordu;

- Çift yönlü iletişimin gelişmesini sağlar
- Kişiye yardımcı olmayı amaçlamıştır
- Kişi, kendi davranışlarını sonuçlarını görür
- Lider, yönetici ile çalışan arasında ilişkileri güçlendirir
- Kişinin neleri iyi yaptığı-neleri daha iyi yapması gerektiğini belirtir
- Liderin, çalışanın gelişimi için sorumluluk almasını teşvik eder.

İşin tekniği ile ilgili yazmayı istiyorum ama geri bildirim konusunda ciddi bir hassasiyetim var. Alma ve verme konusundaki eksiklikleri gördüğümde veya yaşadığımda, gerçekten sinir uçlarıma ciddi sinyaller gidiyor. Diğer arkadaşlarımız zaten çok güzel şekilde işin tekniğinden bahsettiler. Ben bu yüzden geri bildirim konusundaki deneyim hikayelerimi kısa kısa anlatacağım. Elbette bu durumun bana düşündürdüklerini ve hissettirdiklerini de.



Ümit Hız
Danışman | Eğitmen

Geri Bildirimın Faydaları!

Hikaye-1 :

Uzun zaman önce bir iş başvurum sonucunda, 1,5 yıl boyunca yanlış hatırlamıyorsam 11 kez görüşmüştük firma ile. Kadrolu aday gibi bir şey olmuştu durum, benim açımdan. Tabii sürecin içerisinde bir yerlerde insan kaynaklarını arayarak, “ bu pozisyona kabul edilmem çok önemli değil. Ama bir yanıt bekliyorum. Hayır seni almayacağız, kabul edilmediniz gibi bir şey söylemeniz gerekiyor” dedim.

Yanıt alamamak ve belirsizlik durumu gerçekten çok rahatsız edicidir. İnsanların hedefleri, hayalleri vardır. Sonsuz bir boşlukta bekletmemek için insanları, onlara yanıt verin. Olumlu veya olumsuz. Ama yanıt verin.





Ümit Hız

Danışman | Eğitmen

Geri Bildirimın Faydaları!

Hikaye-2 :

Şöyle bir hikaye tanıdık gelecek mi? Sizden yöneticiniz bir çalışma ister, «şu tarihe kadar bitirmen gerekiyor» der. Benim için tanıdık bir hikaye. Hikayemizin kahramanı, bir konu ile ilgili çok yoğun olduğumuz hafta bir çalışma istedi benden. «Cumartesi sabahı 08:30 da konuyu görüşelim» dedi. Hafta boyunca yoğunluklardan dolayı çalışmayı yapamadım. Tanıyanlar bilir, prensiplere biraz fazlaca ve sıkı sıkıya bağlıyım çalışma hayatımda. Cuma akşamı oldukça geç saatte eve varabilmeme rağmen, sabaha karşı 04:30 sularında kalkarak sabah toplantı saatine kadar çalışmayı tamamladım. Saat 08:30 sularında yapacağımız toplantıyı beklemeye başladım. 08:40 gibi mesaj attım. 09:30 geri dönüş aldım, «Toplantıyı bugün yapmasak, benim şu işlerim var» diye! Hani bazen genchi genbuts anlatıyoruz ya! *Genchi genbutsu sadece yerine gidip görmek değil kanaatimce. Gözlerini kapadığında sana bağlı çalışanın o işi yaparken hissettiklerini ve neden onları hissedebildiğini de anlayabilmektir.* Bu olaydan sonra şehir ozanı'nın şu sözleri döküldü dudaklarımdan, ruhumun derinliklerine;

Böyle yazma diyorlar, saltanat kızar

Ama yazmamak sıla

Susup tepki çekmemek bi' türlü yatmaz aklıma

Fikrim özgürdür hiç kimsenin yatmaz altına!

Konuşmak zorundayız, darda kalma pahasına

Reva mı üç vakitlik zamanımızı satmak altına

Her gün patron zengin etmek için kalkmak altıda

Derin Dergi'de Konuk Yazar Olmak!

Derin Dergi'de iş ve bilgi odaklı içeriklerinizi paylaşmak için;

umit.hiz@derindonusum.com

adresine, konu başlığı “Derin Dergi” olan bir e-mail atmanız yeterli. Mümkün olan en kısa sürede size geri dönüş yaparak aylık toplantılarımıza sizi nasıl davet edeceğimizi iletelim.

DERİN DERGİ



DERİN DÖNÜŞÜM

www.derindonusum.com

info@derindonusum.com

Derin Dönüşüm Danışmanlık Hiz. Ltd. Şti.

People **Mobility** **Future** Sustainability