YÖNETİM DANIŞMANLIĞI

MESLEK REHBERİ

T.C. BİLİM, SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI
VERİMLİLİK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

YAYIN NO: 711

Dördüncü baskı hakkında takdir mahiyetinde yorumlar

"Yönetim Danışmanlığı kitabının ilk baskısı çıktığı zaman, daha önce konu hakkında pek kitap yayınlanmış değildi. Neredeyse bir anda, kitap bu alanda standart metin haline geldi... Bugün ise konu hakkında sayısız kitap var, ama bunlar arasında, Yönetim Danışmanlığı dördüncü baskısının aynen birinci baskısı gibi üstün bir konumu vardır. Yeni başlayan danışmanlar için bir rehber olarak ve deneyimli danışmanlar için bir kaynak olarak, bu kitabın konuları kavrayışı, kapsamının genişliği, konuları işleyişindeki sadelik ve sağladığı erişilebilirlik emsalsizdir. Kitabın danışmanlık dünyası hakkında sağladığı perspektif ise taze ve gerçekçidir."

Gerald A. Simon, *CMC, FIMC, Redaksiyon Kurulu Başkanı, C2M Consulting to Management (Yönetim Danışmanlığı) Şirketi*

"Danışmanlık sektörü bazı esaslı değişikliklere uğramaktadır. Müşteriye değer içeren bir hizmet verilebilmesi için, hem danışmanların hem de müşterilerin bu değişikliklerin farkında olmaları gerekmektedir. Redaksiyonu Milan Kubr tarafında yapılan Yönetim Danışmanlığı Meslek Rehberi adlı kitap, sektörün durumunu ve nasıl evrilmekte olduğunu anlamak bakımından çok iyi bir başlangıç sağlamaktadır."

Wayne Cooper, *Management Consulting International ve Consultants News yayımcısı ve Kennedy Information CEO'su*

"Yönetim Danışmanlığı Meslek Rehberi, yönetim danışmanlığı denen bilgi sahasının en kapsamlı resmini çizmektedir. Bu kitap, yönetim danışmanlığı mesleğinde sertifika sağlayan becerileri geliştirmek isteyenler için en detaylı rehberdir."

E. Michael Shays, *CMC, FIMC, International Council of Management Consulting Institutes (Uluslararası Yönetim Danışmanlığı Enstitüleri Konseyi) Murahhas Azası ve ABD Institute of Management Consultants (Yönetim Danışmanları Enstitüsü) Başkanı*

"Bir klasik haline gelmiş olan bu kitabın şimdi dördüncü baskısının çıkmış olması, hem mesleğe yeni başlayanlar hem de zor işler başarmış kıdemliler için talihli bir olaydır diye düşünüyorum; çünkü bu kitap benim için yıllarca vazgeçilmez bir araç olmuştur. Milan Kubr ve diğer yazarlardan oluşan ekip, bu kitapta yönetim danışmanlığının profesyonel ve ticari yönlerini dengeleyerek, güncel kuramlar ve pratikler yelpazesini oldukça pratik bir rehber içerisinde bütünleştirmişlerdir ve bence bu rehber, içinde bulunduğumuz dönemin el kitabı olacaktır."

Patrick J. McKenna, *yönetim danışmanı ve First among equals: How to manage a group of professionals (Eşitler arasında birinci olmak: Bir profesyoneller grubunun yönetimi) başlıklı kitabın eş yazarı*

"Asian Productivity Organization (Asya Produktivite Örgütü), Asya'da danışman yetiştirilmesi sürecinde, Yönetim Danışmanlığı Meslek Rehberi'nin önceki baskılarından çok yararlanmıştır. Yeni çıkan baskı ise, bir bilgi ekonomisinin geliştirilmesi ve ticari rekabet gücünün pekiştirilmesine pragmatik bir yaklaşım sağlayacak şekilde, danışmanlık hizmetlerinde çekirdek yeterliklerin daha ileri seviyeye götürülmesine katkı sağlayacaktır."

Yoji Yamada, *Asya Produktivite Örgütü Genel Sekreteri Özel Danışmanı*

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI

MESLEK REHBERİ

Dördüncü Baskı

Editör: MILAN KUBR

T.C. BİLİM, SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI
VERİMLİLİK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

YAYIN NO: 711

ULUSLARARASI ÇALIŞMA ÖRGÜTÜ – CENEVRE

2. Basım

Telif hakkı © Uluslararası Çalışma Örgütü 2002

Türkçe Çeviri Telif Hakkı © 2013 Verimlilik Genel Müdürlüğü
Gerekli izin alınarak çevrilmiş ve çoğaltılmıştır.
1. Baskı 2010 - 500 Adet
2. Baskı 2013 - 500 Adet

-

Birleşmiş Milletler uygulamaları ile uyumlu olan ILO yayınlarında kullanılan tabirler ve bunlardaki içeriğin sunulması, herhangi bir ülke, alan veya bölgenin yasal statüsü veyā yetkileri ya da sınırlarının belirlenmesi konusunda Uluslararası Çalışma Örgütü'nün her hangi bir görüş belirttiği anlamını taşımamaktadır.

İmzalı makaleler, araştırmalar ve öteki metinlerde ifade edilen görüşler konusunda so¯rumluluk, sadece bunları yazan kişilere aittir ve yayınlanan doküman, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün bunlarda belirtilen görüşleri onayladığını göstermez.

Firmaların isimleri ve ticari ürünler veya proseslere yapılan atıflar, bunların Uluslararası Ça lışma Örgütü tarafından onaylandığı anlamını taşımaz ve belirli bir firma, ticari ürün veya prosesin belirtilmemesi, bunların onaylanmadığını göstermez.

Çeviri: **Uzman Tercüme Ltd. Şti.** Tel: 0.312.425 10 72

Baskı ve Cilt: Baskı: **Korza Yayıncılık Basım San. ve Tic. Ltd. Şti.** Tel: 0.312. 342 22 08

İÇİNDEKİLER

Yazarlar ve Teşekkür xiii

Önsöz xv

Kısaltmalar ve Kısa Adlar xxi

I. Kısım YÖNETİM DANIŞMANLIĞINA BAKIŞ

Bölüm 1 Yönetim Danışmanlığının Doğası ve Amacı 27
1.1 Danışmanlık nedir? 27
1.2 Neden danışman kullanılır? 34
1.3 Danışmanlar nasıl kullanılıyor? On ana yol 40
1.4 Danışmanlık süreci 44
1.5 Yönetim danışmanlığının gelişen kavramları ve kapsamı 49

Bölüm 2 Danışmanlık Endüstrisi 55
2.1 Tarihsel bir perspektif 55
2.2 Mevcut danışmanlık sahnesi 59
2.3 Sağlanan hizmetlerin kapsamı 63
2.4 Genel danışmanlık ve özel danışmanlık (uzman) hizmetleri 66
2.5 Başlıca danışmanlık organizasyonu türleri 68
2.6 Kurum içi danışmanlar 73
2.7 Yönetim danışmanlığı ve diğer meslekler 76
2.8 Yönetim danışmanlığı, eğitim ve araştırma 80

Bölüm 3 Danışman – Müşteri İlişkisi 83
3.1 Beklentilerin ve rollerin tamamlanması 83
3.2 Müşteri ve danışman sistemleri 86
3.3 Danışman – müşteri ilişkisinin kritik boyutları 88
3.4 Danışmanın davranışsal rolleri 92
3.5 Rol kavramının daha ince bir hale getirilmesi 95
3.6 Müşteri sistemini etkileme yöntemleri 98
3.7 Danışmanlığın araçları olarak müşavirlik ve koçluk 101

Bölüm 4 Danışmanlık ve Değişim 105
4.1 Değişimin niteliğinin anlaşılması 105
4.2 Organizasyonların değişime karşı yaklaşımı 112
4.3 Değişim için destek sağlamak 118
4.4 Çatışma yönetimi 121
4.5 Değişime yardımcı olmak için yapısal düzenlemeler ve müdahaleler 123

Bölüm 5 **Danışmanlık ve Kültür** 133
5.1 Kültürü anlamak ve saygı göstermek 133
5.2 Kültür düzeyleri 135
5.3 Danışmanlık görevlerinde kültürle yüzleşmek 141

Bölüm 6 **Danışmanlıkta Profesyonellik ve Mesleki Ahlâk** 147
6.1 Yönetim danışmanlığı bir meslek midir? 147
6.2 Profesyonel yaklaşım 149
6.3 Meslek kuruluşları ve davranış kuralları 158
6.4 Sertifika ve ruhsat verme 161
6.5 Yasal sorumluluk ve mesleki sorumluluk 165

II Kısım **DANIŞMA SÜRECİ**

Bölüm 7 **Giriş** 171
7.1 İlk temaslar 172
7.2 Öncül sorun teşhisi 177
7.3 Görev tanımı (Terms of Reference - Tor) 184
7.4 Proje stratejisi ve planı 185
7.5 Müşteriye sunulan teklif 189
7.6 Danışmanlık sözleşmesi 192

Bölüm 8 **Teşhis** 197
8.1 Teşhis için kavramsal çerçeve 197
8.2 Amaçların ve sorunların teşhis edilmesi 200
8.3 Gerekli verilerin tanımlanması 206
8.4 Veri kaynakları ve veri elde etmenin yolları 209
8.5 Veri analizi 219
8.6 Müşteriye geri bildirim 229

Bölüm 9 **Eylem Planlaması** 233
9.1 Muhtemel çözümlerin araştırılması 234
9.2 Seçeneklerin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi 243
9.3 Eylem önerilerinin müşteriye sunulması 247

Bölüm 10 **Uygulama** 251
10.1 Uygulamada danışmanın rolü 252
10.2 Uygulamanın planlanması ve izlenmesi 254
10.3 Müşteri personelinin eğitimi ve yetiştirilmesi 257
10.4 Çalışma metotlarında değişiklik yapılması konusunda bazı taktik rehber kurallar 258
10.5 Yeni uygulamanın bakımı ve kontrolü 265

Bölüm 11 Görevin Sona Erdirilmesi ... 269
11.1 Çekilme için doğru zaman ... 270
11.2 Değerlendirme ... 272
11.3 Görev sonrası takip ... 278
11.4 Nihai rapor ... 279

III Kısım ÇEŞİTLİ YÖNETİM KONULARINDA DANIŞMANLIK

Bölüm 12 Genel ve Stratejik Yönetim Danışmanlığı ... 285
12.1 Kurumsal strateji ve genel yönetim konularında danışmanlık hizmetinin mahiyeti ve kapsamı ... 285
12.2 Kurumsal strateji ... 289
12.3 Süreçler, sistemler ve yapılar ... 297
12.4 Kurumsal kültür ve yönetim tarzı ... 301
12.5 Kurumsal yönetişim ... 304

Bölüm 13 Bilişim Teknolojisi (BT) Danışmanlığı ... 309
13.1 Bilişim teknolojisinin gelişmekte olan rolü ... 309
13.2 BT danışmanlığının kapsamı ve özel yönleri ... 311
13.3 Bilişim sistemleri danışmanlığının bir genel modeli ... 313
13.4 Bilişim sistemlerinin kalitesi ... 318
13.5 BT danışmanlık hizmeti sağlayıcıları ... 319
13.6 Bir BT danışmanlık projesinin yönetilmesi ... 322
13.7 Küçük işletmeler için BT danışmanlığı ... 323
13.8 Geleceğe dair perspektifler ... 324

Bölüm 14 Finansal Yönetim Danışmanlığı ... 327
14.1 Değer yaratılması ... 329
14.2 Temel araçlar ... 331
14.3 İşletme sermayesi ve likidite yönetimi ... 333
14.4 Sermaye yapısı ve mali piyasalar ... 334
14.5 Birleşmeler ve devralmalar ... 337
14.6 Finans ve operasyonlar: Sermaye yatırım analizi ... 340
14.7 Muhasebe sistemleri ve bütçe kontrolü ... 342
14.8 Enflasyon altında mali yönetim ... 344
14.9 Sınır ötesi operasyonların ve dış finans piyasalarının kullanımı ... 346

Bölüm 15 Pazarlama ve Dağıtım Yönetiminde Danışmanlık ... 353
15.1 Pazarlama strateji seviyesi ... 354
15.2 Pazarlama operasyonları ... 358
15.3 Ticari işletmelerde danışmanlık ... 362
15.4 Uluslararası pazarlama ... 363

15.5 Fiziki dağıtım ... 364
15.6 Halkla ilişkiler ... 364

Bölüm 16 E-İşte Danışmanlık ... 367
16.1 E-İş danışmanlığının kapsamı ... 367
16.2 Bricks-and-Mortar ile Bricks-and-Clicks: Değer-Zincir Bağımlılığı ... 371
16.3 Bricks-and-Mortar ile Bricks-and-Clicks İç Süreçleri ... 378
16.4 Dot.Com organizasyonlar ... 383
16.5 İnternet araştırması ... 385

Bölüm 17 Operasyon Yönetiminde Danışmanlık ... 387
17.1 Bir operasyon stratejisi geliştirmek ... 387
17.2 Ürün yaklaşımı ... 392
17.3 Süreç yaklaşımı ... 396
17.4 Operasyonların insan yönleri ... 404

Bölüm 18 İnsan Kaynakları Yönetiminde Danışmanlık ... 407
18.1 Personel fonksiyonun değişen yapısı ... 407
18.2 Politikalar, uygulamalar ve insan kaynakları denetimi ... 409
18.3 İnsan kaynaklarını planlama ... 412
18.4 İşe alım ve seçim ... 413
18.5 Motivasyon ve ücretlendirme ... 415
18.6 İnsan kaynaklarını geliştirme ... 419
18.7 Personel yönetimi ilişkileri ... 425
18.8 Yeni alanlar ve konular ... 432

Bölüm 19 Bilgi Yönetiminde Danışmanlık ... 441
19.1 Bilgi ekonomisinde yönetim ... 441
19.2 Bilgiye dayalı değer yaratma ... 443
19.3 Bilgi organizasyonu geliştirmek ... 451

Bölüm 20 Prodüktivite ve Performans Yönetim Danışmanlığı ... 463
20.1 Prodüktivite kavramları, faktörleri ve şartlarındaki değişiklikler ... 464
20.2 Prodüktivite ve performans ölçümlemesi ... 469
20.3 Prodüktivite artırmak için yaklaşım ve stratejiler ... 471
20.4 Prodüktivite ve performans geliştirme programları tasarlamak ve hayata geçirmek ... 480
20.5 Prodüktivite gelişimi için araç ve teknikler ... 484

Bölüm 21 Toplam Kalite Yönetiminde Danışmanlık ... 489
21.1 TKY'yi anlamak ... 489
21.2 Kalitenin maliyeti - kalite bedavadır ... 493
21.3 TKY'nin prensipleri ve temel yapıtaşları ... 496
21.4 TKY'yi hayata geçirmek ... 500

21.5 Temel TKY araçları ... 504
21.6 TKY aracı olarak ISO 9000 ... 509
21.7 TKY'nin görünmez tehlike ve problemleri ... 512
21.8 Yönetime olan etkileri ... 513
21.9 TKY için gereken danışmanlık becerileri ... 515

Bölüm 22 Kurumsal Dönüşümde Danışmanlık ... 517
22.1 Organizasyonel dönüşüm nedir? ... 518
22.2 Kurumsal dönüşüm için hazırlanmak ... 519
22.3 Kurumsal dönüşümün stratejileri ve süreçleri ... 522
22.4 Şirketin revizyonları ... 529
22.5 Küçülme ... 532
22.6 İşletme sürecini yeniden yapılandırma (İSYY) ... 533
22.7 Dış kaynak ve iç kaynak kullanımı ... 535
22.8 Dönüşüm amaçlı ortak girişimler ... 538
22.9 Birleşme ve şirket satın alma ... 539
22.10 İlişki ağları düzenlemeleri ... 541
22.11 Organizasyonel yapıları dönüştürmek ... 542
22.12 Mülkiyetin yeniden yapılandırılması ... 543
22.13 Özelleştirme ... 544
22.14 Dönüşümde kaçınılması gereken tuzak ve hatalar ... 546

Bölüm 23 İşletmenin Sosyal Rolü ve Sorumluluğu ile İlgili Danışmanlık ... 549
23.1 İşletmenin sosyal boyutu ... 550
23.2 Mevcut kavramlar ve eğilimler ... 551
23.3 Danışmanlık hizmetleri ... 560
23.4 Kurumsal sorumluluğa stratejik bir yaklaşım ... 563
23.5 Spesifik işletme fonksiyonlarında ve alanlarında danışmanlık ... 570
23.6 Gelecekteki perspektifler ... 571

Bölüm 24 Küçük İşletme Yönetiminde ve Geliştirmede Danışmanlık ... 573
24.1 Küçük işletmelerin özellikleri ... 574
24.2 Danışmanın rolü ve profili ... 577
24.3 Bir işletmenin yaşam süresinde danışmanlık görevleri ... 579
24.4 Özel endişe alanları ... 584
24.5 Fırsat veren bir çevre ... 587
24.6 Küçük işletme danışmanlığında yenileşimler ... 592

Bölüm 25 Kayıt Dışı Sektör İçin Danışmanlık ... 599
25.1 Mikro-işletmelerle ilgili olarak ne farklıdır? ... 599
25.2 Kayıt dışı sektör girişimcilerinin yönetim sorunları ... 603
25.3 Mikro-işletme danışmanlarının özel becerileri ... 604
25.4 Kayıt dışı sektörde mikro-işletmelere uzanmak ... 605

Bölüm 26 Kamu Sektörü İçin Danışmanlık ... 611
26.1 Hükümet rolünün gelişimi ... 611
26.2 Kamu sektörü çevresini anlamak ... 613
26.3 Danışmanlık döngüsü boyunca kamu sektörü müşterileriyle çalışmak ... 618
26.4 Hizmet sağlayıcılar ... 621
26.5 Bazı güncel zorluklar ... 623

IV Kısım BİR DANIŞMANLIK FİRMASINI YÖNETMEK

Bölüm 27 Danışmanlık Mesleğinde Yönetim Temelleri ... 631
27.1 Meslekleri yönetme zorluğu ... 631
27.2 Bir mesleki hizmet olarak yönetim ... 633
27.3 Profesyonel bir işletmeyi yönetmek ... 639
27.4 Mükemmeliyeti profesyonelce ve işletme içinde elde etmek ... 644

Bölüm 28 Danışmanlık Firmasının Stratejisi ... 647
28.1 Stratejik yaklaşım ... 647
28.2 Müşteri hizmetlerinin kapsamı ... 650
28.3 Müşteri tabanı ... 654
28.4 Büyüme ve gelişme ... 655
28.5 Uluslararası hale gelmek ... 659
28.6 Şirketin profili ve imajı ... 660
28.7 Uygulamada stratejik yönetim ... 662

Bölüm 29 Danışmanlık Hizmetlerinin Pazarlanması ... 669
29.1 Danışmanlıkta pazarlama yaklaşımı ... 670
29.2 Müşterinin bakış açısı ... 673
29.3 Danışmanlık firmasını pazarlama teknikleri ... 674
29.4 Danışmanlık projelerini pazarlama teknikleri ... 689
29.5 Mevcut müşterilere pazarlama ... 692
29.6 Pazarlama sürecini yönetmek ... 695

Bölüm 30 Maliyetler ve Ücretler ... 701
30.1 Gelir getiren etkinlikler ... 701
30.2 Ücrete tabi hizmetlerin maliyetinin hesaplanması ... 704
30.3 Pazarlama politikası kriterleri ... 705
30.4 Başlıca ücret belirleme yöntemleri ... 706
30.5 Ücret belirlemede ve faturalandırmada dürüstlük ... 711
30.6 Değer faturalamasına doğru ... 713
30.7 Bir projenin maliyetlendirilmesi ve fiyatlandırılması ... 714
30.8 Müşterilere fatura göndermek ve ücretleri tahsil etmek ... 718

Bölüm 31 Görev Yönetimi ... 721
31.1 Bir görevi yapılandırma ve programlama ... 721
31.2 Göreve hazırlık ... 725
31.3 Görevin yürütülmesinin yönetimi ... 728
31.4 Giderler ve bütçelerin kontrolü ... 735
31.5 Görev kayıtları ve raporları ... 735
31.6 Görevin kapatılması ... 739

Bölüm 32 Danışmanlıkta Kalite Yönetimi ... 741
32.1 Danışmanlıkta kalite yönetimi nedir? ... 741
32.2 Kalite güvence programının kilit unsurları ... 745
32.3 Kalite belgelendirmesi ... 751
32.4 Kalitenin sürdürülmesi ... 753

Bölüm 33 İşletme Faaliyetleri ve Mali Kontrol ... 755
33.1 İşletme faaliyet planı ve bütçesi ... 755
33.2 Performans izleme ... 759
33.3 Defter tutma ve muhasebecilik ... 765

Bölüm 34 Danışmanlık Firmalarında Bilgi Yönetimi ... 769
34.1 Danışmanlık hizmetlerinde bilgi yönetimi etmenleri ... 769
34.2 Danışmanlık sürecinin doğasında olan faktörler ... 770
34.3 Bir bilgi yönetim programı ... 772
34.4 Müşterilerle bilgi paylaşımı ... 776

Bölüm 35 Bir Danışmanlık Firmasının Yapılandırılması ... 779
35.1 Yasal statü bakımından şirket türleri ... 779
35.2 Yönetim ve operasyonlar yapısı ... 783
35.3 BT desteği ve dış kaynak kullanımı ... 790
35.4 Ofis olanakları ... 792

V. Kısım DANIŞMAN YETİŞTİRİLMESİ VE DANIŞMANLIK MESLEĞİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Bölüm 36 Danışmanlıkta Kariyer ve Ücretler ... 797
36.1 Danışmanların kişisel özellikleri ... 797
36.2 İşe alma ve seçim ... 799
36.3 Kariyer geliştirme ... 803
36.4 Ücret politikaları ve uygulamaları ... 808

Bölüm 37 Danışmanların Eğitimi ve Gelişimi ... 813
37.1 Danışmanlar ne öğrenmelidir? ... 814
37.2 Yeni danışmanların eğitimi ... 819
37.3 Eğitim yöntemleri ... 826

37.4 Danışmanların daha ileri eğitim ve gelişimi 829
37.5 Danışman gelişimi için motivasyon 832
37.6 Tek başına çalışan danışmanlara yönelik öğrenme seçenekleri 833

Bölüm 38 Geleceğe Hazırlanmak 837
38.1 Piyasanız 838
38.2 Mesleğiniz 844
38.3 Kişisel gelişiminiz 846
38.4 Sonuç 846

EKLER

Ek 1 Müşterinin On Emri (Danışmanların seçilmesi ve kullanılması) 851
Ek 2 Yönetim Danışmanları Dernekleri 859
Ek 3 Danışmanlar İçin Bilgi ve Öğrenme Kaynakları 865
Ek 4 Bir Danışmanlık Sözleşmenin Şartları 871
Ek 5 Danışmanlık ve Fikri Mülkiyet 877
Ek 6 Yönetim Danışmanlığı Örnek Olay İncelemelerinin Kullanılması 889
Ek 7 Rapor Yazımı 905

YAZARLAR ve TEŞEKKÜR

Bu kitap, ortak bir çabanın sonucudur ve danışmanlık mesleğindeki uluslararası deneyim ve bilgi birikimini yansıtmaktadır.

Kitabın (1976, 1986, ve 1996'da yayınlanmış olan) ilk üç baskısı Michael Bauer, Roland Berger, George Boulden, Chris Brewster, Chris Cooper, George Cox, James Dey, Alan Gladstone, Colin Guthrie, Malcolm Harper, John Heptonstall, Hari Johri, George Kanawaty, James H. Kennedy, Milan Kubr, Frederic Latham, Gordon Lippitt, David H. Maister, Rebecca Morgan, Leonard Nadler, Philip Neck, Klaus North, Joseph Prokopenko, J. Geoffrey Rawlinson, Edgar H. Schein, Edward A. Stone, John Syme, Denis Tindley ve John Wallace tarafından kaleme alınmıştır.

Kısa metin şeklindeki katkılar (çoğu kutu içinde sunulmuştur) ve diğer değerli materyaller ve fikirler, Moïse Allal, William J. Altier, Maurice C. Ashill, Daniel Bas, Bengt Bjorklund, Kenneth L. Block, Ole Bovin, Derek Bowland, Joseph J. Brady, Ken Dawson, Gerry Y. Elliot, W. J. C. McEwan, Praxy Fernandes, Stelan Friberg, Takeyuki Furuhashi, S. R. Ganesh, John E. Hartshorne, Ed Hendricks, Michael Henriques, Shozo Hibino, Pierre Hidalgo, Geert Hofstede, Kate Hook, Jean-Marie van Houwe, Osamu Ida, James H. Kennedy, Vaclav Klaus, Emile Laboureau, Lauri K. Leppanen, Hans Ake Lilja, William J. McGinnis, Eiji Mizutani, Klaus Molenaar, Lewis S. Moore, Alex Morley-Smith, Gerald Nadler, M. S. S. El Namaki, Robert Nelson, Brian O'Rorke, Graham Perkins, Jean-Francois Poncet, Alan C. Popham, John Roethle, Steven E. Sacks, Emmanuel S. Savas, Karl Scholz, P. W. Shay, E. Michael Shays, Howard L. Shenson, Marko Simoneti, Carl S. Sloane, Sten Soderman, Fritz Steele, Hedley Thomas, Arthur B. Toan, Arthur N. Turner ve W. Trevor Utting tarafından sağlanmıştır.

Dördüncü baskı için, mevcut metinleri revize eden ve yeni bölümleri de kaleme alan yazar ekibinde Chris Brewster Martin Clemensson, Gerry Finnegan, Alan Gladstone, Jack Hardie, John Heptonstall, Milan Kubr, Radan Kubr, Mike Malmgren, Klaus North, Joseph Prokopenko, Steven Rochlin, Birte Schmitz, Edward A. Stone ve Jim Tanburn yer almıştır.

Kısa metin şeklindeki katkılar, tavsiye ve diğer yardımlar ise, Michael Beer, Charles Bodwell, Christine Evans-Klock, Robert M. Galford, Gil Gidron, Charles H. Green, Else

Groen, Claude Hoffmann, Osamu Ida, Kennedy Information Inc., Margot Lobbezoo, David H. Maister, Bruce W. Marcus, Patrick J. McKenna, Eiji Mizutani, Edgar H. Schein, Karl Scholz, E. Michael Shays, Gerald A. Simon, Peter Søresen, Arturo Tolentino ve Simon White tarafından sağlanmıştır.

Milan Kubr kitabın tüm baskıları için ekip lideri ve teknik editör sıfatı ile görev yapmıştır. Kendisi aynı zamanda başyazardır. Stil ve dil bakımından redaksiyon işlerini Pat Butler yapmıştır ve bir bütün olarak proje işlerine Rosemary Beattie nezaret etmiştir.

Danışmanlık firmalarında ve meslek kuruluşlarında, yönetim eğitimi kurumlarında, ticari şirketlerde ve ILO'da görevli olan çok sayıda meslektaşımızın deneyimi, desteği ve yapıcı önerileri, bu kitabın yayınlanmasını mümkün kılmıştır. ILO, burada ismen zikredilemeyenler de dahil olmak üzere, tüm yazarlara ve katkı sahiplerine en samimi teşekkürlerini sunar.

ÖNSÖZ

Yönetim danışmanlığı, uzun zamandır yöneticilerin, organizasyonlarının karşılaştıkları pratik sorunları analiz etmelerine ve çözüme kavuşturmalarına, organizasyonun performansını artırmalarına, diğer yöneticilerin ve organizasyonların deneyimlerinden ders almalarına ve yeni iş fırsatlarını kullanmalarına yardımcı olan faydalı bir profesyonel hizmet olarak kabul edilmektedir. Dünya çapındaki yüz binlerce özel şirket ve kamu kuruluşu, eğitim, proje yönetimi, bilgi teknolojisi danışmanlığı, finansal tavsiye, hukuki tavsiye, denetim, mühendislik danışmanlığı ve diğer profesyonel hizmetlerden ayrı olarak veya bunlarla bir arada yönetim danışmanlarının hizmetlerinden faydalanmıştır.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) 1950'li yılların başından bu yana yönetim ve küçük işletmelerin gelişimi ve istihdamın teşvik edilmesi konularında aktif bir şekilde çalışmaktadır. Yönetim danışmanlığı ve etkili danışmanlık uygulamalarının teşvik edilmesi, hızlı bir şekilde, ILO'nun faaliyetleri için güçlü araçlar olarak tespit edilmiştir. Teknik işbirliği projeleri yoluyla, ILO ekonominin muhtelif sektörleri için yerel danışmanlık hizmetlerinin tesis edilmesinde ve yönetim danışmanlarının ve eğitimcilerinin geliştirilmesinde pek çok üye ülkeye yardım sağlamıştır. Hâlihazırda, ILO çok sayıda farklı program vasıtasıyla danışmanlık hizmetlerinin önemli bir kullanıcısı ve geliştiricisidir.

Yönetim danışmanlığı ile ilgili geniş kapsamlı, uygulamaya yönelik bir kılavuzun geliştirilmesi ile ilgili acil taleplere bir yanıt olarak, 1976 ve 1996 seneleri arasında bu kitabın üç nüshası basılmıştır. İngilizce aslının yanısıra 12 farklı dilde (Çince, Çekçe, Fransızca, Macarca, Endonezyaca, İtalyanca, Japonca, Korece, Lehçe, Romence ve İspanyolca) basılan bu kitap, hızlı bir şekilde yönetim danışmanlığı konusunda temel bir referans çalışması haline gelmiştir ve dünya çapında binlerce yönetim danışmanı, eğitimci ve danışman müşterisi tarafından kullanılmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki ve diğer ülkelerdeki üniversiteler, işletme okulları ve yönetim enstitüleri, yönetim ve danışmanlık derslerinde bu kitabı kullanmak-

tadırlar. Yönetim danışmanlarına ait pek çok dernek ve enstitü, üyelerine temel bir referans belgesi ve çalışma materyali olarak bu kitabı tavsiye etmektedir.

Bununla birlikte, yönetim danışmanlığı, profesyonel hizmetlerle ilgili dinamik ve hızla değişen bir sektördür. Müşteriler için faydalı ve ilgili bir eser sağlamak için danışmanlar, ekonomik ve sosyal eğilimleri yakından izlemek, müşterilerinin işlerini etkileyebilecek değişiklikleri önceden görmek ve gittikçe daha karmaşık, rekabetçi ve zor bir hal alan bir ortamda müşterinin yüksek performansa erişmesine ve bu performansını devam ettirmesine yardım etmek için tavsiyelerde bulunmak zorundadırlar. Bilgiye dayalı ekonomi, danışmanlar için duyulan talebin giderek artmasına yol açmakta ve danışmanlar için yeni fırsatlar yaratmaktadır. Yönetim danışmanlığı, bilişim ve iletişim teknolojilerinden, internetten, küreselleşmeden, piyasanın liberalleşmesinden, jeopolitikteki büyük değişimlerden, bölgesel ekonomik gruplaşmaların gelişmesinden, nüfus değişikliklerinden, eğitimin ilerlemesinden, tüketici zevklerinin ve davranışlarının değişmesinden, hükümetlerin ve kamu sektörünün değişen rollerinden ve sayısız pek çok başka gelişmeden etkilenmektedir. Danışmanlar, gittikçe karmaşıklaşan ve güç hale gelen bu konularla ilgili olarak müşterilerine tavsiyelerde bulunabilecek duruma gelmek için sürekli olarak kendilerini "yeniden keşfetmek" zorundadırlar.

Profesyonel bir hizmet sektörü olarak yönetim danışmanlığı aynı zamanda diğer mesleklerle de yakın etkileşim içindedir. Bu etkileşimin pek çok yüzü vardır; bunlara müşterinin çıkarlarına uygun bir şekilde hem işbirliği hem de bilgi transferi yapılması ve ulusal ve uluslararası piyasalardaki sert rekabet de dahildir. Meslekler arasındaki sınırlar değişmekte, profesyonel firmalar birleşmekte veya ayrılmakta ve yeni hizmet verme modelleri ve teknikleri ortaya çıkmaktadır.

Danışmanlıkla ilgili temel bir referans metninin bütün bu gelişmeleri ve zorlukları yansıtması zorunludur. Bu sebeple, bu kılavuzun dördüncü baskısı, son danışmanlık uygulamalarını, önemli ve benzer danışman ve müşteri konularını, mevcut ve yeni ortaya çıkan eğilimleri ve danışmanlar tarafından sağlanan hizmetlerin değerini geliştirme olasılığı olan yaklaşımları tanımlamaktadır. Üçüncü baskının bölümleri ve ekleri güncellenmiştir. Danışmanlarla ilgili giderek daha fazla ilgi çeken yeni konular eklenmiştir; bu konulara e-iş danışmanlığı, bilgi yönetimi danışmanlığı ve danışmanların kendileri tarafından bilgi yönetiminin nasıl kullanıldığı, toplam kalite yönetimi, kurumsal yönetişim, işletmelerin sosyal rolü ve sorumluluğu, şirket dönüşümü ve yenilenmesi ve kamu sektörü de dahildir. Danışmanlık yükümlülüğü, sözleşmeler ve fikri mülkiyet konuları gibi kilit yasal konulara daha fazla özen gösterilmiş ve alan ayrılmıştır. Tutarlı bir uluslararası bakış açısı muhafaza edilmiştir: Önceki baskılar gibi bu dördüncü baskı da, dünyanın çeşitli yerlerinde uygulandığı üzere, danışmanlık ile ilgili gerçek ve dengeli bir manzara sunmaktadır.

ILO, 1970'lerin ortalarında profesyonel yönetim danışmanlığı ile ilgili bir kılavuz hazırlama ve basma kararını ilk kez aldığında, konuyla ilgili literatür şaşırtıcı bir şekilde çok zayıftı. Mevcut kaynaklar arasında sadece danışmanların geçmişleri ve faaliyetleri hakkında birkaç küçük kitapçık ve davranış bilimleri çevrelerinden

gelen, danışmanlıkta kullanılan müdahale yöntemlerine dair birkaç kavramsal katkı bulunmaktaydı. 2002 yılında, "danışman" veya "yönetim danışmanlığı" terimleri ile yapılacak bibliyografik bir arama yüzlerce referans verecektir. Danışmanlık çok popüler bir konu haline gelmiş ve değişik bakış açılarına sahip pek çok yazar tarafından işlenmeye başlanmıştır.

Danışmanlık kavramı

Bu kitapta, yönetim danışmanlığı, her şeyden önce, yönetim ve işletme uygulamalarını iyileştirmek için kullanılan bir *yöntem* olarak ele alınmıştır. Bu yöntem, bağımsız bir özel şirket, özel veya kamuya ait bir organizasyondaki kurum içi bir danışmanlık (veya benzeri) birimi, bir yönetim geliştirme, prodüktivite veya küçük işletme geliştirme enstitüsü, bir yayım hizmeti veya bir şahıs (örneğin tek başına serbest çalışan bir danışman veya bir üniversite profesörü) tarafından kullanılabilir. Eğer iş arkadaşlarına ve astlarına tavsiyelerde bulunuyorsa, bir yönetici bile danışman olarak hareket edebilir.

Bununla birlikte, aynı zamanda, yönetim danışmanlığı bir *meslek* olarak da gelişmektedir. Binlerce kişi ve organizasyon tam zamanlı bir meslek olarak danışmanlık yapmakta ve verilen tavsiyelerin, müdahale yöntemlerinin ve etik ilkelerin kalitesinin sağlanmasında profesyonel standartların oluşturulması için mücadele etmektedir. Mesleğin tam zamanlı üyeleri olmadan danışmanlık yapan kişiler de mesleğin standartlarına ve ilkelerine riayet edebilirler ve bunu yapmaya teşvik edilmeleri ve bu kişilere yardım edilmesi gerekir.

Danışmanlıkla ilgili bu iki yaklaşım arasında bir çatışma bulunmamaktadır. Aslında, bir yöntem olarak danışmanlık ve bir meslek olarak danışmanlık aynı madalyonun iki yüzü gibidir ve elinizde bulundurduğunuz gibi bir kılavuz her iki yüzle de uğraşmak zorundadır.

Bu kitap, çeşitli yönetim ve işletme sorunlarına, organizasyonlara ve ortamlara uygulanan danışmanlık yaklaşımlarını ve yöntemlerini tanımlamaktadır. Çok sayıda danışmanlık yaklaşımı, tekniği, yöntemi, modu ve tarzı yer almaktadır. Bu çeşitlilik de yönetim danışmanlığının heyecan verici niteliklerinden bir tanesidir. Bu, çok belirli sorunları ve özellikleri olan müşterilerin bile çoğunlukla kendi organizasyonlarına ve kişiliklerine uyacak bir danışman bulabildikleri anlamına gelmektedir. Bunun tersine, danışmanlık ayrıca birtakım ortak ilkeleri ve yöntemleri göstermektedir. Bunlardan bazıları oldukça temeldir ve danışmanların büyük çoğunluğu tarafından kullanılmaktadır. Örnek vermek gerekirse, her danışman mülakat tekniklerini kullanabilmeli, müşterilerin sorunlarını ve amaçlarını teşhis edebilmeli, yapılacak işleri yapılandırabilmeli ve planlayabilmeli, müşterinin işbirliğini sağlayabilmeli, müşteri ile iletişim kurabilmeli, müşteri ile enformasyon ve bilgi paylaşabilmeli ve yazılı ve sözlü olarak teklifler ve sonuç raporları sunabilmelidir.

Bu sebeple, danışmanlık hakkında genelleme yapmak ve yaklaşımlarla ilgili en iyi yolu tavsiye etmek için en iyi ihtimalle zor ve risklidir ve hatta yanıltıcı ve ters etkili olabilir. Bu yüzden, farklı yöntemler, tarzlar, modlar veya kullanılan teknikle-

ri içeren ve bunların avantajlarına ve eksikliklerine işaret eden, geniş kapsamlı ve dengeli bir danışmanlık manzarası sunmaya çalışan eklektik bir yaklaşım seçmiş bulunmaktayız. Okuyucular, belirli bir organizasyonun teknik, organizasyonel ve insani bağlamıyla tutarlı bir şekilde, kendi seçimlerini yapabilirler.

Ancak, bu kitabın yazarlarının danışmanlıkla ilgili herhangi bir yaklaşıma dair hiçbir önyargılarının olmadığını söylemek doğru olmayacaktır. Bizim de oldukça güçlü bir eğilimimiz bulunmaktadır ve buna göre: (i) danışman bilgi ve uzmanlığını saklamak ve elinde tutmaya çalışmak yerine müşterisiyle paylaşır; (ii) müşteri işe mümkün olduğunca yakından ve yoğun bir şekilde katılım gösterir ve (iii) her iki taraf işi değerli bir öğrenme deneyimi haline getirmek için mümkün olan her türlü çabayı gösterir. Bu geniş kavram içinde, pek çok farklı yöntem ve teknik uygulanabilir.

Kitabın amacı

Bu kitabın ana amacı, yönetim danışmanlığındaki profesyonel standartları ve uygulamaları iyileştirmek ve danışmanlık faaliyetlerine başlamak veya mevcut faaliyetlerini iyileştirmek isteyen kişilere ve organizasyonlara bilgi sağlamak ve rehberlik etmektir. Kitap, profesyonel danışmanlık, niteliği, yöntemleri, örgütsel ilkeleri, davranışsal kuralları ve eğitim ve geliştirme uygulamaları konularına bir giriş niteliğindedir. Aynı zamanda, yönetimin muhtelif alanlarında faaliyet için danışmanlara rehber kurallar da önermektedir. Ancak, yönetim işlevleri ve teknikleriyle ayrıntılı ve derinlemesine bir şekilde uğraşan el kitapları ve kılavuzların yerini almak amacı taşımamaktadır: Bunlar için okuyucu özel kaynaklara başvurmalıdır.

Az ve öz olarak ifade edersek, bu kitap:

- Danışmanlık mesleğine yeni başlayanlar;
- Bağımsız yönetim danışmanları ve danışmanlık firmaları;
- Prodüktivite, yönetim ve küçük işletme enstitüleri ve merkezlerinin danışmanlık departmanları
- Özel şirketlerdeki ve devlet kurumlarındaki kurum içi yönetim danışmanları;
- Yönetim öğretmenleri, eğitmenleri ve araştırmacıları (yarı zamanlı danışmanlar olabilirler ve işleri danışmanların işleriyle yakından ilintili olabilir);
- Yönetim ve işletme öğrencileri;
- Danışmanlardan daha etkili bir şekilde faydalanmak isteyen veya kendi işlerinde danışmanlık becerilerine ve yaklaşımlarına başvurmak isteyen yöneticiler, iş dünyasından kişiler ve idareciler için yazılmıştır.

Son olarak, kitapta tanımlanan pek çok ilke ve teknik genel olarak danışmanlık için geçerlidir; bu sebeple yönetim ve işletmeden başka alanlarda çalışan danışmanlar da bu kitabı faydalı ve ilham verici bulacaklardır.

Terminoloji

Çeşitli ülkelerde yönetim danışmanlığı alanında kullanılan en genel terimler kitabın içinde açıklanmaktadır. Ancak, iki temel terimin anlamı ve kullanımı, bu

noktada erken bir tanım yapılmasını gerekli kılmaktadır:

- *Yönetim danışmanı* terimi, bu kitapta ister tam zamanlı isterse de yarı zamanlı olarak yönetim alanındaki tipik danışmanlık işlevlerinin tamamını veya bir kısmını yerine getiren herkes için geçerli olan genel bir terim olarak kullanılmıştır;
- *Müşteri* terimi, bu kitapta özel şirketlerde, kamu işletmelerinde, devlet kurumlarında veya başka yerlerde yönetim danışmanlarının hizmetlerini kullanan bütün yönetici, idareci veya organizasyonlar için geçerli olan genel bir terim olarak kullanılmıştır.

Bu iki terim, cinsiyetlerine veya sektörel, etnik, ülkesel ya da diğer özelliklerine bakmaksızın genel olarak danışmanlar ve müşteriler ile ilgilidir. Metindeki bu gruplara atıfta bulunurken, bazen yazım stili sebebiyle veya diğer kaynaklardan alıntı yaparken erkek cinsiyetini kullanmak gerekli olmuştur; bununla birlikte, iş dünyasındaki insanlar, yöneticiler ve danışmanlar arasındaki kadınların sayısının pratikte giderek artması, büyük bir takdirle karşılanmaktadır.

Başka türlüsü ifade edilmediği sürece, danışmanlık firması terimi, işlevi danışmanlık hizmetleri sağlamak olan herhangi bir örgütsel birim türü anlamına gelmektedir. Bu terim zaman zaman danışmanlık birimi veya danışmanlık organizasyonu terimleri ile değişimli olarak kullanılmaktadır. Danışmanlık süreci terimi, müşterinin sorunlarının çözüme kavuşturulmasında faaliyet alanlarını ve müşterinin sorunlarının çözülmesinde danışman ile müşteri arasındaki etkileşimi tanımlamak için kullanılan genel bir terimdir. Belirli bir müşteri için bir danışman tarafından yerine getirilen özel bir işe normal olarak danışmanlık görevi (proje, vaka, angajman) ismi verilir.

Yazarlar, danışmanlığın değişen kapsamı ve odak noktasıyla ilgili devam eden tartışmaların, yönetim, işletme ve bilişim teknolojisi danışmanlığı arasında gittikçe silikleşen sınırların ve artan bütünleşmenin, yönetim danışmanlığına diğer mesleklerin "karışmasının" (ve tam tersi) ve diğer gelişmelerin farkındadırlar. Bu eğilimler ele alınmaktadır. Bununla birlikte, yeni, henüz geniş çapta kabul görmemiş ve muhtemelen sadece geçici bir isimlendirme kullanmaktansa, yazımızın nesnesine "yönetim danışmanlığı" adını verme tercihimizden vazgeçmedik.

Kitabın planı

Kılavuz, 5 kısım olarak gruplandırılmış 38 bölüm ve bunları takip eden 7 ekten oluşmaktadır.

I. Kısım (1.- 6. Bölümler), danışmanlık yöntemine ve mesleğine genel bir bakış açısı sunmaktadır. Burada vurgu, danışman-müşteri ilişkisi, değişim sürecinde yönetim danışmanlarının rolü ve müdahale yöntemleri ve profesyonel etik ilkeleri üzerindedir.

II.Kısım (7. -11. Bölümler), beş büyük aşamaya - giriş, teşhis, eylem planlama, uygulama ve sona erdirme - ayrılan danışmanlık sürecinin sistematik olarak incelenmesidir.

III. Kısım (12.-26. Bölümler), çeşitli yönetim alanlarında ve bazı spesifik sektörlerde danışmanlığa bir giriş oluşturmaktadır. Kapsanan alanlar genel yönetim ve şirket stratejisi, bilişim teknolojisi, finans, pazarlama, e-iş, faaliyetler, insan kaynakları, bilgi yönetimi, prodüktivite ve performans geliştirme, kalite yönetimi, şirkette kurumsal dönüşüm ve yenileme ve iş dünyasının sosyal rolü ve sorumluluğudur. Ele alınan sektörler küçük işletmeleri, kayıt dışı sektör işletmelerini ve kamu sektörünü içermektedir.

IV. Kısım (27. -35. Bölümler), danışmanlık süreçleri ve firmalarının yönetimi ile uğraşmaktadır. İncelenen ana konular, mesleklerde ve danışmanlıkta yönetimin doğası, danışmanlık firmalarının stratejisi, danışmanlık hizmetlerinin pazarlanması, maliyetler ve ücretler, görev yönetimi, kalite yönetimi ve güvencesi, işletme faaliyetleri ve mali kontrol, danışmanlıkta bilgi yönetimi ve danışmanlık firmalarının yapılandırılmasıdır.

V. Kısım (36. -38. Bölümler), danışmanlıkta kariyer ve ücretler, danışmanların eğitilmesi ve geliştirilmesi ve danışmanlık mesleğinin geleceğe dair perspektifleri konularına odaklanmaktadır.

Ekler, ana metni destekleyen seçilmiş bilgiler ve kitabın çeşitli bölümlerinde tartışılan danışmanlık yöntemleri ve süreçlerinin derinlemesine incelenmesi için materyaller ve rehber kurallar içermektedir:

- Ek 1, müşteriler için hazırlanmış kısa ve özlü bir rehberdir ve danışman seçimi ve danışmanlardan faydalanılması ile ilgili ana ilkeleri özetlemektedir.
- Ek 2'de danışmanlık mesleğindeki uluslararası ve ulusal organizasyonları listelenmektedir.
- Ek 3, internet tabanlı bir dizi kaynak da dahil olmak üzere, danışmanlar için oldukça faydalı bilgi ve öğrenme kaynakları ile ilgili bir rehberdir.
- Ek 4, önemli hukuki konular da dahil olmak üzere, danışmanlık sözleşmelerinin kilit noktalarını tartışmaktadır.
- Ek 5, fikri mülkiyet konusundaki mevcut eğilimler ve konular üzerine bir ilk okuma metnidir.
- Ek 6, danışmanların eğitiminde ve öğreniminde vaka analizi yönteminin nasıl kullanılabileceğini göstermektedir.
- Ek 7, rapor yazımının ana ilkelerini özetlemektedir.

KISALTMALAR ve KISA ADLAR

ADR	Alternatif Çatışma Çözümü
AI	Yapay Zeka
AMCF	Yönetim Danışmanlığı Firmaları Meslek Kuruluşu
APO	Asya Prodüktivite Örgütü
APS	İleri Planlama Sistemi
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
ASEAN	Güneydoğu Asya Milletleri Birliği
ASP	Uygulama Hizmet Sağlayıcısı
BDS	İş Geliştirme Hizmetleri
BİT	Bilgi ve İletişim Teknolojisi
BM	Birleşmiş Milletler
BPI	İş Süreci Geliştirme
BPR	Değişim Mühendisliği
BT	Bilgi Teknolojisi
CAD	Bilgisayar Destekli Tasarım
CAM	Bilgisayar Destekli İmalat
CEO	Üst Düzey Yönetici
CMC	Lisanslı Yönetim Danışmanı
COQ	Kalite Maliyeti
CPM	Kritik Yol Yöntemi
CTM	Topluluk Ticari Markası
CVA	Müşteri Katma Değeri
DCF	İndirimli Nakit Akışı
DOE	Deneylerin Tasarımı
DPMO	Milyon Olasılıkta Hata Adedi
ECB	Avrupa Merkez Bankası
ECU	Avrupa Para Birimi
EDI	Elektronik Veri Değişimi
EDP	Elektronik Bilgi İşlem

EFT	Elektronik Fon Transferi
EPOS	Elektronik Satış Noktası (Sistem)
ERM	Döviz Kuru Mekanizması
ERP	Kurumsal Kaynak Planlaması
EU	Avrupa Birliği
FEACO	Avrupa Yönetim Danışmanlığı Meslek Kuruluşları Federasyonu
FIDIC	Federation Internationale des Ingenieurs Conseils Uluslararası Müşavir Mühendisler Federasyonu
GDP	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
GNP	Gayri Safi Milli Hasıla
GRI	Küresel Raporlama Girişimi
HTML	Hipermetin İşaretleme Dili
ICAAN	Internet Tahsisli Sayılar ve İsimler Şirketi
ICF	Uluslararası Koçluk Federasyonu
ICMCI	Yönetim Danışmanlığı Enstitüleri Uluslararası Konseyi
İK	İnsan Kaynakları
İKG	İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
IPO	Halka Arz
IRR	İç Getiri Oranı
ISO	Uluslararası Standardizasyon Örgütü
JIT	Tam Zamanında
KG	Kalite Güvence
KİK	Kalite İşlevi Konuşlandırma
KK	Kalite Kontrol
KM	Bilgi Yönetimi
KY	Kalite Yönetimi
KYS	Kalite Yönetim Sistemi
LIBOR	Londra Bankalar Arası Faiz Haddi
MAS	Yönetim Müşavirlik Hizmetleri
MBA	İşletme Yüksek Lisansı
MBO	Hedeflere göre Yönetim
MEOST	Çoklu Ortam Aşırı Gerilme Testi
MİY	Müşteri İlişkileri Yönetimi

MNC	Çokuluslu Şirket
MTN	Orta Vadeli Senet
NAFTA	Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması
NOAC	Müşteri olarak bir Sonraki Operasyon
NPV	Net Mevcut Değer
OD	Organizasyonel Gelişim
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
OEM	Orijinal Ekipman Üreticisi
PDA	Kişisel Dijital Asistan
PDCA	Planla – Yap – Kontrol Et – Eyleme Geç
P/E	Fiyat/Kazanç Oranı
PERT	Program Değerlendirme ve İnceleme Tekniği
PGP	Prodüktivite Geliştirme Programı
PR	Halkla İlişkiler
PHO	Profesyonel Hizmet Otomasyonu
ROIC	Yatırılan Sermayenin Getirisi
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung (Veri İşlemde Sistemler, Uygulamalar ve Ürünler)
SBU	Stratejik İş Birimi
SEC	Sermaye Piyasası Kurulu (Amerika Birleşik Devletleri)
SLA	Hizmet Seviyesinde Anlaşma
SQC	İstatistiksel Kalite Kontrol
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
TÇK	Toplam Çalışan Katılımı
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TSY	Toplam Sorumluluk Yönetimi
TVB	Toplam Verimli Bakım
WACC	Sermayenin Ağırlıklı Ortalama Maliyeti
WIPO	Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü
WTO	Dünya Ticaret Örgütü
XML	Genişletilebilir İşaretleme Dili

KISIM I

YÖNETİM DANIŞMANLIĞINA BAKIŞ

YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ DOĞASI VE AMACI

1

1.1 Danışmanlık nedir?

Danışmanlığın ve yönetimin karşılaştığı sorunlara ve güçlüklere uygulanışının, yani yönetim danışmanlığının pek çok tanımı vardır. Tarz ve semantikle ilgili farklılıkları bir tarafa koyarsak, danışmanlıkla ilgili iki adet temel yaklaşım söz konusudur.

İlk yaklaşım, danışmanlıkla ilgili geniş bir işlevsel bakış açısını içermektedir. Fritz Steele, danışmanlığı "… danışmanın, işin kendisini fiili olarak yerine getirmekten değil de işi fiili olarak yerine getirenlere yardım etmekten sorumlu olduğu durumlarda, bir işin veya bir dizi işin içeriği, süreci veya yapısı ile ilgili yardım sağlamanın herhangi bir şekli" olarak tanımlamaktadır[1]. Peter Block ise "Uygulama üzerinde doğrudan bir kontrolünüz yok, ama bir durumu değiştirmeye veya iyileştirmeye çaba gösteriyorsanız, danışmanlık yapıyorsunuz demektir… Organizasyonlarda personel rollerindeki kişilerin çoğu, aslında kendilerine resmi olarak danışman demeseler bile danışmandırlar." demektedir[2]. Bu ve benzeri tanımlar, danışmanların yardımcılar veya bir şeyin olmasına olanak sağlayan kişiler olduklarını vurgulamakta ve bu türden bir yardımın muhtelif pozisyonlardaki kişiler tarafından temin edilebileceğini varsaymaktadır. Bu sebeple, bir yönetici bir iş arkadaşına, hatta astlarına talimat veya emir vermektense, tavsiye veya yardımda bulunursa, bir danışman olarak da hareket edebilir.

İkinci yaklaşım, danışmanlığı özel bir profesyonel hizmet olarak görmektedir ve bu tür bir hizmetin sahip olması gerekli olan bir dizi özelliği vurgulamaktadır. Larry Greiner ve Robert Metzger'e göre, "yönetim danışmanlığı, nesnel ve bağımsız bir şekilde, müşteri organizasyonun yönetim sorunlarını tespit etmesine, bu sorunları analiz etmesine yardım sağlayan, bu sorunların çözümüne yönelik tavsiyelerde bulunan ve talep edildiğinde çözümlerin uygulanmasına yardım sağlayan, özel olarak eğitim almış ve kalifiye kişiler tarafından organizasyonlara sözleşme ile temin edilen bir danışmanlık hizmetidir."[3] Diğer yazarlar ve yönetim danışmanlarının meslek kuruluşları ve enstitüleri tarafından benzeri ve ayrıntılı tanımlar kullanılmaktadır. Örneğin Uluslararası Yönetim Danışmanlığı Enstitüleri Konseyi'ne (ICMCI) göre "yönetim danışmanlığı, yönetim sorumluluklarına sahip müşterilere yönetim süreci hakkında bağımsız tavsiye ve yardım sağlanmasıdır." [4]

İki yaklaşımı birbiriyle çelişen yaklaşımlar olarak değil, birbirini tamamlayan yaklaşımlar olarak görmekteyiz. Yönetim danışmanlığını profesyonel bir hizmet

veya pratik tavsiye ve yardım sağlamanın bir yöntemi olarak görebiliriz. Yönetim danışmanlığının profesyonel faaliyetin özel bir sektörü olarak geliştiğine ve bu şekilde ele alınmasının gerektiğine dair hiçbir şüphe yoktur. Aynı zamanda, yönetim ve iş uygulamalarını ve de kişisel ve organizasyonel performansı iyileştirmek için organizasyonlara ve yöneticilere yardım edilmesine yönelik bir yöntemdir. Yöntem sadece tam zamanlı danışmanlar tarafından uygulanmamaktadır veya sadece onlar tarafından uygulanabilir değildir; aynı zamanda esas işi eğitim, öğretim, araştırma, sistem geliştirme, proje geliştirme ve değerlendirme, gelişmekte olan ülkelere teknik yardım sağlama vb. olan, teknik açıdan yetkin diğer insanlarca da uygulanabilir. Etkili olması için, bu insanların danışmanlık araçları ve becerileri konularında usta olmaları ve profesyonel danışmanlıkla ilgili temel davranışsal kuralları izlemeleri gereklidir.

Kitabımızda, bu hedef kitlelerin her ikisinin de ihtiyaçlarına eğilmeyi seçmiş bulunuyoruz. Esas olarak profesyonel yönetim danışmanları hakkında ve onlar için yazılmış olsa da, tam zamanlı danışmanlar olmasalar bile, danışman sıfatıyla müdahalede bulunan diğer kişilerin ihtiyaçları da akılda tutulmuştur.

Kitabımıza yönetim danışmanlığının temel niteliklerini ele alarak başlıyoruz. Esas soru şudur: Danışmanlığın müşterilere katma değer sağlayan profesyonel bir hizmet olmasına olanak sağlayan ilkeler ve yaklaşımlar nelerdir?

Bilgi aktarımı yoluyla katma değer sağlamak

İster tam zamanlı bir hizmet olarak isterse de geçici bir hizmet olarak verilsin, yönetim danışmanlığı, işletmelerin ve diğer organizasyonların yönetilmesi ve yürütülmesi için gerekli olan bilgilerin müşterilere aktarılması olarak tanımlanabilir. Müşterilere katma değer sağlamak için, bu bilgiler müşterilerin işletmelerini, kamu yönetimi kurumlarını veya diğer kâr odaklı olmayan organizasyonlarını yürütmelerinde ve geliştirmelerinde daha etkili olmaları için müşterilere yardım sağlamalıdır.

Bu sebeple, danışmanlığın en mükemmel örneğinin özellikleri, yönetim ve işletme bilgilerinin yaratılması, aktarılması, paylaşılması ve uygulanmasıdır. Peter Drucker şöyle demektedir: "Yönetim için benzersiz olan şey, danışmanın ilk baştan bu yana uygulamanın, bilgilerin geliştirilmesinde ve yönetim mesleğinde kilit bir rol oynamasıdır."[5] Burada ve bilgi yönetimiyle ilgili pek çok literatürde kullanıldığı şekliyle bilgi terimi, teorik bilgilerin yanısıra deneyimi, uzmanlığı, becerileri, teknik bilgileri ve yetkinlikleri içermektedir. Bu sebeple, bilgi aktarımı sadece gerçeklere ve gerçekliklere dair bilgi ve anlayışlarla ilgili değil, aynı zamanda özellikle ekonomik, işletme, kurumsal, kültürel, idari veya organizasyonel ortamlarda bu bilgilerin etkili uygulanması için gerekli olan yaklaşımlar, yöntemler ve yetenekler ile ilgilidir.

Yönetim danışmanları, çalışma ve pratik deneyimler yoluyla muhtelif yönetim durumlarında hareket etmenin etkili yollarına dair önemli bilgiler topladıkları için bilgi aktarımında roller üstlenebilirler. Danışmanlar, genel eğilimleri ayırt etmeyi ve ortamdaki değişiklikleri anlamayı, uygun çözümler bulma şansları yüksek olarak sorunların ortak sebeplerini tespit etmeyi ve yeni fırsatların farkında olup bunları kullanmayı öğrenmişlerdir.

Açıkça, yönetim danışmanları, teorik çalışmalar bütün kariyerleri boyunca yeni bilgilere dair temel bir kaynak teşkil etse de, bu yetkinlikleri sadece teorik çalışma ile kazanamazlar. İş arkadaşlarının deneyimlerinden ve danışmanlık firmasının biriken teknik bilgilerinden de bir şeyler öğrenmektedirler. Bununla birlikte, yönetim ve işletme uygulamaları ile ilgili deneyim ve teknik bilgiler, temel olarak müşterilerle çalışırken kazanılmaktadır. "Her danışman, müşterilerinin kendisinin öğretmeni olduğunu ve müşterilerinin bilgileri ile yaşadığını bilir. Danışman daha fazla bilmemektedir. Ancak daha fazlasını görmüştür." [6] Bu sebeple, bilgi aktarımı iki yönlü bir süreçtir: Müşterilerinin daha etkili olmaları için bilgi ve kapasitelerini iyileştirirken, danışmanlar onlardan bir şeyler öğrenirler ve yeni durumlarda ve yeni konularla ilgili olarak mevcut ve gelecekteki müşterilerine daha etkili bir şekilde tavsiyelerde bulunmak için kendi bilgilerini ve kapasitelerini geliştirirler.

Yönetim danışmanlığının kullandığı bilgi alanları, müşteri organizasyonlarının iki kritik boyutuyla ilgilidir:

- Yönetimin veya iş süreçlerinin ve de müşterinin karşılaştığı sorunların niteliği ve bu sorunların analiz edilme ve çözüme kavuşturulma yolu ile ilgili olan teknik boyut.
- Müşteri organizasyonda kişiler arası ilişkileri, insanların mevcut sorunla ilgili hislerini ve mevcut durumun iyileştirilmesindeki çıkarlarını ve danışman ve müşteri arasındaki kişiler arası ilişkileri temsil eden insan boyutu.

Metodolojik sebeplerle, kılavuzumuz bu iki boyutu çoğunlukla ayrı ayrı ele alacaktır. Gerçek hayatta bu boyutlar birbirinden ayrı değildir: Yönetim ve işletmeyle ilgili teknik konular ve insanla ilgili konular her zaman iç içe girmiştir. Danışmanlıkta, organizasyonlarda sorunların bu iki tarafından haberdar olmak önemlidir, ancak sadece haberdar olmak yeterli değildir. İdeal olarak, danışman, ilgili teknik ve insani konuların ortaya çıkarılmasını ve anlaşılmasına yardım edilmesini sağlayan ve müşteriyle bu iki boyutla da ilgilenilmesinde yardımcı olan yaklaşımları ve yöntemleri seçmelidir. Bununla birlikte, uygulamada pek çok danışman, daha çok müşteri organizasyonlarının bir boyutuyla ilgilenme eğilimi taşırlar.

İki adet danışmanlık türünü ayırt etmek bile mümkündür. Bunların ilki, daha çok tekniktir. Bu danışmanlık türünün savunucuları, üretim, finans ve muhasebe gibi alanlarda iş süreçleri, stratejiler, yapılar, sistemler, teknoloji, kaynak tahsisi ve kullanımı ve benzeri somut, ölçülebilir ve sayılabilir konularda tavsiye sağlayabilecek şekilde yetkin olan teknisyenlerdir. Danışmanların bilgi birikimleri teknoloji, endüstri mühendisliği, bilgisayar bilimleri, istatistik, matematik, işletme araştırması, iş ekonomisi, muhasebe ve diğer alanlarda olabilir. Bu danışmanların müşterilerinin sorunlarına sadece teknik ve sistem sorunları olarak bakma, yani müşterinin daha iyi bir maliyet kontrol sistemine, müşterilerin gereklilikleri ve şikayetleriyle ilgili daha iyi bilgilere, güvenilir alt yüklenicilerden oluşan sabit bir ağa, önümüzdeki beş sene için bir stratejiye veya bir şirket birleşmesi için fizibilite çalışmasına ihtiyaç duyduğunu söyleme eğilimi vardır.

Kutu 1.1 Tavsiye verme ve alma üzerine

"Ne kadar bilge olursa olsun, her insan hayatla ilgili olarak akıllı bir arkadaşından tavsiye almaya ihtiyaç duyar." *Platus*

"İyi tavsiyeleri kabul etmek, kendi yetilerini geliştirmektir." *Goethe*

"Pek çok insan tavsiye alır: Çok azı faydalanmasını bilir." *Punlius Syrus*

"İyi bir tavsiyeden faydalanmak, tavsiye vermekten daha fazla bilgelik gerektirir." *John Collins*

"İnsanlar hiçbir şeylerini tavsiyeleri kadar rahatça vermiyorlar." *La Rochefoucauld*

"Kalabalıkta asla tavsiye vermeyin." *Arap deyişi*

"Kova ile tavsiye verir, tane tane tavsiye alırız." *William Alger*

"Her yönden sizden çok daha ileride olan insanlara tavsiyelerinizi sunma konusunda kendini beğenmiş olmayın." *Rabindranath Tagore*

"Sert nasihatlerin hiçbir etkisi yoktur; bu nasihatler örsün her zaman defettiği çekiçler gibidir." *Helvetius*

"İyi danışmanların her zaman müşterisi olur." *Shakespeare*

"Tavsiye mantar gibidir. Kötü bir cinsi ölümcül olabilir." *Bilinmiyor*

"İnsanlar arasındaki en büyük güven, tavsiye verme güvenidir." *Francis Bacon*

"Bedava tavsiye, genelde fahiş bedellere sahiptir." *Bilinmiyor*

James H. Kennedy tarafından seçilmiştir.

İkinci tür ise, organizasyonların insan tarafına odaklanmaktadır. Kökleri davranış bilimlerinde yatmaktadır ve doktrini de müşteri ne düşünürse ve danışmana ne söylerse söylesin, ister teknik ister finansal olsun, her türlü organizasyon sorununun arkasında insanlarla ilgili bir sorun yatmaktadır inanışıdır. Eğer insanlarla ilgili sorunlar, insanları motive edecek, enerji verecek ve güçlendirecek şekilde anlaşılabilir ve çözüme kavuşturulabilir ise ve bu sayede bilgi ve deneyimlerin kullanılmasında insanlar ve ekipler daha etkili hale getirilebilirse, diğer bütün sorunlar da çözüme kavuşturulacaktır ya da en azından bu sorunların çözümleri büyük ölçüde kolaylaştırılmış olacaktır.

Organizasyon geliştirme (OD) ve insan kaynakları geliştirme (İKG) danışmanları, bu ikinci türün tipik temsilcileridir. Bütün danışmanlık endüstrisindeki payları görece küçüktür, ancak etkileri sayılarına oranla büyük olmuştur. İlk gruptan ayrı bir şekilde, davranış bilimcileri sadece danışmanlık konusunda değil, aynı zamanda yaklaşımları ve deneyimleriyle ilgili olarak geniş kapsamlı yazılarıyla da aktif olmuşlardır. Danışmanlık kavramları ve metodolojileriyle ilgili yazıların çoğu bu gruptan gelmektedir.

Tavsiye ve destek

Danışmanlık esas olarak tavsiye niteliğinde bir hizmettir. Bu da, ilkesel olarak, danışmanların organizasyonları yürütmek veya yöneticiler adına karar almak

için kullanılmadıklarını göstermektedir. Değişiklikler üzerinde karar verme veya değişiklikleri uygulama konusunda doğrudan yetkileri bulunmamaktadır. Sorumlulukları tavsiyelerinin kalitesi ve güvenilirliği konusundadır; müşteriler tavsiyelerin yerine getirilmesinden doğan bütün sorumlulukları taşımaktadır.

Tabii ki, danışmanlık uygulamasında, çok fazla varyasyon ve "tavsiye" dereceleri bulunmaktadır. Sadece doğru tavsiyeyi vermek değil, aynı zamanda bu tavsiyeyi doğru yoldan, doğru insanlara ve doğru zamanda vermek – işte bunlar bir danışmanın kritik becerileri ve sanatıdır. Bunların da ötesinde danışmanlık sanatı, "yetkili değilken iş yaptırmaktır." [7] Bunun karşılığında müşterinin danışmanın tavsiyelerini almada ve faydalanmada ve bunlardan kimin sorumlu olduğuna dair bir yanlış anlaşılmanın olmasını engellemede gerekli becerilere sahip olması gerekmektedir.

Danışmanlığın niteliğini açıklarken, ayrıca "yardım" veya "destek" terimlerini de kullanırız. Müşteri için faydalı olmak ve müşterinin sonuca ulaşmasına yardımcı olmak için, danışman genelde "sadece" tavsiye, yani müşterinin kabul edeceği, uygulayacağı veya görmezden geleceği öneriler ve tavsiyeler vermekten daha fazlasını yapmaya ihtiyaç duyar. Günümüzdeki danışmanlık uygulamasında, bütün değişim döngüsü boyunca tavsiye vermek gibi genel bir eğilim vardır; başka bir deyişle müşteri, danışmanın verdiği tavsiyeyi uyguladığı süre müddetince gerekli olduğu kadar danışmanın sunduğu hizmetleri kullanır. Dahası, müşterilere tavsiyelerde bulunmanın yanısıra, pek çok danışman, eğitim, müşterinin teşvik edilmesi ve moral olarak desteklenmesi, müşteri adına müzakere yapılması veya müşteri organizasyondan oranın personeli ile birlikte belirli faaliyetlerin yerine getirilmesi gibi tavsiye verme rolüyle yakından ilintili ve bu role ek niteliğinde başka şeyler de yapmaktadır.

"Destek" terimi, tek başına danışmanlık olmayan hizmetleri veya danışmanlık ile diğer profesyonel hizmetler ve iş hizmetleri arasında sınırda yer alan hizmetleri de kapsayabilir. Dış kaynak kullanımı (outsourcing), buna verilebilecek güzel bir örnektir. Halihazırda, yönetim ve bilişim teknolojisi (BT) danışmanlığı yapan pek çok firma, bilgi işlem, muhasebe, kayıt tutma, pazarlama, satış, dağıtım, reklam, işe alma, araştırma ve uzun dönemli sözleşmelerle tasarım gibi hizmetler de sağlamaktadır.

Danışmanın bağımsızlığı

Bağımsızlık, danışmanlığın belli başlı niteliklerindendir. Bir danışman, herhangi bir durumla ilgili tarafsız bir değerlendirme yapacak bir durumda olmalı, doğruyu söylemeli ve bunun kendi çıkarlarını nasıl etkileyeceğine dair daha sonradan söyleyecek sözü olmadan müşteri organizasyonun ne yapması gerektiği hakkında açıkça ve nesnel bir şekilde tavsiyede bulunmalıdır. Danışmanın bu tarafsızlığının pek çok yüzü vardır ve birtakım durumlarda hileli bir konu olabilir.

Teknik bağımsızlık, danışmanın teknik bir fikir formüle edebilecek ve müşterinin neye inandığından veya neyi duymak istediğinden bağımsız bir şekilde tavsiye sağlayabilecek bir pozisyonda olması anlamına gelir.

Finansal bağımsızlık, danışmanın müşterinin atacağı adımlardan hiçbir fi-

nansal çıkarının olmaması, başka bir deyişle başka bir şirkete yatırım yapma kararından veya belirli bir bilgisayar sistemini satın alma kararından elde edeceği hiçbir çıkarın bulunmaması anlamına gelmektedir. Gelecekte müşteriden daha fazla iş alma isteği, mevcut işte sağlanan tavsiyenin nesnelliğini etkilememelidir.

İdari bağımsızlık, danışmanın müşterinin astı olmadığı ve idari kararlarından etkilenemeyeceği anlamına gelir. Bu, özerk danışmanlık organizasyonları için herhangi bir sorun teşkil etmese de, kurum içi danışmanlık açısından karmaşık (ama aşılamayacak nitelikte olmayan) bir sorun olabilir (bkz. Bölüm 2.6).

Siyasi bağımsızlık, ne müşteri organizasyonun yönetiminin ne de onun çalışanlarının danışmanın siyasi güç ve bağlantılarını, siyasi parti üyeliğini, kulüp üyeliğini ve benzeri etkileri kullanmasını etkileyemeyecekleri anlamına gelir.

Duygusal bağımsızlık, danışmanın başlangıçta var olabilecek ya da iş süresince ortaya çıkabilecek empati, arkadaşlık, karşılıklı güven, duygusal bağlar ve diğer kişisel baskılara bakmaksızın, kişisel tarafsızlığını ve nesnelliğini koruması anlamına gelir.

Mutlak bağımsızlığın kurmaca olduğu ve hiçbir profesyonel danışmanın müşterisinden ve danışmanlık firmasının güttüğü muhtelif çıkarlardan ve hedeflerden tam anlamıyla bağımsız olduğunu iddia edemeyeceği söylenebilir. Ne de olsa, danışmanlar işe alınmak, yaptıkları iş için ücret almak, başka işler için yeniden kullanılmak ve başka müşterilere tavsiye edilmek üzere müşterilere bağlıdırlar. Bir müşteriden büyük miktarda iş almak, bu müşteriye bağlılık yaratma eğilimine sebep olur. Danışmanlık dışı hizmetlerden gelen gelir, bazı danışmanlar için çok önemlidir, ancak bağımsızlığa zarar verebilir. Bunun tersine, müşterilerin danışman kullanmaya dair yasal bir zorunlulukları yoktur ve bu danışmanları serbestçe seçebilirler. Bazen kişisel danışmanlarının bağımsızlıklarına teknik yeterlilikleri ve kişisel güvenilirliklerinden daha az önem verirler. Bunlar haklı noktalardır ve danışmanlar bu noktaları göz ardı edemezler. Yine de, serbest mesleklerin güzelliği ve gücü, bağımsızlıklarında yatar. Kısa vadeli faydalar için bağımsızlıktan ve nesnellikten fedakarlıkta bulunmak, çekici ama uzun vadede düşünülürse riskli ve kendine zarar verici bir harekettir (ayrıca bkz. Bölüm 6.2).

Geçici bir hizmet olarak danışmanlık

Danışmanlık geçici bir hizmettir. Müşteriler kısıtlı bir zaman dilimi içinde temin edilecek yardım için danışmanlara giderler ve bu yardım kendilerinin teknik uzmanlığının olmadığı veya geçici olarak ek profesyonel desteğe ihtiyaç duydukları bir alanda verilir. Bu yardım, gerekli becerilerin organizasyon içinde yer aldığı, ancak yöneticilerin veya personel uzmanlarının önemli bir sorun veya proje sebebiyle bununla ilgilenmeye vakitlerinin olmadığı alanlarda da sağlanabilir. Danışmanlar sadece gerekli olan uzmanlığı temin etmezler ve mevcut soruna bölünmemiş yüzde 100'lük bir dikkat göstermekle kalmazlar, aynı zamanda iş tamamlandığı zaman organizasyonu terk ederler. İlişki mükemmel olsa ve uzun bir süre devam etse bile, müşteri her zaman bu ilişkiyi kesme hakkını elinde tutar.

Bir iş olarak danışmanlık

Yaşamak için yönetim danışmanlığı yapan bir kişi, müşterileri için yaptığı bütün işler için bir ücret almak zorundadır. Danışmanlık firmaları profesyonel hizmet satıcıları, müşteriler de alıcılarıdır. Profesyonel hizmet organizasyonu olmaya ek olarak, danışmanlık firmaları aynı zamanda işletmedirler.

Bir danışmanlık görevi bu sebeple sadece teknik olarak gerekçelendirilmiş bir faaliyet olmamalı, ancak aynı zamanda hem müşterinin hem de danışmanın kriterlerine göre karlı bir ticari taahhüt de olmalıdır. Müşterinin bakış açısından, elde edilen kazançlar danışmana ödenen ücret ve personel zamanı ya da yeni bilgisayar programlarının satın alınması gibi müşterinin karşıladığı diğer maliyetler dahil olmak üzere, yapılan harcamaları aşmalıdır. Danışmanın bakış açısından, danışmanlık normal olarak uygulanan kriterlerle ölçüldüğü üzere karlı bir faaliyet olmalıdır. Bu konu, Kısım IV'te ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

Bazı durumlarda müşteri tarafından ödenen ücret, alınan danışmanlık hizmetinin bütün maliyetini kapsamayacaktır. Daha sonra göreceğimiz gibi, danışmanlık hükümetin ekonomik bir politikası veya ekonomik, ticari, siyasi veya sosyal olabilecek başka bir sebepten dolayı sübvanse edilebilir. Örnek vermek gerekirse, bir kurum eğitimle ilgili olarak danışmanlık sağlayabilir ve eğitimden kazanılan gelirden bunu sübvanse edebilir; kâr odaklı olmayan sosyal bir organizasyon, ekonomik ve sosyal olarak kötü durumdaki gruplara ait veya göz ardı edilen bölgelerdeki kısmi ve tamamıyla sübvanse edilen bir hizmet olarak işletme danışmanlığı ve bireysel danışmanlık hizmeti sağlayabilir.

Danışmanlıktan talep edilmemesi gereken şeyler

İflas etmek üzere olan şirketleri kurtarmak veya eski firmalara taze kan getirmek amacıyla dünyanın en iyi yönetim danışmanlarının bazılarının yerine getirdikleri başarılı işlere dair pek çok vaka örneği bulunmaktadır. Bu danışmanlar, bazı danışmanlık firmalarının yönetimle ilgili hemen hemen her türlü güçlüğü çözebileceklerine dair bir şöhretin oluşmasını sağlamışlardır. Bu, abartılı bir durumdur. Hiç kimsenin yardımcı olamayacağı bazı durumlar vardır. Yardım mümkün olsa bile, danışmanların mucize yaratmalarını beklemek gerçekçi olmayacak ve haksızlık olacaktır.

Ayrıca, bir danışmandan asla bir sorunu müşterinin kendisinden uzaklaştırarak kendi omuzlarına yüklemesi beklenmemelidir. Bir danışmanın varlığı ve müdahalesi, sorun yaşayan bir müşteriye önemli derecede rahatlama sağlayabilir, ancak kararlar ve bu kararların sonuçları hakkında tabiatı gereği yönetimle ilgili sorumluluklarından müşteriyi kurtarmayacaktır. Eğer bazı zamanlarda olduğu gibi bir danışman kendi adına müşterinin işlerini yürütmeyi ve kararlar almayı kabul ederse, o faaliyet için ve o süre boyunca bir danışman olarak hizmet vermeyi bırakacaktır.

Önceden ifade edildiği gibi, danışmanlık tam zamanlı bir meslek olmak zorunda değildir. Eğer diğer profesyonel kriterler karşılanırsa, danışmanın esasen (ve çoğu zaman) bir işletme okulu profesörü, bir araştırmacı, emekli bir yönetici veya

başka türden bir işçi olup olmadığı önemli değildir. Yine, kalite ve bağımsızlık garanti altına alınırsa, danışmanlık kurum dışı bir hizmet olmak zorunda değildir.

Bizim tanımımız

Yönetim danışmanlığının temel nitelikleriyle ilgili kısa tartışmayı takiben, aşağıdaki tanımı öneriyoruz:

> Yönetim danışmanlığı, yöneticilere ve organizasyonlara, yönetim ve işletme sorunlarını çözüme kavuşturarak, yeni fırsatları tespit ederek ve kullanarak, öğrenmeyi ve değişiklikleri uygulamayı geliştirerek, organizasyonel amaçlarına ve hedeflerine erişmelerinde yardım sağlayan bağımsız bir profesyonel danışmanlık hizmetidir.

Bütün danışmanlık hizmetleri için ortak olmayan birtakım nitelikleri – "kurum dışı" bir hizmet olmak veya "özel olarak eğitilmiş" insanlar tarafından verilen bir hizmet olmak gibi – görmezden gelen bir tanım seçmiş bulunuyoruz. Tersine, tanımımız bir sonraki bölümde tartışılan, temel veya sosyal amaçları içermektedir.

1.2 Neden danışman kullanılır?

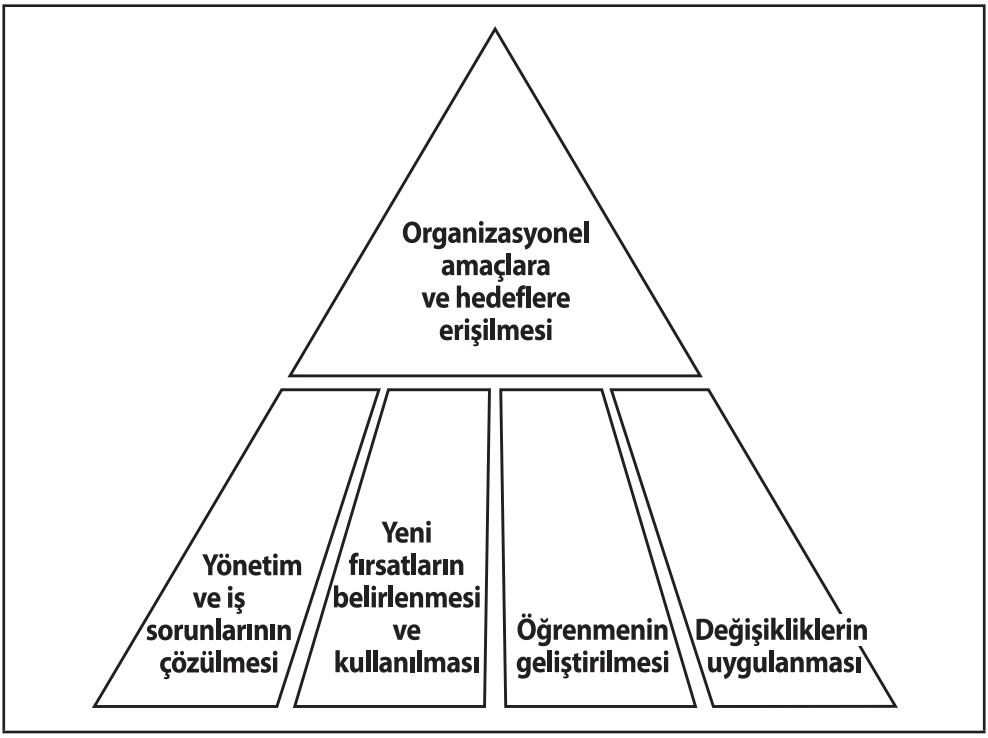
Beş genel amaç

Bir yönetici, bağımsız bir profesyonelden yardım almaya ihtiyaç duyduğunu ve danışmanın bu yardımı almak için doğru kaynak olduğunu fark ederse, bir danışmana başvurabilir. Peki burada ne tür bir yardımdan bahsediyoruz? Bir danışman kullanmanın amacı ne olabilir?

Danışmanlık amaçlarına birkaç açıdan bakılabilir ve çeşitli açılardan tanımlanabilir. Şimdi, ilk olarak, müdahale alanına ve kullanılan spesifik müdahale yöntemine bakmaksızın, müşterilerin danışman kullanırken güttükleri beş geniş veya genel amaca bakalım (Şekil 1.1):

- Organizasyonel amaçlar ve hedeflere ulaşmak
- Yönetim ve işletme sorunlarını çözmek
- Yeni fırsatları tespit belirlemek ve kullanmak
- Öğrenmeyi geliştirmek
- Değişiklikleri uygulamak

Şekil 1.1 Genel danışmanlık amaçları



Organizasyonel amaçlara ve hedeflere erişilmesi

Yönetim ve işlerle ilgili bütün danışmanlık hizmetlerinin müşterilere işle ilgili, sosyal ve diğer amaçlarına erişmeye yardım etmeye dair genel ve öncelikli bir amaç taşıma eğilimi vardır. Bu amaçlar, çeşitli şekillerde tanımlanabilir: Sektörel liderlik, rekabet avantajı, müşteri memnuniyeti, toplam kalite veya prodüktiviteye erişmek, şirket mükemmeliyeti, yüksek performans, karlılık, iş sonuçlarının iyileştirilmesi, etkinlik, büyüme vb. Farklı kavramlar ve terimler, hem müşterilerin hem de danışmanların düşüncelerini ve önceliklerini, yönetim ve danışmanlık sanatının mevcut durumunu ve hatta usulleri yansıtmaktadır. Ticari işletmelerde, kamu hizmetlerinde ve sosyal organizasyonlarda farklı amaçlar vurgulanacaktır. Bir danışmanın zaman ufku, vakadan vakaya değişecektir. Ancak ortak payda hep aynıdır: Danışmanlık hizmeti müşteri organizasyona katma değer eklemek zorundadır ve bu değer, müşterinin esas amaçlarına erişmesine somut ve ölçülebilir bir katkıda bulunmalıdır.

Yönetim danışmanlığı ile ilgili bu genel amaç, bütün danışmanlık işleri için bir mantık ve yön hissi sağlamaktadır. Eğer müşteri organizasyon birincil amaçlarına erişemezse, organizasyonel öğrenme veya maliyetli ve riskli yeniden yapılanma hakkında ne düşünecektir? Eğer "kesilen her başı için iki yeni baş çıkaran mitolojideki hidra gibi, ürettiğimiz çözümler pek çok yeni sorun tarafından hızla ortadan kaldırılı-

yorsa"[8] birkaç acil yönetim sorununu başarıyla çözmenin faydası ne olacaktır?

Müşteri organizasyonun amaçlarına erişme amacı, müşterinin bu amaçları tanımladığı varsayımını taşır. Bazı organizasyonlarda durum bu değildir ve yönetim herhangi bir perspektifi, amacı veya misyon hissi olmadan hareket eder. Danışmanın esas katkısı, pekala müşteriye bir gelecek vizyonu yaratmakta, hırslı ancak gerçekçi hedefler koymakta, bir strateji geliştirmekte, sonuçlara odaklanmakta ve mevcut sorunları ve fırsatları uzun vadeli ve daha temel örgütsel hedefler ışığında görmeye başlamakta yardımcı olmak olabilir.

Danışmanlar müşteri organizasyonlarının farklı türden amaçlar güttüklerinin farkında olmalıdır. Bazı zamanlar, danışmanlığın amacı statükonun nasıl korunacağı veya hatta işten nasıl çıkılacağı konularında müşteriye tavsiye vermek olabilir.

Yönetim ve iş sorunlarının çözülmesi

Yöneticilere ve diğer karar alıcılara sorun çözme konusunda yardımcı olmak, muhtemelen danışmanlığın en sık bahsedilen amacıdır. Danışmanın görevi, çeşitli alanlar ve yönetim ve iş sorunları bağlamında sorunların tespit edilmesinde, teşhis koyulmasında ve çözüme kavuşturulmasında sağlanan profesyonel destek olarak tanımlanabilir.

Bir firma içinde, bir danışman kullanılmasını haklı gösterecek "sorun" aşağıdakilerden birinden kaynaklanabilir (ve okuyucular hiç şüphesiz ki pek çok başka sebep de düşünebilirler):

şikayet eden müşteriler	yüksek personel devri
kötü iş sonuçları	gerçekçi olmayan öz imaj
beklenmeyen kayıplar	nakit eksiği
doğal afet	atıl kaynaklar
önemli bir piyasanın kaybedilmesi	rekabet baskısı
perspektif eksiği	hedeflerin yerine getirilememesi
eski kontrol sistemi	özgüven eksikliği
yanlış yatırım tercihi	özgüven fazlalığı
kaçırılan fırsat	hareket yavaşlığı
değişim isteksizliği	kurum içi çatışmalar

Okuyucu "sorun" teriminin farklı kullanımların ve bunların pratik etkilerinin farkında olmalıdır. Eğer "sorun" sadece hata, başarısızlık, eksiklik veya kaçırılan bir fırsat için kullanılıyorsa, müşterinin ve danışmanın perspektifinin esasında geriye doğru ve dar bir perspektif olma eğilimi olacaktır ve odak noktası da düzeltici eylem üzerinde olacaktır (zımni eleştiri ve sorumlulukların tespit edilmesi ile birlikte).

"Sorun" terimi, gerçekte olanlar veya olacak olanlar ve olması gerekenler arasındaki bir farklılığı veya tutarsızlığı tanımlamak üzere daha genel bir kavram olarak da kullanılabilir. Bu tanımda, bir sorun göreceli terimlerle tanımlanmaktadır; başka bir deyişle, iki durum arasında farklılığı ifade etmektedir. Buna ek olarak, birilerinin bu farklılık konusunda endişelenmesi ve bu farklılığı aşmak ve azaltmak

istemesi zorunludur. Sorun birine "ait" olmalıdır – "sorunun bir sahibi" olmalıdır.

Müşteri organizasyonun şimdiki durumu sıklıkla geçmişteki durumu ile karşılaştırılmaktadır. Satışların veya karların düşmesi gibi bir kötüleşme söz konusu ise, sorun asıl durumun korunmasına duyulan ihtiyaç olarak tanımlanır. Bu da danışmanların neden "sorun çözücüler", "şirket doktorları" veya "iş dünyasının şifacıları" olarak adlandırıldıklarını açıklamaktadır.

Alternatif olarak, mevcut durum birtakım standartlar ile karşılaştırılabilir (kıyaslama). Sorun daha sonra standardı, başka bir deyişle, sunulan ürün kalitesi veya model çeşitleri veya satış sonrası hizmetlerini karşılama veya geçme ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır.

Bu anlamda, hırslı iş hedefleri güden ve bunlara ulaşan başarılı ve geleceğe dönük bir şirket bile "sorunlara" sahip olabilir – rekabet avantajını geliştirme isteği, sektörde lider olma isteği, yeni bir pazarlama fırsatını kaçırmama isteği, yeni bir iş ortağı belirleme isteği, yeni gelişen bir teknolojiyi keşfetme isteği vb.

Bu kılavuzda "sorun" terimi, ikinci yolla, yani organizasyondaki karşılaştırılabilir durumlar arasındaki (ama esasen mevcut ile istenen arasındaki) farktan müşterinin tatminsizliğini tanımlayan genel bir terim olarak kullanılmaktadır. Bu sebeple, sorunların bazıları, düzeltilmesi gereken geçmişteki hatalar veya eksikliklerle ilgili olacaktır; pek çok sorun da işi gelecekte geliştirmekle ilgili perspektifleri, fırsatları ve stratejileri ilgilendirecektir.

Çözüme kavuşturulacak olan sorunun doğru bir tanımı ve danışmanlık tarafından erişilecek amaç kritiktir. Deneyimli danışmanlar müşterinin sorunu itibari değerinde algılamayı kabul edişine karşı uyarıda bulunurlar. Eğer sorun yanlış bir şekilde tanımlandıysa veya yanlış değerlendirildiyse, danışman bir tuzağa düşmüş olacaktır. O zaman, yanlış sorun üzerinde çalışacaktır ya da sorun ve bu sorunun çözülmesinden elde edilen potansiyel faydalar, danışmanın müdahalesini ve yapılan harcamaları haklı göstermeyebilir. Bundan kaçınmak için, pek çok danışman kendilerine müşteri tarafından sunulan sorunla ilgili kendi bağımsız değerlendirmelerini yapma ve müşteri ile tartışarak ve işbirliği yaparak ortak bir tanım üzerinde mutabakata varma konusunda ısrar ederler.

Danışmanın müdahalesinin amacı, belirli sorunlarla ilgilenmek için bir perspektif sağlamaktadır (bkz. Kutu 1.2). Amacın "müşterinin sorununu çözmek olduğu" iddia edilebilir, ancak bu kısır bir bakış açısı sağlar. "Etkili liderlerin ve sorun çözücülerin her zaman her sorunu daha geniş bir bağlama koydukları"[9] gözlemlenmiştir. Bu müşteri organizasyonun ve onun kilit bileşenlerinin amaçları, önerilen

Kutu 1.2 Sorunu değil, amacı tanımlayın

Danışmanların sorunu tanımlama yolu, çözümün kalitesi açısından kritiktir. Eğer sorunu kaynağı veya sebebi açısından tanımlarlarsa, kimin veya neyin suçlanacağı üzerine odaklanma eğilimi taşıyacaklardır. Bu da, sonuç vermeyen bir egzersiz olacaktır ve en iyi sonucu bulmayı fiili olarak engelleyebilecektir. Ayrıca, ileride suçlanmaktan kaçınmak isteyecek personelin girişimde bulunmasını da engelleyebilecektir. Yönetim danışmanları, yerine getirilecek daha geniş amaçlar dizisi üzerine odaklanarak müşterileri için büyük başarılar kazanabilirler.

Dar danışmanlık yaklaşımları – soruna odaklanmak, veri toplamayla başlamak, diğerlerini kopyalamak, işe yarayabilecek ilk çözümü kabul etmek, diğer insanları dahil etmemek – kendi sorunlarını yaratabilir. Bu yaklaşımlar aşırı maliyetlere ve aşırı zaman kayıplarına, çözümlerin çabuk eskimesine, kaynakların harcanmasına ve danışmanlık sürecinde işlerin tekrar edilmesine sebep olur.

Atılım getiren düşünce, daha etkili bir yaklaşım sağlar. Bu, adım adım ilerleyen bir süreç değildir, ancak sorunlar ve onların çözümleri hakkında aşağıdaki ilkelere dayanarak düşünmenin yedi yolunu içermektedir:

(1) **Eşsizlik ilkesi:** Görünen benzerlikler ne olursa olsun, her sorun benzersizdir ve belirli bir bağlama dayanan bir yaklaşımı gerektirir.

(2) **Amaçlar ilkesi:** Genişleyen amaçlara odaklanmak, önemli olmayan boyutlardan ve yanlış sorunlardan kurtulmayı sağlar.

(3) **Geleceği içeren çözüm ilkesi:** Yenileşim teşvik edilebilir ve çözümler de ideal bir hedef çözümden geriye doğru çalışarak daha etkili bir hale getirilebilir. Gelecek için hedef bir çözüme sahip olunması, kısa vadeli çözümlere yön verir ve daha büyük amaçlar aşılar.

(4) **Sistemler ilkesi:** Her bir sorun, daha büyük bir sorunlar sisteminin parçasıdır ve bir sorunun çözülmesi kaçınılmaz bir şekilde diğerine yol açar. Bir çözümü oluşturan unsurlar ve boyutlarla ilgili açık bir çerçeveye sahip olmak, çalışabilirliğini garanti altına alır ve uygulamayı kolaylaştırır.

(5) **Sınırlı bilgi toplama ilkesi:** Aşırı veri toplama, sorun alanında uzmanlık yaratabilir, ancak çok fazla ayrıntıyı bilmek, birtakım mükemmel alternatif çözümlerin keşfedilmesini engelleyebilir. Yerine getirmeden önce, her zaman, önerilen herhangi bir bilgi toplamanın geniş çaplı amaçlarını tespit edin.

(6) **İnsan tasarımı ilkesi:** Çözümü uygulayacak ve kullanacak insanlar, ilk beş ilkeye dahil olarak bu çözümün gelişimine çok yakından ve sürekli olarak dahil edilmelidir. Ayrıca, diğer insanlar tarafından uygulanacak bir çözümün tasarlanmasında, uygulaması esnasında birtakım esnekliğe olanak sağlamak için sadece kritik ayrıntıları dahil edin.

(7) **İyileştirme zaman çizgisi ilkesi:** Bir çözümün sürdürülebilirliğini korumanın tek yolu, daha geniş amaçlara erişmek ve hedef çözümlere doğru ilerlemek için sürekli bir değişiklik programına güvenmek ve sonra da bu programı izlemektir.

Yazar: E. Michael Shays. D. Nadler ve S. Hibino'nun *Breakthrough thinking. The seven principles of creative problem solving* (Atılım getiren düşünce: Yaratıcı sorun çözmenin yedi ilkesi) (Rocklin, CA, Prima Publishing, 1994) adlı eserinde yer alan detaylı bir tartışma.

işin odak noktası ve önemi ve eğer sorun çözüme kavuşturulursa, müşterinin elde edeceği hızlı ve nihai faydalar hakkında birtakım sorulara cevap alınmasını gerekli

kılmaktadır. Bu yolla, çok dar olan amaçlardan, çok geniş olanlardan ve müşterinin şu anda ilgilenmesi için çok uzakta olanlardan kaçarak, "odak bir amaç"[10] belirlenmesi mümkün olacaktır. Bununla birlikte, müşterinin sorununu uygun bir zaman perspektifine koymak ve geleceğe giden yolu engellemeyecek çözümler bulmak amacıyla akılda bulundurulması gereken geniş ve uzun dönemli amaçlar vardır.

Düzeltici tedbirler ile sınırlı olan ve geçmişteki bir durumu korumayı veya diğer organizasyonların halihazırda yakaladıkları bir standardı yakalamayı amaçlayan danışmanlık, önemli ve acilen ihtiyaç duyulan kazançlar üretebilir. Bir kriz engellenebilir, olumsuz gelişmeler durdurulabilir ve müşterinin işleri devam edebilir. Ancak, önceden var olan bir duruma geri dönüşü veya rekabete yetişildiğini garanti altına almak, müşteriye rekabet açısından bir avantaj sağlamaz ve yeni durumlarla mücadele etmek ve gelecekte daha iyi bir performansa erişmek için çok az ek yetkinlik veya güç sağlar.

Yeni fırsatların belirlenmesi ve kullanılması

Pek çok danışman, organizasyonların güçlüklerden kurtulmalarını sağlamaktan çok daha fazlasını sunduklarına inanır. Bu, iyi yönetilen, başarılı ve hırslı pek çok şirket ve diğer organizasyon tarafından kabul edilen bir şeydir. Şirketler, zaman zaman danışmandan geçmişte meydana gelen sapmaların izini sürmesini ve bu sapmaların sebeplerini bulup düzeltmesini isteyebilseler de, danışmanı genelde yeni fırsatların tespit edilmesi ve kullanılması için çalıştırmayı tercih etmektedirler. Şirketler, danışmanlık firmalarını herhangi bir iş alanında ya da işlevinde çok sayıda girişimlere, yenileşimlere ve iyileştirmelere dönüştürülebilecek değerli bilgi ve fikirlerin kaynağı olarak görmektedirler: Yeni piyasalar ve ürünler geliştirilmesi; son teknolojilerin değerlendirilmesi ve kullanılması; kalitenin iyileştirilmesi; müşteriler için daha faydalı hale gelinmesi; personelin geliştirilmesi ve motive edilmesi; finansal kaynakların kullanımının optimize edilmesi; yeni iş bağlantılarının (ve sözleşmelerin) bulunması vb.

Deneyimler, güçlü ve önemli şirketlerin bile danışmanların yardımıyla pek çok eylem fikri geliştirdiklerini ve önemli iş fırsatlarını yakaladıklarını göstermektedir. Burada verilebilecek güzel bir örnek, e-ticaret ve e-iş konularıdır: Amacı genelde mevcut sorunların çözülmesi değil, iş yapmayla ilgili yeni yaklaşımların benimsenmesiyle kullanılabilecek yeni büyük fırsatların farkına varılması ve kullanılmasıdır.

Öğrenmenin geliştirilmesi

Profesyonel yönetim danışmanlığının geliştirilmesine katkıda bulunan en önemli kişilerden biri olan Lyndon Urwick şöyle der: "Bir danışman olarak yapmaya gerçekten değen tek iş, müşteriyi ve onun personelini, kendileri için daha iyi yöneticiler olmaları için eğitmektir." Modern danışmanlık kavramına göre, bu boyut baskındır. Pek çok müşteri danışmanlara başvurur; sadece belirli bir sorun için değil, fakat aynı zamanda danışmanın özel teknik bilgisinden (örneğin çevre analizinde, işin yeniden yapılandırılmasında veya kalite yönetiminde) ve organizasyonların değerlendirilmesinde kullanılan yöntemlerden, sorunların ve fırsatların tespit edilmesinden, iyileştirmelerin geliştirilmesinden ve değişikliklerin uygulanmasından (mülakat yapma, teşhis, iletişim, ikna, geri bildirim, değerlendirme ve benzeri beceriler) faydalanmak için danışman tutarlar.

Danışmanlık görevleri, öğrenme görevleri halini alır. Amaç, organizasyona yeni bir yetkinlik kazandırarak ve yöneticilerin ve personelin kendi deneyimlerinden ve danışmanların deneyimlerinden ders almalarına yardımcı olarak müşteriyi güçlendirmektir. Bu yolla, organizasyonların kendilerine yardım etmek ve öğrenen organizasyonlar haline gelmek için yardım aldıkları sıklıkla vurgulanmaktadır. Halihazırda vurgulandığı üzere, bu iki yollu bir değiş tokuştur, çünkü müşterinin bir deneyimden ders almasına yardım ederek, bir yönetim danışmanı aynı zamanda kendi bilgi ve yetkinliğini de geliştirmektedir.

Danışmanlığın öğrenme ile ilgili etkisi, muhtemelen en önemli ve en uzun süreli olanıdır. Danışmanlık yöntemlerinin seçimi ve müşterinin dahil olma derecesi, bu etkiyi artırabilir veya azaltabilir. Bu sebeple, kılavuzumuzda bu sorulara büyük ilgi göstereceğiz.

Değişikliklerin uygulanması

Danışmanlara sıklıkla verilen isimlerden biri de "değişim ajanı"dır. Danışmanlar bu şekilde çağrılmaktan gurur duyarlar, çünkü bu danışmanlığın diğer bir genel amacını yansıtmaktadır: Müşteri organizasyonların değişimi anlamalarına, değişimle yaşamalarına ve varlıklarını sürdürmek ve değişmeyen tek şeyin değişim olduğu bir ortamda başarılı olmak için gerekli değişiklikleri yapmalarına yardımcı olmak. Danışmanlığın bu amacının önemi, çevresel değişikliklerin karmaşıklığı ve hızına, organizasyonu etkileyebilecek değişiklikler hakkında bilgi sahibi olma gerekliliğine ve olası etkiler üzerinde sürekli olarak düşünmeye, organizasyonların ayak uydurması gereken hıza ve insanların esnekliği ve değişimle mücadele yeteneği ile ilgili taleplerin sürekli artmasına bağlı olarak mevcut dönemde önemli ölçüde artmış bulunmaktadır.

1.3 Danışmanlar nasıl kullanılmaktadır? On ana yol

Bir önceki bölümde ana hatları ortaya konan genel amaçları güderken danışmanlar pek çok farklı şekillerde müdahalelerde bulunabilirler. Hem müşteriler hem de danışmanlar, bu alternatiflerin tam ve eksiksiz bir resmini çizmeye çalışmanın imkansız bir görev halini almasına sebep verecek şekilde çok sayıda alternatif arasından seçim yapabilirler. Ancak, yönetime verilen danışmanlık desteğinin çoğu aşağıdaki on adet yoldan biriyle ya da birden fazlasıyla verilecektir:

- bilgi sağlamak;
- uzman kaynaklar sağlamak;
- iş irtibatları ve bağlantıları sağlamak;
- uzman görüşü sağlamak;
- teşhis çalışması yapmak;
- eylem önerileri geliştirmek;
- sistemler ve yöntemler geliştirmek;
- organizasyonel değişiklikleri planlamak ve yönetmek;
- yönetim ve personeli eğitmek ve geliştirmek;
- bireysel danışmanlık ve koçluk.

Bilgi sağlamak

Daha iyi, daha eksiksiz ve daha ilgili bilgi, doğru karar vermek için bir müşte-

rinin ihtiyaç duyduğu esas şey, hatta tek şeydir. Bu bilgi, piyasalar, müşteriler, sektör eğilimleri, hammaddeler, tedarikçiler, rakipler, potansiyel ortaklar, mühendislik uzmanlığı kaynakları, hükümet politikaları ve düzenlemeleri ve diğer konular üzerine olabilir. Danışmanlık firması bu bilgilere dosyalarında sahip olabilir veya bu bilgileri nerede ve nasıl bulacağını biliyor olabilir. Bilgi toplama ve analizi, bir görevin tek, hatta esas hedefi olabilir. Sonuç olarak, herhangi bir danışmanlık görevi, bilgi boyutuna ve fonksiyonuna sahip olacaktır. Bilgiyle çalışma ve bilgi sağlama konularını içermeyen herhangi bir danışmanlık işi olamaz.

Bilgi sağlarken, gizlilikle ilgili hassas bir noktayla yüz yüze gelinebilir. Danışmanlar, halka açık olduğundan veya özel olarak o müşteri için toplandığından ve hazırlandığından bir müşteriye temin edilebilecek bilgiler ile gizli bilgi olarak görülmesi gerekebilecek başka bir müşteri için hazırlanan veya özel kaynaklardan elde edilen bilgiler arasında ayrıma gitmek zorunda kalabilirler.

Uzman kaynaklar sağlamak

Bir danışman, müşteri organizasyonunun personelini desteklemek için kullanılabilir. Bu tür danışmanlar, genelde müşterinin kısa vadeli uzmanlık aradıkları veya yeni bir çalışanı işe almaktan kaçındıkları alanlarda çalışan uzmanlar olacaktır. Başta kamu sektöründe olmak üzere, birtakım müşteriler, danışmanları yeni personel işe almalarını engelleyen kısıtlayıcı düzenlemelerden kurtulmak ve/veya maaşları yüksek olan uzmanlara para ödemekten kaçmak için bu yolla kullanırlar. Diğer müşteriler teknik departmanlarını küçültmeye zorlanabilirler ve danışmanlık firmalarından kısa dönemli uzmanları işe almayı uygun bulabilirler.

Özel bir durum da "ara yönetim"dir. Yakın zamanda danışmanları bu şekilde kullanmak daha yaygın bir hal almıştır ve birtakım müşteri firmalar kendi yönetim hiyerarşilerindeki bir pozisyonu geçici olarak doldurmak için danışmanlık firmalarının üyelerini "ödünç alma" yoluna gidebilirler.

İş irtibatları ve bağlantıları sağlamak

Pek çok müşteri yeni iş irtibatları, aracılar, temsilciler, tedarikçiler, alt yükleniciler, ortak girişim ve şirket birleşme ortakları, devralınacak şirketler, iş dünyası ağları ve mesleki ağlar, finansman kaynakları, ek yatırımcılar ve bunun gibi şeyleri ararken danışmanlara başvururlar. Danışmanın görevi, bir ya da daha fazla uygun aday (insan veya organizasyon) bulmak, bunların isimlerini müşteriye sunmak, uygunluklarını değerlendirmek, bir seçim önermek, ortaklık veya iş anlaşması koşullarını müzakere etmek ve uygulamada bir aracı gibi hareket etmek olabilir. Bu irtibatlar çoğunlukla müşterinin yeteri derecede bilgi sahibi olmadığı sektörlerde veya ülkelerde olacaktır.

Uzman görüşü sağlamak

Bu başlığın altında çeşitli faaliyetler yer alır. Danışmana, müşterinin birkaç alternatif arasında seçim yapabileceği ve karar almadan önce tarafsız ve bağımsız bir üçüncü taraf tavsiyesine ihtiyaç duyduğu durumlarda başvurulabilir. Danışmanlar davalarda ve tahkim davalarında uzman bilgi elde etmek için bilirkişi (tanık uzman) olarak davet edilebilirler.

Tam tersine, uzman fikirleri tamamıyla gayri resmi bir şekilde de temin edilebilir. Karar alıcılar danışmanlardan resmi bir rapor istemeden faydalandıkları zaman, durum budur. Değerlendirme ve seçime katılan bütün danışmanların, eğer yönetim kararları özellikle bilgi eksikliğinden, şirketin geleceği iyi görememesinden, uzmanlık eksikliğinden, duygulardan veya kazanılmış haklardan etkileniyorsa, danışmanın uzman fikriyle angaje olacağı vurgulanmalıdır.

Teşhis çalışması yapmak

Teşhis koyma becerileri ve araçları, danışmanın esas değerleri arasında yer alır. Müşteriler organizasyonun güçlü ve zayıf noktaları, olumlu ve olumsuz eğilimleri, gelişme potansiyeli, değişim karşısındaki engelleri, rekabetçi pozisyonu, yeteri kadar yararlanılmayan kaynakları, yönetimin ilgisini gerektiren teknik veya insani sorunları vb. ile ilgili bir dizi tanısal iş için danışmanları kullanırlar. Teşhis koyma işleri, bütün işletme veya işletmenin bir parçası – bir departman, sektör, işlev, süreç, ürün grubu, bilişim sistemi, organizasyonel yapısı veya diğerleri ile ilgili olabilir.

Eylem önerileri geliştirmek

Etkin bir şekilde tamamlanmış teşhis çalışmasını teşhis koyulan bir alandaki spesifik eylem tekliflerinin geliştirilmesi izleyebilir. Danışmandan bütün işi yapması, görevi müşteri ile paylaşması veya kendi kaynakları ile yeni öneriler hazırlamayı seçmiş olan bir müşteri için bir danışman olarak hareket etmesi talep edilebilir. Eylem önerileri bir ya da daha fazla alternatifi içerebilir. Ayrıca, danışmandan müşteri tarafından atılacak adımlarla ilgili alınacak tavsiyeler olsun veya olmasın, danışmandan alternatifler sunması istenebilir.

Sistemler ve yöntemler geliştirmek

Bütün danışmanlık hizmetlerinin büyük bir bölümü, yönetim bilgileri, iş planlama, operasyon programlama ve kontrolü, iş süreci entegrasyonu ve yönetimi, stok kontrolü, müşteri siparişlerinin işlenmesi, satışlar, personel kayıtları, ücretlendirme ve sosyal haklar gibi alanlardaki sistemleri ve yöntemleri ilgilendirmektedir. Geleneksel olarak pek çok danışmanlık firması, özel uzmanlık alanları olarak bu alanlardan biri veya birden fazlasını geliştirmiştir. Sistemler ısmarlama veya standart olabilir.

Danışman en uygun sistemin seçilmesi, fizibilitesinin oluşturulması, müşterinin koşullarına uyarlanması ve müşterinin personeli ile işbirliği içinde yürürlüğe koyulması konularında tam sorumluluk alabilir. Alternatif olarak, müşteriler sistemin danışman desteğiyle geliştirilmesinde ve uyarlanmasında daha aktif bir rol oynayabilir. Pek çok organizasyon, sistem "temizlenene", tekrar çalışır hale gelene ve söz verilen performansa erişene kadar danışmanı elinde tutmayı tercih etmektedir.

Günümüz danışmanlığında, temin edilen sistemlerin çoğu bilgisayar vasıtasıyla çalışmaktadır ve geliştirilmeleri, tasarlanmaları ve uygulanmaları, yönetim ve bilişim teknolojisi danışmanlığının bir kombinasyonunu gerekli kılmıştır. Büyük miktarda yeni sistemin geliştirilmesi ve kurulumu, e-ticaret ve e-iş alanlarında gerçekleşmektedir (bkz. Bölüm 16).

Organizasyonel değişiklikleri planlamak ve yönetmek

Oldukça yaygın olan bir durum, organizasyonu yürütmek için teknik ve yö-

netimsel uzmanlığa sahip olan, ancak organizasyonel değişiklikler tahmin edildiğinde ama önlenemediğinde güçlükler ile karşılaşan ve kendisini güvensiz hisseden müşterinin durumudur. Genelde bu değişiklikler, derine kök salmış ilişkileri çalışma alışkanlıkları ve tekil veya grup çıkarları etkileneceğinden insanlar üzerinde çok fazla stres yaratacaktır. Bu tür durumlarda bir danışmandan istenen özel uzmanlık, değişim yönetimi konusunda, yani değişim için duyulan ihtiyacın tespit edilmesinde, değişim stratejisi ve planının geliştirilmesinde, değişime teşvik edilmesi ve değişimin önündeki engellerin kaldırılmasında doğru yaklaşımların seçilmesi ve uygulanmasında, değişim sürecinin izlenmesinde, kaydedilen ilerlemenin ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesinde ve değişim döngüsünün bütün aşamalarında yönetimin kabul ettiği yaklaşımın uyarlanmasında olacaktır.

Kutu 1.3 Danışmanlar yönetim kararlarını haklı çıkarmalı mıdırlar?

Zaman zaman danışmanlara bir yöneticinin dışarıdan bir danışmanın tavsiyeleri yardımıyla alacağı bir kararı haklı çıkarabilmesi için gerekli işleri yerine getirmesi ve raporlar sunması talebiyle başvurulabilir. Başka bir deyişle, bir yönetici kendi amaçlarını belirlemiş ve kendi kararını vermiş olabilir, ancak bu kararları bağımsız ve güvenilir profesyonel danışman tarafından verilen veya uygun bulunan tavsiyelere uyuyormuş gibi göstererek uygulamak istiyor olabilir.

Bu, uzman görüşü sağlamanın doğrudan ve doğru bir örneği olabilir. Aynı zamanda bir tuzak da olabilir. Bu tür bir işi kabul eden bir danışman, şirket içi siyasetin gizli ve girift dünyasına sürüklenebilir. Raporunun taşıdığı teknik mesajın yanısıra, siyasi bir rolü de olacaktır. Bu rol, eğer bir yönetici kaçınılmaz olan değişikliklere karşı güçlü bir direniş gösteriyor ise ve danışmanın yetkilerine başvurmaya ihtiyacı varsa, yapıcı ve faydalı bir rol olabilir. Ayrıca, bir danışmanın kazanılmış grup haklarını veya kişisel hakları teşvik etmek için suiistimal edilecek bir rapor hazırlaması da gerekebilir. Her durumun bağımsız ve tarafsız bir şekilde değerlendirilmesi, danışmana bir günah keçisi olarak kullanılmasını engellemede yardım sağlayabilir.

Danışman, hem değiştirilen spesifik yöntemler ve tekniklerle ilgili hem de organizasyonel ve insan davranışı alanlarındaki kişiler arası ilişkiler, çatışmalar, motivasyon, ekip oluşturulması ve diğer konularla nasıl uğraşılacağına dair uzmanlık ve tavsiye sağlayabilir. Davranışsal becerilere verilen ağırlık, değişimin insanlar üzerinde büyük bir baskı oluşturacağı, değişime direnişin beklenebileceği ve yönetimin kendi değişim yönetimi becerilerinin yetersiz olduğunu hissedebileceği işlerde çok daha fazla olacaktır. Bazen "yumuşak" beceriler olarak adlandırılan davranışsal becerilere ek olarak, danışmanlardan ayrıca "sert" beceri alanlarında da yardım sağlamaları istenebilir: Değişimin etkili bir şekilde programlanması; sıraya dizme; koordinasyon; yapıların yeniden tanımlanması; sorumluluklar ve ilişkiler; kaynakların yeniden tahsis edilmesi; kayıt ve kontrol sistemlerinin uyarlanması; değişim operasyonlarının kötü bir şekilde izlenmesinin yol açtığı düzensizlik; eski iş düzenlemelerinden yeni iş düzenlemelerine sorunsuz geçişin garanti altına alınması; projenin maliyetinin oluşturulması ve sonuçların ölçülmesi vb.

Yönetim ve personeli eğitmek ve geliştirmek

Yeni şeyler öğrenmek, bütün danışmanlık işlerinin ortak özelliği olsa da, yöneticilerin veya personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi, ayrı bir şekilde sağlanan veya diğer hizmetlerle birlikte ya da onlara destek niteliğinde temin edilen ayrı bir müşteri hizmeti olabilir.

Müşteri ve personeli, danışman tarafından sağlanan yeni yöntemler ve teknikler konularında eğitilmeye ihtiyaç duyabilir; böylece bunların kullanılması ve geliştirilmesinde özerk hale gelebilirler. Teşhisin, tavsiyelerin, sistem geliştirmenin ve eğitimin danışmanlık uygulaması altında kombine edilebildikleri pek çok yol mevcuttur.

Eğitim, yukarıda tanımlanan danışman kullanma şekillerine ve müdahalelerine bir alternatif olabilir. Bir danışmandan spesifik bir teşhissel, sorun çözücü veya değişiklik yönetimi görevi üzerinde çalışmasını talep etmekten ziyade, müşteri, danışmanın konuyla ilgili olarak yöneticiler ve/veya personel için bir kurs veya bir çalıştay hazırlamasını ve yerine getirmesini isteyebilir. Örnek vermek gerekirse, danışmanın spesifik prodüktivite geliştirme tedbirlerini tespit etmesini ve bir prodüktivite iyileştirme programını sunmasını talep etmek yerine, prodüktivite teşhisi ve geliştirilmesi üzerine bir dizi çalıştay düzenlemesi talep edilebilir.

Bireysel danışmanlık ve koçluk

Yönetim danışmanları liderlik tarzları, davranışları, çalışma alışkanlıkları, iş arkadaşlarıyla ilişkileri, işleri için zararlı olabilecek zayıf noktaları (karar alma konusunda istekli olmaları veya işbirliği yaptıkları kişilerin tavsiyelerini alamamaları gibi) ve iyi bir şekilde faydalanılması gereken kişisel vasıfları konularında tamamıyla kişisel geri bildirim ve esnek ve arkadaşça tavsiyelere ihtiyaç duyan yöneticilere ve girişimcilere mükemmel bir hizmet sunabilirler. Kişisel danışmanlık, güven ve saygıya dayalı, mutlaka bire bir kurulan bir ilişki türüdür. Gayri resmi bir ilişki olabilir ve tamamıyla gizliliğe dayanmalıdır. Koçluk veya yönetici koçluğu da benzeri amaçları güder (bkz. Bölüm 3.7). Gayet açık olan potansiyeline rağmen, çok az sayıda danışman müşterilerine böyle bir hizmet sunar ve çok az sayıda müşteri böyle bir danışmanlık talep eder.

1.4 Danışmanlık süreci

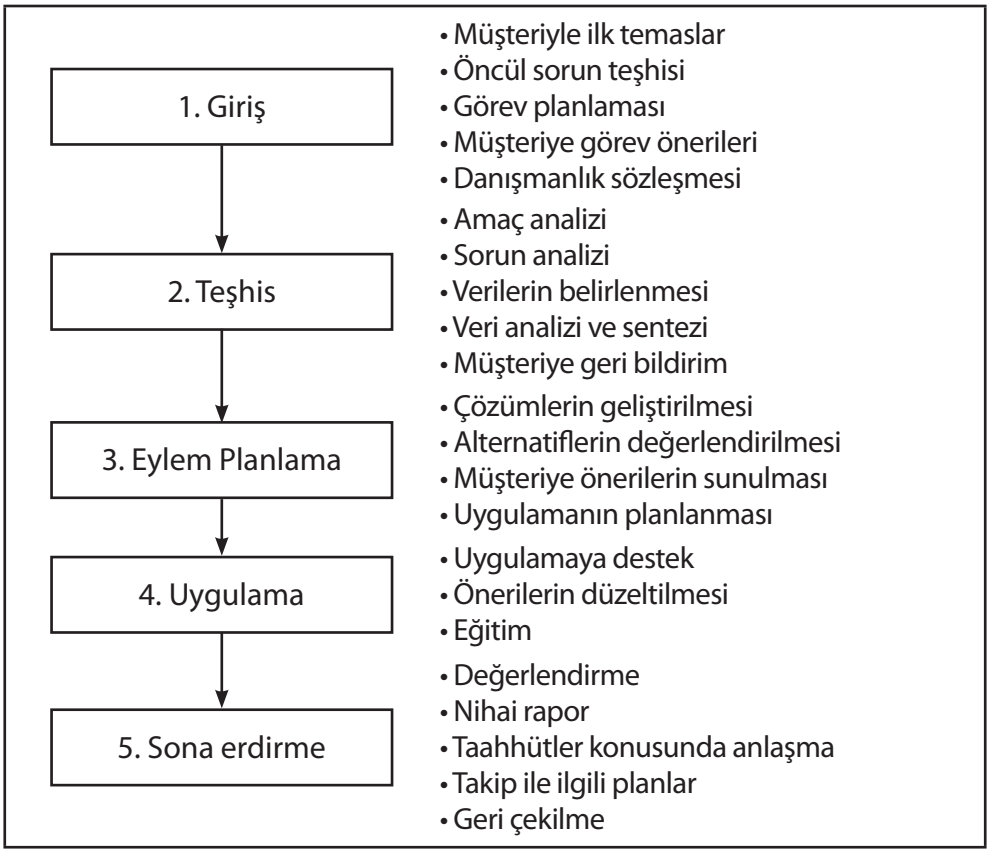
Genel bir bakış

Tipik bir danışmanlık müdahalesi süresince, danışman ve müşteri istenilen amaçlara ve değişikliklere erişmek için gerekli olan bir dizi faaliyeti yerine getirir. Bu faaliyetlere normal olarak "danışmanlık süreci" adı verilir. Bu sürecin açık bir başlangıç noktası (ilişki kurulur ve iş başlar) ve son noktası (danışman işten ayrılır) vardır. Bu iki nokta arasında, süreç, hem danışmanın hem de müşterinin sistematik ve düzenli olmalarını, aşamadan aşamaya, operasyondan operasyona ilerlemelerini sağlayan birkaç aşamaya bölünebilir.

Danışmanlık sürecini ya da döngüsünü önemli aşamalara ayırmanın pek

çok farklı yolu ilgili literatürde bulunabilir. Çeşitli yazarlar üç ila on aşama arasında değişen modeller önermektedirler[11]. Biz burada basit bir beş aşamalı model seçtik. Bu model, giriş, teşhis, eylem planlama, uygulama ve sona erdirme olarak beş aşamadan oluşmaktadır. Şekil 1.2'de görebileceğiniz bu model, kitabımızda sürekli olarak kullanılacaktır. Elbette ki, bütün modellere gözü kapalı bir şekilde uygulanabilecek evrensel bir model yoktur, ancak bu model, danışmanların esasen ne yaptıklarını, belirli işlerin ve projelerin yapılandırma ve planlamalarını açıklamak üzere iyi bir çerçeve sağlamaktadır.

Şekil 1.2 Danışmanlık sürecinin aşamaları



Model somut bir duruma uygulanırken bir veya birkaç aşamanın atlanması veya birtakım aşamaların birbiriyle çakışmasına izin verilmesi mümkündür; örneğin uygulama, eylem planlama aşamasından önce başlayabilir veya ayrıntılı bir teşhis gerekli olmayabilir veya önerilerin geliştirilmesi ile entegre edilebilir. Sonraki bir aşamadan önceki bir aşamaya geri giderek çalışmak faydalı olabilir. Bu sayede değerlendirme, sadece değişiklikten kaynaklanan faydaların ve iş sonuçlarının nihai değerlendirmesine değil, aynı zamanda geri adım atmamaya ve farklı bir yaklaşımın benimsenip benimsenmemesine karar verilmesine de hizmet verebilir.

Her aşama birkaç adet alt aşamaya veya paralel faaliyete ayrılabilir. Bütün

model esnek bir şekilde ve büyük bir hayal gücü ile uygulanmalıdır. Danışmanlık süreci, değişimin bir danışman yardımıyla planlandığı, yönetildiği ve uygulandığı bir değişim süreci varyantı olarak görülebilir (Bölüm 4). Okuyucu planlanan organizasyonel değişimin çeşitli modellerini görmüş olabilir ve bunları Şekil 1.2'de yer alan model ile karşılaştırmaya ilgi duyuyor olabilir.

Danışmanlık süreci, 7.-11. Bölümler arasında ayrıntılarıyla ele alınacaktır ve bu noktada beş temel aşamanın kısa tanımlarının yapılması faydalı olacaktır.

Giriş

Giriş aşamasında, danışman, müşteri ile çalışmaya başlar. Bu aşama ilk irtibatlarını, müşterinin organizasyonunda neyi başarmak veya neyi değiştirmek istediğine dair tartışmaları ve danışmanın nasıl bir yardım sağlayabileceğine dair konuşmaları, ilgili rollerin netleştirilmesini, ilk sorun analizine dayalı bir görev planının hazırlanmasını ve bir danışmanlık sözleşmesiyle ilgili müzakere ve anlaşmaları içerir.

Bu, bir hazırlık ve planlama aşamasıdır. Bu aşamanın takip edecek her şeyin temellerinin atıldığı aşama olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır; çünkü sonraki aşamalar yapılan kavramsal çalışmaların kalitesinden ve danışmanın ilk başta müşteri ile kurduğu ilişkinin niteliğinden büyük ölçüde etkilenecektir.

Bu ilk aşamada müşteriyi tatmin etmeyen bir görev önerisinin hazırlanması ve bir sözleşme imzalanmaması da mümkündür ya da birkaç tane danışmanla sözleşme imzalanabilir ve bu danışmanlardan öneriler istenip görev için sadece bir tanesinin önerisi kabul edilebilir.

Teşhis

İkinci aşama, çözüme kavuşturulacak olan sorunun derinlemesine bir teşhisinin yapılmasını içerir. Bu aşama boyunca danışman ve müşteri gerekli olan değişimin tespit edilmesi, görev ile ulaşılacak amaçların ayrıntılarıyla tanımlanması ve müşterinin performansının, kaynaklarının, ihtiyaçlarının ve perspektiflerinin değerlendirilmesinde işbirliği yapacaklardır. Temel değişiklik teknolojik midir, organizasyonel midir, bilgiyle mi ilgilidir, psikolojik midir ya da başka türden bir değişiklik midir? Eğer bütün bu boyutları taşıyor ise, hangi boyut en önemli boyuttur?

Organizasyonda değişim ile ilgili ne tür tavırlar mevcuttur? Değişim ihtiyacı takdir edilmekte midir ya da insanları değişmeleri gerektiği konusunda ikna etmek mi gerekecektir? Teşhis koyma aşamasının sonuçları sentezlenir ve gerçek sorunların çözüme kavuşturulması ve istenilen amaçlara erişilmesi için eylem önerileriyle ilgili işlerin nasıl yönlendirileceğine dair sonuçlar çıkarılır. Birtakım olası çözümler bu aşamada ortaya çıkmaya başlayabilir.

Veri toplama ve veri analizi genelde en az dikkat çeken konulardır. Yine de ne tür verilere bakılacağına, hangi verilerin görmezden gelineceğine, sorunun hangi boyutlarının derinlemesine inceleneceğine ve hangi verilerin atlanacağına dair verilen kararlar önerilecek olan çözümlerin ilgi derecesini ve kalitesini önceden belirleyecektir. Ayrıca,

veri toplayarak ve insanlarla konuşarak danışman müşteri sistemini zaten etkilemektedir ve insanlar danışmanın organizasyondaki varlığının bir sonucu olarak değişmeye çoktan başlamış olabilirler. Bunun tersine, veri toplama işleminin danışmanlığın doğası ve amacı tarafından belirlenen makul sınırlar içinde tutulması gereklidir.

Eylem planlama

Üçüncü aşamanın amacı, soruna çözüm bulmaktır. Bir veya birkaç tane alternatif çözüm üzerinde çalışmayı, alternatiflerin değerlendirilmesini, değişikliklerin uygulanması için bir planın ayrıntılandırılmasını ve karar verilmesi için önerilerin müşteriye sunulmasını içerir. Danışman özellikle eğer müşteri bu aşamaya aktif bir şekilde katılırsa, bir dizi teknik arasında seçim yapabilir. Eylem planlama, yaratıcılık ve hayal gücünü ve de uygulanabilir alternatiflerin tespit edilmesinde ve araştırılmasında ayrıntılı ve sistematik bir yaklaşımı, anlamsız ve gereksiz değişikliklere sebep olabilecek önerilerin elenmesini ve hangi çözümün kabul edileceğine dair karar verilmesini gerekli kılmaktadır. Eylem planlamanın önemli bir boyutu, özellikle tahmin edilebilecek insani sorunlarla uğraşmak ve değişime karşı direnci kırmak ve değişim için destek kazanmak için olmak üzere değişikliklerin uygulanması için strateji ve taktik geliştirmektir.

Uygulama

Danışmanlık sürecinin dördüncü aşaması olan uygulama, danışman tarafından müşteri ile işbirliği içinde hazırlanan önerilerin ilgisi ve uygulanabilirliği açısından kesin bir sınama vazifesi görür. Önerilen değişiklikler gerçekliğe dönüşmeye başlar. Olaylar planlandığı şekliyle veya daha farklı bir biçimde meydana gelmeye başlar. Öngörülmeyen yeni sorunlar ve engeller ortaya çıkabilir ve yanlış varsayımlar veya planlama hataları açığa çıkarılabilir. Değişime karşı direnç, teşhis ve planlama aşamalarında varsayılandan oldukça farklı olabilir. İlk tasarım ve eylem planının düzeltilmesi gerekli olabilir. Her bir ilişkiyi, olayı veya tavrı tam olarak öngörmek ve ayrıntılı bir şekilde ortaya koymak mümkün olmadığı için, uygulamanın gerçekliği genelde plandan farklıdır ve uygulamanın izlenmesi ve yönetilmesi çok önemlidir. Bu ayrıca profesyonel danışmanların tespit etmeye ve planlamaya yardımcı olan değişikliklerin uygulanmasıyla ilgili olmayı tercih etmelerinin de sebebidir.

Bu konu, hakkında çok fazla yanlış anlamanın olduğu bir konudur. Pek çok danışmanlık görevi, eylem önerilerinin olduğu bir rapor iletildiği zaman; başka bir deyişle uygulama başlamadan önce sona erer. Muhtemelen danışmanlık görevlerinin en fazla yüzde 30 ila 50'si uygulamayı içermektedir. Eğer müşteri değişim sürecinin kendisinin ele alınması konusunda tam kapasiteye sahip ise ve bunu yapmaya istekliyse, bir danışman kullanmaya devam etmek istemesi için hiçbir sebep yoktur. Danışman teşhis aşamasından sonra hemen işten ayrılabilir.

Ne yazık ki, teşhis veya eylem planlama aşamasından sonra işi sona erdirme kararı, müşterinin kendi yetenekleriyle ilgili değerlendirmesini ve danışmandan daha fazla yardım almadan önerileri uygulama konusundaki kararlılığını yansıtmamaktadır. Daha çok, danışmanlık hakkında yaygın bir kavramsallaştırmayı – veya

yanlış kavramsallaştırmayı – yansıtmaktadır; buna göre danışmanlar raporlarını ve önerilerini müşteriye kabul ettirmekten başka bir şey yapmak zorunda değildirler. Birtakım müşteriler bunu seçerler, çünkü yeni bir planın gerçekten işe yarayacağı ve söz verilen sonuçlara erişileceği konularında mükemmel bir raporun bile garanti veremeyeceğini anlamamaktadırlar. Diğer müşteriler, esas istedikleri değişim değil de bir rapor olduğu için bu durumdan mutlu olabilirler.

Sona erdirme

Danışmanlık sürecinin beşinci ve son aşaması, birtakım faaliyetleri içerir. Görev süresince danışmanın gösterdiği performans, benimsediği yaklaşım, yaptığı değişiklikler ve eriştiği sonuçlar, hem müşteri hem de danışmanlık firması tarafından değerlendirilmek zorundadır. Nihai raporlar sunulur ve tartışılır. Karşılıklı olarak taahhütler kararlaştırılır. İşbirlikli bir ilişkiyi sürdürme konusunda hemfikir olunursa, takip ve ilerideki temaslar ile ilgili bir anlaşma üzerinde müzakere yapılabilir. Bu faaliyetler tamamlandıktan sonra, danışmanlık görevi veya projesi karşılıklı anlaşma yoluyla sona erdirilir ve danışman müşterinin organizasyonundan ayrılır.

Bir danışmanlık görevi

Pratikte, danışmanlık sürecinin beş aşaması genelde (ayrıca angajmanlar, vakalar, müşavirlikler, projeler veya müşteri hesapları adı verilen) belirli ve ayrı danışmanlık görevleri vasıtasıyla yapılandırılır, organize edilir ve uygulanır. Tipik bir görevde, danışman ve müşteri yerine getirilecek işin kapsamı üzerinde anlaşmaya varırlar:

- elde edilecek olan amaçlar (hedefler, sonuçlar);
- danışman tarafından sağlanacak uzmanlık;
- danışman tarafından yerine getirilecek görevlerin niteliği ve sırası;
- müşterinin göreve katılımı;
- gerekli kaynaklar;
- zaman çizelgesi;
- ödenecek ücret;
- uygun görüldüğü şekilde diğer koşullar.

Bu anlaşma pek çok durumda yazılı olan bir danışmanlık sözleşmesi ile teyit edilir. Bu sözleşme sözlü de olabilir (Bölüm 7.6). Sözleşme, görevin kapsayacağı danışmanlık sürecinin aşamalarını belirleyecektir; başka bir deyişle analitik bir rapor müşteriye sunulduğu zaman görev tamamlanacaktır.

Ayrı danışmanlık görevlerinin alternatifleri

Belirli bir görev ya da bir dizi görevi ve belirli bir zamanı kapsayan bir görevin alternatifi, avans (retainer) yöntemidir. Bir avans sözleşmesi kapsamında müşteri, danışmanın zamanının belirli bir kısmını önceden satın alır. Yapılacak işin niteliği ve amacı sadece genel terimlerle tanımlanır ve sözleşmenin kapsadığı her bir dönemin başında tespit edilecektir. İşbirliği uzunca bir süreye yayılır ve maliyet etkin bir format kullanır. Örnek vermek gerekirse, müşteri gelişen işlerin, sorunların ve

fırsatların ve alınması gereken kilit kararların genel durumunu ortak bir şekilde incelemek için her ilk ayın birinci haftası boyunca danışmanlık hizmetlerini iki günlüğüne kullanabilir. Ya da anlaşma, harcanacak zamanı önceden tespit etmeden danışman için neredeyse düzenli bir görev tanımı (örneğin kurul toplantılarının hazırlanmasında yönetime yardım etmek) yapabilir.

Avans anlaşmasının çeşitli türleri vardır, ancak teknik bir bakış açısından iki tür yaygındır:

- Danışmanın müşterinin işlerinin genel sonuçlarını ve eğilimlerini izlediği, çeşitli alanlardaki gelişme fırsatlarını aradığı ve müşteriye yeni bilgiler ve düşünceler sunduğu genel bir avans anlaşması,
- Danışmanlık firmasının müşteriye özellikle yetkin ve ileri seviyede olduğu bir alanda sürekli bir teknik bilgi ve tavsiye akışı sağladığı özel bir avans anlaşması (örneğin bilgisayar sistemleri, kalite yönetimi, uluslararası finansal operasyonlar, yeni piyasaların belirlenmesi).

Birtakım teknik destek programlarında kullanılan diğer bir alternatif, çerçeve sözleşmedir. Bu durumda, danışman bir süreliğine belirli bir hizmet türü için sözleşme imzalar. Bu çerçeve sözleşme içinde, müşteri tarafından spesifik görevler veya misyonlar talep edilir ve bütün sözleşme için uygulanabilir olan, ücret oranları veya danışman profilleri gibi belirli kurallara göre vaka bazında mutabakata varılır. Müzakere ve sözleşme prosedürü, bu sebeple basitleştirilir ve hızlandırılır.

Yukarıda tanımlandığı gibi, bir danışmanlık döngüsünün bütün aşamalarını her seferinde tekrar etmeden ve spesifik görevleri tanımlamadan daha uzun süreler için danışmanlık hizmetleri satın almanın diğer modları da vardır. Danışmanlar muhtelif komitelerin veya kurulların daimi üyeleri, üst düzey yöneticilerin özel danışmanları, yönetim konusunda ve kurul toplantılarında gözlemci ve müşavir, eğitim fakültesi üyeleri ve araştırmacıları, yeni fikirlerin kaynağı ve denek taşı vazifesi gören gayri resmi müşavirler veya bireysel danışmanlar olabilirler. Sofistike müşterilerin bu esnek ve genelde daha maliyet etkin olan formülleri kullanma eğilimleri gitgide artmaktadır.

1.5 Yönetim danışmanlığının gelişen kavramları ve kapsamı

Yönetim danışmanlığının doğasında ve amacında yer alan birtakım ikilemlerin farkında olmak ve bu ikilemlerin değişen danışmanlık kavramları ve uygulamalarında nasıl yansıtıldıklarını anlamak önemlidir.

Tavsiye veya sonuçlar?

Danışmanların tavsiye veren kişiler olduklarını ve müşteriler tarafından geçici personel üyeleri olmak üzere işe alınmadıkları sürece bu pozisyonlarını koruduklarını gösterdik. Danışmanların bir müşterinin işleri hakkında kararlar alma yetkisi yoktur ve etkilerinin de sınırları vardır. Görevin süresi çok kısa olabilir ve somut so-

nuçlara erişmek için yeterli personel olmayabilir, müşteri verilen tavsiyeyi uygulama konusunda isteksiz olabilir, personel işbirliği yapmayabilir veya direnişleri ve eylemsizlikleri çok kuvvetli olabilir veya danışman takip veya düzeltme işlemlerine katılamayacak durumda olabilir. En akıllıca tavsiye bile tek başına, somut, ölçülebilir ve sürdürülebilir sonuçlar ortaya çıkacağı konusunda mutlak bir teminat sağlayamaz.

Bu sebeple danışmanları tavsiye vermekten daha fazlası için kullanma konusunda artan bir eğilim söz konusudur. "Tavsiye" giderek daha fazla esnek ve serbest bir şekilde tanımlanma eğilimi taşımaktadır ve danışmanlar giderek daha çok, somut ve ölçülebilir sonuçlara erişildiğini garanti altına almak için gerekli olduğu sürece çeşitli konular üzerinde müşterilerle birlikte çalışan asistanlar, yardımcılar, hizmet sağlayıcılar veya hatta hizmet simsarları olarak görülmektedir. Bunun yanında, danışmanlara verilen ücretler, giderek daha fazla, tavsiye vermek için harcanan zamandan çok sonuçlarla ilgili olma eğilimini taşımaktadır. Müşteriler, net olmayan danışmanlık sorumlulukları ve belirsiz sonuçlarla muğlak bir şekilde tanımlanmış zamana dayalı görevler sebebiyle bir çıkmaza sürüklenmemek için akıllıca davranacaklardır. Daha çok yönetim sistemleri ve bilişim teknolojisi üzerine odaklanan büyük ve geniş kapsamlı projelerde, müşterilerin artan maliyetler, düşük güvenilirlik ve koyulan parametreler ve söz verilen performanslara uyamama konusunda güvencelere sahip olmaları gereklidir. Danışmanlara, sonuçlar üzerindeki etkilerini artırma olasılığı olan roller ve pozisyonlar önerilebilir veya kendilerine müşteri organizasyonlarda belirli sonuçlara erişmek için daha fazla yetki ve sorumluluk verilebilir. Danışmanlara ücret ödemenin yeni yolları daha yaygın hale gelmiştir ve bunlara özsermaye ve hisse senedi seçenekleri de dahildir (bkz. Bölüm 30 ve 36). Bu yolla, danışman geniş ve uzun dönemli iş sonuçlarına ve hatta zaman zaman danışmanın müdahalesine atfedilebilecek gelişmelerin ötesindeki olan müşterinin zenginliğine bağlı olmayı açık bir şekilde kabul etmektedir.

Yönetim danışmanlığı, işletme danışmanlığı veya herhangi bir danışmanlık?

Geleneksel olarak, yönetim danışmanları tarafından sunulan hizmetlerin kapsamı, "yönetim"in kapsamı hiçbir zaman tam olarak ve net bir şekilde tanımlanmamasına rağmen yönetimin bir parçası olarak görülen işlevler, konular ve sorunlarla sınırlı olmuştur. Yönetim danışmanları işlerine bağlı kalmaya ve kimliklerini korumaya istekliydi ve çoğu, özel olarak hizmetlerini genişletmeyi ve yeni bir alanı keşfetmeyi düşünmüyordu.

Son yirmi-otuz yılda, bu tavır radikal bir biçimde, birkaç yönde, hem yönetim danışmanlığı hem de diğer profesyonel hizmetler açısından radikal bir biçimde değişmiştir. Yönetim danışmanları işlerini yeniden düşünmeye ve yeniden tanımlamaya başlamışlar, hizmet olarak sundukları faaliyetlerin kapsamını genişletip geliştirmişler, diğer danışmanlarla veya profesyonel hizmet firmalarıyla birleşmişler veya ortaklıklar kurmuşlar ve de yapmaya hazırlandıkları iş türü üzerindeki kendi kendine koyulan sınırlamaları terk etmişlerdir.

Bu değişiklikleri tetikleyen birkaç tane etken vardır ve bunlara ulusal ve uluslararası ortamlarda iş yapmanın giderek artan karmaşıklığı ve sofistikeliği, piyasanın deregülasyonu ve liberalleşmesi, yenileşimci danışmanlık için yeni fırsatlar, entegre ve "tek elden" profesyonel hizmetler için artan talep, diğer mesleklerden gelen rekabet baskısı ve bunların da ötesinde bilişim teknolojilerinin ilerlemesi ve bunların yönetim ve iş süreçlerine hızlı bir şekilde sızması dahildir. Danışmanlığı ve diğer profesyonel hizmetleri kullanırken, müşteriler "İşime katma değer sağlayacak şey nedir?" diye sorarlar ve hizmet sağlayıcılar kaçınılmaz bir şekilde aynı perspektifi kabul etmelidirler.

Bu yeni ortamda, bazı danışmanlar kendi faaliyet alanlarının artık (dar ve katı bir şekilde tanımlanan) yönetim danışmanlığı olmadığını, ancak (daha geniş bir tanıma ve hizmet portföyüne sahip) işletme danışmanlığı ya da (hizmet portföyünün, fırsatların ve talep değişikliklerinin kolay bir şekilde düzenlenmesine olanak sağlayan daha açık kavramlar olan) yönetime danışmanlık, işletme veya organizasyonel danışmanlığa danışmanlık olduğunu vurgulama ihtiyacı duymaktadırlar.

Diğer işlerle bir arada danışmanlık?

Bilişim teknolojisi devi IBM, sıklıkla yönetim ve işletme danışmanlığının bir üretici, bir yazılım evi, bir yatırım bankası veya başka bir işletme kolu tarafından sağlandığı yeni bir yaklaşımın öncüsü olarak görülmektedir. Geleneksel olarak, lider bir ofis ve bilgisayar donanımı tedarikçisi olan IBM, 1990'lı yılların başlarında kendini müşteriler için bir sistem ve hizmet sağlayıcısı olarak konumlandırmıştır. Bu, BT hizmetlerinin yanında yönetim danışmanlığını da içermiştir. Bu sebeple IBM, önemli yönetim danışmanlığı hizmetleri veren ilk büyük üretici ve BT hizmeti sağlayıcısı olmuştur. 2000 senesinde, IBM'in 50.000 danışmanı vardı ve dünya üzerindeki büyük danışmanlık firmalarından bir tanesi olmuştu. Üretim, kamu hizmetleri, finans veya profesyonel hizmetlerde çalışan pek çok diğer firma, benzeri bir strateji benimsediler ve müşterilerine sundukları hizmetlere yönetim ve işletme danışmanlığını da (genelde yönetim hizmetleri ismi verilmektedir) dahil edip önemli başarılara imzalar attılar.

Bu başarının altında yatan sebep, yukarıda bahsi geçen sebeplere benzemektedir. Bu hizmet sağlayıcılarını seçen müşteriler, son teknoloji ve genel olarak sektörle ilgili teknik bilgiyle birlikte tam, entegre ve doğrudan hizmet istemektedirler. Bağımsızlık ve potansiyel çıkar çatışması hakkında, örneğin eğer bir danışman işvereni tarafından yapılan bir yazılımı veya donanımı doğal bir şekilde önerirse veya eğer aynı endüstri sektöründen gelen bir danışman bir şekilde müşterinin sektördeki rakipleriyle ilişki içindeyse, daha az endişeli olabilirler.

Metalaşma

Metalaşma, profesyonel hizmetlerde yaygın bir eğilimdir ve halihazırda yönetim, işletme ve BT hizmetlerinde çok fazla telaffuz edilmektedir. İhtiyaçların tespit edilmesinden ziyade, her bir müşteri için bir çözüm üreterek ve yeni ve "ıs-

marlama" bir sistem uygulayarak danışman bir firma bütün müşterilerine sunulan bir dizi ürüne (veya müşteri kategorilerine) sahiptir. Tavsiye ve teknik bilgiler, birer meta haline gelmiştir. Müşteri "satışa hazır" standart öneriler arasından – teşhis araçları, değişim ve proje yönetimi programları, eğitim ve kendini geliştirme paketleri, üretim kontrol sistemleri, kurumsal kaynak kaynak planlaması (ERP) veya müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) sistemleri, e-iş veya bilgi yönetim yazılımları vb. – seçim yapabilir. Bu ürünler, danışman firmanın kendi araştırma ve geliştirmelerinin sonucu olabilir ve kendi iş deneyimine dayanabilir ya da danışman ürünü başka bir firmadan almış olabilir veya bu ürünü bir lisans anlaşması kapsamında dağıtıyor ve kullanıyor olabilir.

Yöntemlerin ve sistemlerin metalaşması, şu anda bilgi yönetimi ve transferinin bir özelliğidir. En iyi (ya da en azından iyi ve kolay uygulanabilir) bir sistemi, metodolojiyi veya yaklaşımı, karşılanabilir bir ücretle, makul bir zaman dilimi içinde ve uygulanabilirlik ve standart performans garantisi ile almak isteyen müşterilerin taleplerine cevap vermektedir. Bu, metalaşmış profesyonel hizmetlerin vermek istedikleri bir şeydir.

Tam tersi durumda, müşteri çözümün tek olmayacağını, ihtiyaç duymadığı niteliklere de sahip olacağını ve rakipleri de dahil olmak üzere çok yaygın bir çevre tarafından kullanılıyor olacağını kabul etmektedir. Aslında, en fazla metalaşan ürünler, hiçbir rekabet avantajı sağlayamaz. Bunun yerine risk, müşterinin eğilimi izlememekten ve rakiplerinin yaygın bir şekilde kullandıkları bir ürünü satın almamaktan dolayı dezavantajlı duruma düşmesidir.

Bilgilerini metalaştıran profesyonel hizmet sağlayıcıları, çok büyük bir iş avantajından faydalanırlar – eğer ürün talep edilirse, iyi satar. Çok sayıda müşteriye hizmet verebilirler. Organizasyonları için ısmarlama bir şekilde yapılacak bir çözümü satın almayı düşünmeyen müşteriler, kolayca standart bir ürünle ilgilenmeye başlayabilirler. Her bir görev için deneyimli ve çok yetkin danışmanlar kullanmak yerine, danışmanlık firması standart ürünler sağlamak için standart prosedürler geliştirebilir ve bu sayede maliyeti düşürerek daha az deneyimli ve daha kıdemsiz personel kullanabilirler. BT ve e-iş danışmanlıklarının (2. Bölüm'de ele alınmaktadır) inanılmaz bir şekilde büyümesi, ciddi ölçüde hizmet standartlaştırılması ve metalaşması olmadan mümkün olamayacaktır.

Dış kaynak kullanımı

Dışarıdan alınan hizmetler, müşterinin önceden normal yapısı ve kaynakları içinde yerine getirdiği, ancak şimdi dışarıdan bir danışmandan veya başka bir hizmet sağlayıcıdan sözleşmeyle almayı seçtiği faaliyetlerdir. Yeni hizmet alanlarında branşlaşarak, yönetim danışmanları, diğer meslekten profesyonellerin yaptıkları şeyi yaparlar; başka bir deyişle yeni piyasalar ve fırsatlar ararlar ve müşterilerinin yeni, yenileşimci ve tamamlayıcı hizmetlere olan taleplerini karşılamayı amaçlarlar. Başka iş hizmeti alanlarına girmeye karar verirken onları etkileyebilen etkenler şunlardır:

- müşterilere sağladığı faydalar (Müşteri bu tür bir hizmeti takdir edecek midir ve hizmet gerçekten müşteri için faydalı olacak mıdır?);
- teknik (Teknik kapasiteye sahip miyiz ve yeni hizmet müşteri için halihazırda yapıyor olduğumuz iş ile sinerji oluşturacak mıdır?);
- yasal (yasallaşma aynı organizasyon içinde müşterinin mevcut hizmet portföyüne yeni bir hizmetin dahil edilmesine izin veriyor mu?);
- etik (bir yönetim danışmanının bu tür bir hizmeti yürütmesi uygun mudur ve herhangi bir çıkar çatışması veya başka etik sorunlar çıkacak mıdır?);
- ticari (yeni hizmet kar sağlayacak mıdır ve gelecek için potansiyel bir gelir kaynağı mıdır?)

Dışarıdan kaynak sağlama, danışmanlık sektörünün şeklini dönüştürmüştür. Bu, yazılım ve uygulama hizmeti sağlayıcılarına internet vasıtasıyla erişilmesini olanaklı kılan yeni bilişim ve telekomünikasyon teknolojileri tarafından büyük ölçüde kolaylaştırılmış ve teşvik edilmiştir (bkz. Bölüm 16 ve 22). Gittikçe daha fazla iş ve yönetim süreçleri ve işlevleri, dışarıdan kaynak kullanma için uygun hale gelmektedir ve BT sektöründeki pek çok gelişme, dışarıdan kaynak kullanmanın kapsamını genişletmeye ve verimliliğini artırmaya odaklanmış durumdadır. Bu gelişmeler güvenilirlik, gizlilik, veri aktarımının hızı, işletme bilgilerine dünya çapında erişim vb. gibi konuları kapsamaktadır. Dışarıdan sağlanan hizmetlerin doğrudan sağlanmasına ek olarak, dışarıdan kaynak sağlamanın sistemlerini ve sağlayıcılarını seçme ve değerlendirme, dışarıdan sağlanacak olan süreçleri tespit etme ve modernize etme, dışarıdan kaynak sağlama ile ilgili organizasyonel ve diğer değişikliklere yardım sağlama, dışarıdan sağlanan hizmetleri yönetme ve kontrol etme, dışarıdan sağlanan hizmetleri farklı sağlayıcılara entegre etme vb.'ne duyulan ihtiyaçlarla danışmanlar için yeni fırsatlar yaratmaktadır.

Büyük BT ve yönetim danışmanlığı firmalarında, dışarıdan kaynak sağlama en hızlı büyüten hizmet alanı haline gelmiştir ve sabit ve uzun süreli, vazgeçilmez bir gelir kaynağı olmuştur. Bu da, birtakım faaliyetleri yerine getirmek konusunda danışmanın daha iyi donanıma sahip olabileceği gerçeğini yansıtmaktadır. Danışman söz konusu faaliyetleri, bir yandan alanda meydana gelen ilerlemeleri izlerken bir yandan da müşteriye göre daha verimli ve daha ekonomik bir şekilde yerine getirebilir. Aynı zamanda, iş yapmanın ve bilgiyi yönetmenin yeni yollarını da yansıtmaktadır. Müşteriler bu yollarla ana faaliyet konularına odaklanmakta, entelektüel sermaye ve finansal kaynaklarını bu alanlarda kullanmaktadırlar.

1. F. Steele: Consulting for organizational change (Organizasyonel değişim için danışmanlık) (Amherst, MA, University on Massachusetts Press, 1975), s. 3
2. P. Block: Flawless consulting: A guide to getting your expertise used (Kusursuz danışmanlık: Uzmanlığınızı kullandırma rehberi) (San Francisco, CA, Jossey-Bass/Pfeiffer, 2. baskı, 2000) s. xvi ve 2.
3. L. E. Greiner ve R. O. Metzger: Consulting to management (Yönetime danışmanlık) (Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1983), s. 7
4. Bkz. www.icmci.org, 19 Mart 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir.
5. P. Drucker: "Why management consultants" (Neden yönetim danışmanları?), Perspectives (Boston, MA, The Boston Consulting Group), Sayı 243, 1981.
6. Aynı eser.
7. Bkz. G. M. Bellman: Getting things done when you are not in charge (Yetkili değilken iş yaptırmak) (San Francisco, CA, Berrett-Koehler, 1992).
8. P. Stroh: "Purposeful consulting" (Amaçlı danışmanlık), Organizational Dynamics (New York, American Management Association), Sonbahar 1987, s. 49-67.
9. G. Nadler ve S. Hibino: Breakthrough thinking: The seven principles of creative problem solving (Atılım getiren düşünce: Yaratıcı sorun çözmenin yedi ilkesi) (Rocklin, CA, Prima Publishing, 1994), s. 128. Ayrıca bkz. Stroh, adı geçen kitap.
10. Nadler ve Hibino, adı geçen kitap, s. 149.
11. Sıkça atıfta bulunulan, keşif, giriş, teşhis, planlama, eylem, değerlendirme ve sonlandırma olmak üzere yedi aşamayı içeren Kolb-Frohman modelidir. Bkz. D. A. Kolb ve A. L. Frohman: "An organization development approach to consulting" (Danışmanlık için bir organizasyon geliştirme yaklaşımı), Sloan Management Review, Cilt 12, Sayı 1, Sonbahar 1970.
12. Örneğin teknik destek programları çerçevesinde Avrupa Birliği tarafından danışmanlarla yapılan çerçeve sözleşmeler kullanılmaktadır.

DANIŞMANLIK ENDÜSTRİSİ 2

2.1 Tarihsel bir perspektif

Tarihsel bir perspektif bizlere mevcut kapsamı, yönetim danışmanlığının güçlü olduğu yanları ve sınırlamalarını anlamamızda yardımcı olacaktır. Yönetim danışmanlığının tarihi kökleri nereye dayanmaktadır? Bu kökler ne kadar geriye gitmektedir? Hangi büyük olaylar ve kişiler danışmanlık endüstrisine mevcut şeklini vermiştir?[1]

Yönetim danışmanlığı kökenlerini Sanayi Devrimi'nden, modern fabrikanın ve ilgili kurumsal ve sosyal dönüşümlerin ortaya çıkışından alır. Kökleri, insan faaliyetinin ayrı bir alanı ve bir öğrenim sahası olarak gelişen yönetimin kökleriyle aynıdır. Yönetimde danışmanlık ve yönetim için danışmanlık, yönetim deneyiminin genelleştirilmesi ve yapısallaştırılması süreci, göreceli olarak ileri bir aşamaya geldiğinde olası hale gelir. Çeşitli organizasyonlara ve durumlara uygulanabilen yöntemler ve ilkeler tespit edilmeli ve açıklanmalı ve de girişimciye işini yürütmenin ve kontrol etmenin daha iyi bir yolunu bulması için baskı yapılmalı ve girişimci bu konuda motive edilmelidir. Bu koşullar, "bilimsel yönetim" hareketinin doğuşuna şahit olan bir dönem olan on dokuzuncu yüzyılın ikinci bölümüne kadar karşılanmamıştı.

Bilimsel yönetimin öncüleri

Bilimsel yönetimin bir dizi öncelleri mevcuttu. Bunlardan bir tanesi, ayakkabı imalat fabrikasında bütün üretim sürecini kalifiye olmayan Çinli işçilerle donatmak için 1870 senesinde yeniden organize eden Amerikalı imalatçı Charles T. Sampson'du. Bir sene sonra, danışman sıfatıyla Sampson, önceden kendisi tarafından kullanılan tavsiyeleri kabul eden ve yaklaşımını kullanan bir çamaşırhane sahibine kendi deneyimlerini aktardı.

Frederick W. Taylor, Frank ve Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt ve Harrington Emerson dahil olmak üzere bilimsel yönetimin öncüleri, danışmanlığın gelişimine büyük bir ivme kazandırdılar. Çalışma süreçlerinin basitleştirilmesi ve işçilerin ve tesislerin pro-düktivitesinin artırılmasıyla ilgili teknik ve metodolojik yaklaşımları aynı değildi ve hatta bazı durumlarda birbirleriyle çelişiyordu. Ancak, üretim sorunlarının çözülmesinde bilimsel yöntemin kullanılmasına hepsi inanıyorlardı. Ayrıca, bilimsel yakla-şımın yayılması için birkaç yöntemin bir araya getirilmesinin ve bu kombine yöntemin işletmeler tarafından kullanıldığının garanti altına alınmasının faydalarına da inanıyorlardı. Ders verme, çalışmalar yapma, kitap ve makale

yazma, uygulamalı gösteriler düzenleme ve mümkün olan her şekilde tavsiye verme konularında yorulmak bilmiyorlardı. Taylor, yaşamının ilerleyen zamanlarında, tam zamanlı bir yönetim ve prodüktivite danışmanı olmayı seçti.

Bu öncü niteliğindeki çalışmalar, mesleği ve mesleğin imajını büyük ölçüde etkileyen çok önemli bir yönetim danışmanlığı türünün ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bilimsel yönetim hareketinden çıktığı haliyle danışmanlık, esas olarak fabrika ve atölye prodüktivitesi, rasyonel çalışma organizasyonuna, zaman ve hareket çalışmalarına, atıktan kurtulma ve üretim maliyetlerinin azaltılmasına odaklanmıştır. Bu alanın tamamına "endüstri mühendisliği" adı verilmişti ve bu alan, operasyonların geliştirilmesinde halen çok önemlidir. Genelde "verimlilik" uzmanları adı verilen danışmanlara enerjileri, yöntemsel yaklaşımları ve de ulaştıkları ilerlemeler sebebiyle (genelde harikulade ilerlemeler) hayranlık duyulmuştur. Ancak ayrıca müdahaleleri işçileri ve sendikaları çalışmanın yoğunlaştırılmasına gösterdikleri insafsız müdahalelerden ürküyorlardı.

Verimlilik uzmanının tartışmalı erken dönem imajı, seneler boyunca önemli ölçüde değişmiştir. Yeni yönetim alanları ve yeni sorun türleriyle uğraşılırken ve bunlar danışmanlık işinin normal bir parçası haline gelirken, üretim ve iş organizasyonunun payı azalmıştır. Sosyal alanlar ve iş ilişkileri alanındaki önemli değişiklikler, işçiler için kabul edilemez olan tekniklerin kullanımını sınırlama eğilimi taşımaktadır. Müzakere ve işbirliği, çalışanların çıkarlarını etkileyen pek çok işin ele alınması için vazgeçilmez bir hal almıştır. Verimlilik uzmanı imajının olumlu tarafı büyük ölçüde korunmuştur: Danışmanlar, halen, kaynakların korunması ve prodüktivitenin artırılması için yeni fırsatlar bulabilecek gibi düşünülmektedir.

Genel bir yönetim yaklaşımına doğru

Endüstri mühendisliği ve verimlilik uzmanı yaklaşımlarının sınırlamaları, iş organi-zasyonlarının diğer yönleri ve boyutlarına geniş çaplı ilgi duyulmasına ve yeni danışmanlık alanlarının doğmasına olanak sağlamıştır. Bugün bilinen türün ilk danışmanlık firmalarından biri "Business Research Services" (İş Araştırma Hizmetleri) adıyla 1914 yılında Chicago'da kurulmuştur.

1920'li yıllarda, Hawthorne deneyiyle Elton Mayo insan ilişkilerinde araştırma ve danışmanlığa ivme kazandırmıştır. İnsan kaynakları yönetiminde ve motivasyonunda önemli danışmanlık çalışmaları, Mary Parker Follett tarafından başlatılmıştır. Daha etkili satış ve pazarlamaya duyulan ilgi, 1917 senesinde yazılan Principles of salesmanship (Satıcılığın ilkeleri) adlı kitabın yazarı Harold Whitehead gibi insanlar tarafından artırılmıştır. 1920'li senelerde bir dizi danışmanlık firması kurulmuştur. Bunlar, üretim ve prodüktivite ile ilgili sorunları satış ve iş genişletme fırsatlarının daha geniş bir perspektifinde ele alarak iş organizasyonlarını, bütün olarak teşhis etme konusunda giderek daha fazla yeti kazanıyorlardı.

İşletme ve operasyonların finansal kontrolü dahil olmak üzere finansman konusunda danışmanlık da hızlı bir şekilde gelişmeye başlamıştır. Bir dizi yeni yönetim danışmanı, muhasebe geçmişine ve serbest muhasebe firmalarıyla çalışırken elde ettikleri deneyime sahipti. Bunlardan bir tanesi, kendi danışmanlık firmasını 1925 senesinde kuran ve günümüzde danışmanlık mesleğinin kurucularından biri olarak görü-

len, genel yönetimin ve bir işletmenin geniş çaplı teşhissel bir yaklaşımla ele alınması gerektiğini savunan bir görüşün savunucularından olan James O. McKinsey'dir. [2]

1920'li ve 1930'lu yıllarda, yönetim danışmanlığı, sadece Amerika Birleşik Devletleri'nde ve Büyük Britanya'da değil, aynı zamanda Fransa'da, Almanya'da ve diğer gelişmiş ülkelerde de gelişiyordu. Yine de hacmi ve kapsamı sınırlı düzeydeydi. Prestijli ama küçük ölçekli birkaç firma vardı ve bunların hizmetleri esas olarak büyük işletmeler tarafından kullanılıyordu. Danışman, küçük ve orta ölçekli firmaların büyük çoğunluğu için tanınan bir kavram değildi. Diğer yandan, hükümetlerden iş talepleri gelmeye başlamıştı: Bu da danışmanlığın kamu sektörüne girdiği nokta oldu.

Hükümetler ve ordu için danışmanlık, İkinci Dünya Savaşı esnasında önemli bir rol oynadı. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri, savaşın önemli bir yönetim sorunu olduğunu ve ülkenin en iyi yönetim uzmanlarını bir araya getirmenin savaşın kazanılmasında elzem olduğunu anlamıştı. Buna ek olarak, öncelikle askeri amaçlarla uygulanan operasyon araştırması ve diğer analitik teknikler, iş dünyası ve kamu yönetimi içindeki yerlerini hızla buldular ve danışmanlar tarafından sunulan hizmetlere yeni bir boyut eklemiş oldular.

Büyüme ve refah seneleri

Savaş sonrası yeniden yapılanma, teknolojideki değişikliklerdeki hızlanmayla birlikte işlerin hızlı bir şekilde genişlemesi, yeni gelişen ekonomilerin ortaya çıkması ve dünya endüstrisinin, ticaretinin ve finansmanının gittikçe enternasyonalleşmesi, özellikle yönetim danışmanlığı için olumlu ve artan bir talep yarattı. Bu dönem, günümüzde var olan pek çok danışmanlık organizasyonunun kurulduğu ve danışmanlık işinin şu anda sahip olduğu gücü ve teknik şöhreti kazandığı bir dönem olmuştur. Örneğin Birleşik Krallık'taki en büyük danışmanlık firması olan PA, 1943 senesinde sadece altı danışmana sahipken 1963 senesinde 370 danışmana ve 1984 senesinde 22 ülkede 1300'den fazla danışmana sahipti. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki tam zamanlı yönetim danışmanlarının toplam sayısı, 1980'lerin sonunda 100.000 olarak değerlendirilmiştir; bu rakam 1960'lı yılların ortalarındaki rakamın altı katına eşittir.

1940'lardan bu yana, yönetim danışmanlığının genişlemesi her türlü standart açısından etkileyici olmuştur. Önemli nicel değişiklikler de meydana gelmiştir.

Daha geniş ve çeşitlendirilmiş hizmet sunumları. Müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak ve ekonomik ve sosyal faaliyetin yeni sektörlerinden müşterilerin dikkatini çekmek için yönetim danışmanları muhtelif stratejiler geliştirmişler, yeni özel hizmetler yaratmışlar ve sunmuşlar, belirli alanlarda uzmanlaşırken tam tersine geniş kapsamlı hizmet paketleri sağlamaya başlamışlardır.

Teknik ilerlemenin en önünde. Çoğu yönetim danışmanı, yönetimdeki ve müşterilerini ilgilendirebilecek ilgili alanlardaki en son gelişmelerle ilişkilendirilmeyi ve herkesten önce yeni sofistike hizmetler sunmayı politikaları haline getirmişlerdir. Bilgisayar işi, danışmanlık ve muhasebenin bütün alanlarında bilişim teknolojilerinin kullanılması ve yeni iletişim teknolojileri bu alanlara aittir. Danışmanlar yönetim alanının geleneksel sınırlarının dışına çıkmak ve fabrika otomasyonu, iletişim sistemleri, kalite kontrolü, ekipman tasarımı, yazılım geliştirme, ekonomik çalışmalar, çevre koruma ve benzeri işlerle uğraşmaktan, eğer bu işler müşterilerini alakadar ediyorsa ve

bir danışmanın rekabet avantajını geliştirebilirse, hiç çekinmezler.

Danışmanlıkta büyüyen rekabet. Yönetim danışmanlığında rekabet son 20 sene içinde büyük oranda artmıştır. Hizmet kalitesinin iyileştirilmesine ve yeni tür hizmetlerin sunulmasına ek olarak, yönetim danışmanları, yeni müşterilerin aranmasında ve potansiyel müşterileri diğerlerinden daha iyi hizmet sağlayacakları konusunda ikna etmeye çalışmak için daha dinamik hatta atak hale gelmişlerdir. Bu da, reklamcılık ve danışmanlık hizmetlerinin pazarlanmasıyla ilgili olarak pek çok gelişmeye yol açmıştır.

"Büyük Sekizler" sahneye çıktı. Dönüm noktası niteliğinde bir olay da "Büyük Sekizler" olarak bilinen serbest muhasebe firmalarının yönetim danışmanlığına girme kararı olmuştur. Profesyonel muhasebecilik ve denetçilik ile uyumsuz olduğu yirmi-otuz yıldan beri düşünülen yönetim danışmanlığı, ilk başlarda yüzde 15-20 oranında, ilerideki aşamalarda ise çok daha yüksek bir gelir üreterek, 1960'lı senelerin başlarında Büyük Sekizler tarafından büyük bir gayretle teşvik edilmeye başlamıştır. 1980'li yılların sonlarına doğru Büyük Sekizler, şirket birleşmeleri vasıtasıyla Büyük Altılara dönüştü. Yönetim danışmanlığı hizmetleri, geleneksel muhasebecilik ve denetimden daha yüksek kar getirerek hızlı bir şekilde genişlemeye devam etmiştir. [3]

Enternasyonalleşme. Bütün büyük danışmanlık firmaları ve çok sayıdaki küçük danışmanlık firmaları, uluslararası ekonomideki değişikliklere uyum sağlayarak ve Orta ve Doğu Avrupa'da 1980'lerin ikinci yarısından itibaren gelişmiş ülkelerdeki danışmanlık için ortaya çıkan yeni fırsatlardan faydalanarak, yeni pazarların da aranması konusundaki operasyonları enternasyonalleştirme amacını taşımışlardır. Büyük danışmanlık firmalarında dış operasyonlar, gelirlerinin yüzde 30 ila 70'ine katkıda bulunabilir. Pek çok yeni danışmanlık firması ekonomilerin geliştirilmesi ve reforme edilmesi amacıyla kurulmuştur.

Danışmanlık metodolojisinde ilerleme. Danışmanlık sürecinin bütün aşamalarında uygulanan müdahale yöntemlerinin çeşitlendirilmesiyle ve mükemmelleştirilmesiyle, danışmanlık görevlerinden müşteriler tarafından elde edilen uzun dönemli faydaların artırılması için büyük çabalar sarf edilmiştir. Müşterilerin sorun çözümüne, organizasyonel değişime yeni ve daha etkili yaklaşımlarda bulunulmasına, müşterilerin kendi sorun çözümü becerilerinin geliştirilmesine, danışmanlıkta kalite yönetimine ve müşterilerin her danışmanlık görevinden bir şeyler öğrenme ihtiyaçlarına büyük vurgu yapılmıştır.

Danışmanların kullanılmasında artan müşteri yeterliği. İster özel ister kamu olsun pek çok organizasyon, danışmanların kullanılmasında uzman haline gelmiştir. Danışmanların kullanılması, görevler esnasında bu danışmanlar ile işbirliği yapılması, müdahalelerin izlenmesi, yaklaşımlarından ders alınması ve sonuçların değerlendirilmesi için kendi kriterlerini ve yöntemlerini geliştirmişlerdir. Danışmanlık mesleğinin kaydettiği ilerleme, müşterilerin bu ilerlemeleri olmasa mümkün olmazdı.

Kurum içi danışmanlık. Özel ve kamu organizasyonları içinde kurum içi birimler tarafından çeşitli isimler altında sağlanan danışmanlık hizmetleri yeni bir olay değildir, ancak hacimleri ve rolleri 1970'li ve 1980'li yıllarda ciddi ölçüde artmıştır. Kurum içi danışman, yönetim danışmanlığı aşamasında düzenli bir aktör halini almıştır.

2.2 Mevcut danışmanlık sahnesi

Bir önceki bölümde ana hatları ortaya koyulan ilerleme ve dünya çapında iş çevrelerinin yüz yüze geldikleri sayısız sorun sayesinde, yönetim danışmanlığı, büyüklük, yapı, sofistikelik, sunulan hizmetlerin kapsamı, uygulanan standartlar, üretilen sonuçlar ve genel etki açısından önemli ve yüksek derecede görülebilir bir profesyonel hizmet sektörü haline gelmiştir. Danışmanlar büyük iş kararları ve işlemlerinde, bilgili ve genelde vazgeçilmez müşavirler olmuşlardır. Lider danışmanlık firmalarına saygı duyulmaktadır ve karmaşık ve yeni durumlarla mücadele etme konusundaki büyük bilgi tabanları, çeşitlendirilmiş kaynakları, yenilikçi ruhları ve kapasiteleri ile tebrik toplamışlardır.

Sektörün büyümesi

Danışmanlık sektörünün büyümesi, danışmanlık için yüksek düzeyde ve sabit bir talep olduğunu göstermektedir. Dünya danışmanlık piyasasının tahmini değeri, 1992 senesindeki rakama göre yüzde 260 artış göstererek 1999 senesinde 102 milyar dolara ulaşmıştır. Kazanılan toplam gelir ise 28,3 milyar dolardır. Avrupa'da danışmanlık için harcanan tahmini miktar 1999 senesinde 33 milyar dolardır. Dünya piyasasının ortalama yıllık büyüme oranı, 1990-94 senelerinde yüzde 25 ve 1995-99 senelerinde yüzde 18,9 olmuştur. Şu anda, e-iş danışmanları da dahil olmak üzere, yönetim, iş ve BT danışmanlarının toplam sayısı 650.000-750.000 arasında olabilir. Bu rakamlar tahmini rakamlardır, çünkü danışmanlığı kapsamı henüz kesin bir şekilde sınırlandırılmamıştır ve veriler çeşitli kaynaklardan toplanmıştır. Ancak rakamlar, büyüklük ve eğilimlerin düzenine dair açık bir kanıt teşkil etmektedir.

Sektörün yeniden yapılandırılması

Son on yıl içinde, sektörün yeniden yapılandırılması önemli ve etkileyici bir düzeyde gerçekleşmiştir. Şirket birleşmeleri, yeni tür ittifaklar ve firmaların kendi kaynaklarıyla yeni ve sağlam iş geliştirmeleri, özellikle büyük firmalarda, yönetim ve BT danışmanlığı arasındaki ayrımı ortadan kaldırmıştır. Bu firmalar müşteri tabanlarındaki hemen hemen bütün taleplere cevap verme yetisine sahip entegre ve çokdisiplinli hizmetlerin sağlayıcıları olmuşlardır. Birkaç sene önce küresel, çok fonksiyonlu firmalar, strateji evleri veya bilişim teknolojisi danışmanlıkları gibi kolaylıkla ayrıştırılabilecek büyük danışmanlık firmaları türlerini fark etmek mümkün iken, bugün bu mümkün değildir. Birtakım lider firmaların, sayesinde mevcut teknik ünlerini ve pazar pozisyonlarını elde ettikleri hakim bir teknik profil elde ettikleri doğrudur. Ancak, genel olarak hizmetler, yeni bir danışmanlık ürünü sundukları zaman, çok sayıda firma rakipleri taklit ettikleri için, daha homojen bir hal almıştır. Hizmet entegrasyonu ve eksiksiz paketler üzerindeki vurgu, aynı zamanda çeşitli firmaların hizmet sunumlarını da birbirine daha benzer bir hale getirmiştir.

Toplam danışmanlık işlerinin büyük firmaların ellerindeki oranı, 1990 ve 1999 seneleri arasında 20 büyük firma dünya pazarının yüzde 50'sine sahip olduğunda önemli ölçüde değişmemiştir. Ancak, büyük firmaların, şirket birleşmelerinin ve devralmaların hızlı bir şekilde büyümesinin bir sonucu olarak, 2000 senesinde neredeyse yüzde 60'a ulaşmıştır. En üstteki firmalar arasındaki yoğunlaşma, 2000

senesinde 34.000 çalışan ve 6,6 milyar dolarlık yıllık danışmanlık geliriyle dünyanın dördüncü en büyük yönetim ve iş danışmanlığını yaratan (yeni firmanın denetim ve muhasebe kanadı dahil olmaksızın) 1998 senesindeki PriceWaterhouse ve Coopers & Lybrand birleşmesi gibi büyük ölçekli gelişmeler ile devam etmiştir. Birinciliğin sahibi, 2000 senesinde 62.000 çalışan ve 8,9 milyar dolarlık gelir ile Andersen Consulting (2000 senesinde Arthur Andersen'den ayrılmasından sonra Accenture ismini almıştır) olmuştur. Altı Büyükler daha sonra Beş Büyüklere dönüşmüştür. Başka bir büyük yapısal değişiklik de 2000 senesinde Ernst & Young'ın danışmanlık kanadının Cap Gemini tarafından devralınması olmuştur. Danışmanlık firması olmayan büyük firmaların danışmanlık firmalarını devralmaları dahil olmak üzere ileri seviyede yeniden yapılanma, Pricewaterhouse Coopers'ın danışmanlık kanadının Hewlett-Packard tarafından 2000 yılının ikinci yarısında devralınmasıyla ilgili görüşmeler başarısız olsa da, akla yatkındır. Yeni ortaklıkların yaratılması ve şirket birleşmelerinin gerçekleşmesi için diğer girişimler değişik sonuçlar doğurmuştur.

Ön plana çıkan diğer bir yeniden yapılanma şekli, çıkar çatışmaları ve diğer sebeplerin değişen şekillerde algılanması nedeniyle büyük firmalardaki yönetim ve iş danışmanlığının, muhasebe ve denetim hizmetlerinden ayrılması olmuştur (bkz. Bölüm 6.2).

Üretim, kamu hizmetleri ve hizmet sektörlerinden gelen, danışmanlık firması olmayan büyük firmaların – 6-7 sene önce ara sıra görülen bir oluşum – hareketi önemli bir trende dönüşmüştür. Hewlett-Packard, 1999 senesinde 6000 adet danışmanı işe almıştır. 1992 senesinde, IBM'in maaşlı 1500 adet danışmanı vardı. 2000 senesine kadar, 50.000 danışmanla, danışmanlıktan elde edilen yıllık gelir açısından dünyanın en büyük kombine BT/yönetim danışmanlığı şirketi haline gelmiştir (10,2 milyar dolar). Bu eğilim, donanım ve yazılım üreticileri ile sınırlı olmamıştır. Yönetim ve iş danışmanlığı, sıklıkla BT danışmanlığı ile birlikte, havayolları, bankalar, sigorta şirketleri, elektrik idareleri, imalat şirketleri ve diğerleri tarafından sunulmuştur. Bu, birkaç faktörün sonucudur: Danışmanlık firması olmayan firmalar arasında yeni iş fırsatlarının aranması; müşterilere daha eksiksiz ve daha iyi entegre olmuş bir hizmetin sağlanması (uygulamada donanım, yazılım, tavsiye ve yardım dahil); değer zincirinin kilit bileşenlerinin entegre edilmesiyle ve firmaların özel bilgilerinin ve iş ilişkilerinin tam anlamıyla kullanılmasıyla sinerjiye erişme çabaları (örneğin kamu hizmetleri). Bu ayrıca şu anda herhangi bir sektördeki finansal ve teknik açıdan güçlü işletmelerin hizmet portföylerine yönetim ve iş danışmanlığını ekleyebileceklerini ve bu türden pek çok gelişmenin önümüzdeki senelerde beklenebileceğini göstermektedir.

Sektördeki kutuplaşma devam etmiştir ve kimliğin konumlandırılması, sürdürülmesi, bir mevki bulunması, rekabete dayalı bir ortamda varlığını sürdürme ve ideal olarak büyüme, yetkin insanların elde tutulması ve müşterilerin özel becerileri ve diğer avantajları konularında ikna edilmeleri gibi hassas sorunlar ile uğraşmak için sürekli olarak yeni stratejiler aramak zorunda olan orta ve küçük ölçekli firmalar için önemli sorunlara sebep olmaktadır. Bu firmalar özellikle Avrupa'da danışmanlık pazarında önemli bir paya sahip olmaya devam etmektedir (1999 senesinde yüzde 42,3).

Yelpazenin diğer ucunda yer alan binlerce bağımsız danışman ve 2-5 da-

nışmandan oluşan küçük ortaklıklar, hayal gücü, intibak etme yeteneği ve canlılık konusunda kanıt sağlamaktadır. Avrupa'da danışmanlık firmalarının yüzde 82'si küçüktür; bu firmalar 1999 yılında danışmanlık hizmetlerinin sadece yüzde 10'unu sağlamışlardır, ancak sektör yoğunlaşması ve büyük firmaların gücü, çalışma koşulları oldukça fazla değişmiş olsa da, bu firmaları sektör dışına itmemiştir. Bir kez daha, son senelerdeki deneyimler profesyonel hizmetlerde büyüklüğün tek kriter olmadığını ve pek çok hizmetin küçük operatörler tarafından eşit derecede ve hatta daha iyi bir şekilde ve müşterinin bakış açısından daha avantajlı koşullar altında sağlanabileceğini göstermiştir. Küçük operatörler, daha fazla kişiselleştirilmiş hizmet ve yenilik sağlayarak ve büyük firmalardan daha farklı şeyler yaparak kazanabilirler. İlişki ağları ve dış kaynak kullanımı, pek çok küçük operatöre, genelde büyük hizmet sağlayıcıları ile işbirliği içinde, büyük ve karmaşık projelere katılma becerisi kazandırmıştır.

E-iş danışmanlığı

Son senelerde danışmanlık endüstrisini şekillendiren muhtemelen en önemli gelişme, e-ticaret ve e-iş danışmanlığının ortaya çıkması ve inanılmaz bir şekilde büyümesidir. 1990'ların ortalarına kadar neredeyse hiç var olmayan bu sektör, çok hızlı bir şekilde danışmanlık işinin en dinamik alanı haline gelmiştir. 2000 senesine kadar, bütün lider yönetim ve BT danışmanlıkları, internet üzerinden iş yapılması ve işlerin teşvik edilmesi için yazılım ve danışmanlık hizmetleri sağlayarak e-iş danışmanlığında da aktif olmuşlardır. Bunlardan pek çoğu e-işin farklı bir sektör olarak değil de yakın zamanda bir standart ve tam anlamıyla entegre olmuş bir bileşen ve de işletme yöntemi haline gelecek olan yeni bir iş ve danışmanlık boyutu olarak görülmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Aynı şekilde, "e-danışmanlıklar" adı verilen ve yazılım geliştirme, pazarlama ve kurulum ile birlikte genellikle e-iş danışmanlık hizmetleri sağlayan bir dizi yeni firma ortaya çıkmıştır. Bir noktada bunlardan bir grup kendilerine "e-beşli" demeye bile başlamışlar ve "yeni e-yıldızlar, eski muhafızları yok etmeye hazır" [4] gibi ifadeler ortaya çıkmaya başlamıştır. Aylar içinde, e-danışmanlıkların maaşlı olarak çalıştırdıkları binlerce profesyonel danışmanları mevcuttu. Bu danışmanlıkların pek çoğu büyük ve daha geleneksel danışmanlık firmalarından gelmişti. Bunlardan pek çoğu, e-iş danışmanlığı sahasına girme konusunda oldukça yavaştılar.

"E-danışmanlığın" inanılmaz bir şekilde gelişmesi paradokslarla doluydu. Danışmanlık sektörüne büyük çaplı yenilik, dinamizm ve girişimcilik getirmiştir ve katkısı ve etkisi "mesleğin bir daha asla eskisi gibi olmayacağını" garanti altına almıştır. [5] İnternet ve bilgi ekonomisi alanında, yeni fırsatlar, yeni iş modelleri ve yeni danışmanlık yolları yaratmıştır. Çok sayıdaki uzun dönemli şirketin değişime karşı olan dirençlerini kırmış ve internet üzerinden daha fazla iş yapılmasının önünü açmıştır. Eğer önemli iş trendlerini ve fırsatlarını kaçırırsa, herhangi bir profesyonel hizmet sağlayıcısının rahatça elinde bulundurduğu rekabet avantajını dinamik ve yenilikçi yeni gelenler karşısında yitirebileceğinin farkına varan büyük danışmanlık firmalarının özgüvenini sarsmıştır.

Tam tersine, yeni yıldızlar ve sektör liderleri olarak görülenler dahil olmak üzere, çok sayıda e-danışmanlık hizmeti sağlayıcısı, fazla satışın, müşterileri ivedilikle hazırlanmış ve aşırı hırslı projelere itmenin, müşterilere ve yatırımcılara ger-

çekçi olmayan sözler vermenin, hiçbir pazar ve gelecek olmadan "dot.com" işletmelerinin tasavvur edilmesi ve kurulmasının, eğitebileceklerinden ve denetleyebileceklerinden daha fazla personelin işe alınmasının yol açacağı gizli tehlikelerden kaçamamıştır. Buna ek olarak, pek çok e-danışmanlık, profesyonel şöhret, yetkinlik ve gerçek iş sonuçlarından ziyade, "yeni ekonomi"den gelmesi gereken tahmini büyüme ve gelecekteki kazançlara dayalı finansal spekülasyondan kaçmamıştır.

Bu kısa süreli ama inanılmaz e-danışmanlık öforisi, 2000 yılında sona yaklaşmış, sene sonuna kadar nihayete ermiştir. Çoğu internet danışmanlığının hisse fiyatları yüzde 90 hatta daha fazla oranlarda düşmüş ve bu sektörde istihdam edilen danışmanların binlercesi fazlalık durumuna düşmüştür ve "bir zamanlar, düzinelerce e-iş dönüşümü ve üstün stratejik düşünce vaat eden firmaya sahip olan, şaşırtıcı bir endüstri olan sektör, şimdilerde daha çok kolay sindirilir bir şekil almıştır."[6]

Bu kısa süreli e-danışmanlık patlamasından hala birtakım dersler çıkarılmaktadır.[7] İnternetin danışmanlık hizmetleri için önceden benzeri görülmemiş fırsatlar yarattığından ve enformasyon ve bilgiye dayalı ekonominin uzun seneler boyunca danışmanlar için mü-kemmel bir pazar oluşturduğundan hiç şüphe yoktur. 1999-2000 seneleri arasındaki e-iş patlaması sırasında, az sayıda danışmanın profesyonel güvenilirlikleri ve müşterilerinin ihti-yaçları ve çıkarlarının önüne kendi gerçekçi olmayan hırslarını ve kısa vadeli finansal çıkarlarını koydukları da doğrudur.

Hızlandırılan metalaşma

Danışmanlıktaki yüksek büyüme oranlarının artan hizmet standartlaştırması ve metalaşması olmadan uzun dönemler boyunca korunması mümkün değildir. Mevcut talebi karşılamak ve daha fazla talebi teşvik etmek için, büyük danışmanlıklar, Bölüm 1'de de ifade edildiği üzere, giderek artan sayıda, daha somut "metalar" – sistemler, metodolojiler, uygulama ve eğitim paketleri, öğrenme programları ve materyalleri vb. sunmaktadırlar. Metalaşma yeni bir olay olmasa da ve metalaşmanın unsurları 70 yıldan uzun bir süredir iş hayatına dair çalışmalarda ve endüstri mühendisliği hizmetlerinde gözlemlenebiliyor olsa da, farklı kapsamda ve etkide gelişmelere şu anda şahitlik ediyoruz. Pek çok büyük danışmanlık şirketi, hatta küçük şirketler bile, müşterilerine, adaptasyonla hatta adaptasyonsuz, kendi "marka" ürünlerini satın almanın daha avantajlı olduğunu iddia ederek, hemen hemen standart olan ürün grupları sunmaktadırlar. Pek çok durumda, bu ürünler danışmanların yasalarca korunan fikri mülkiyetleridir ve müşteriler ve kullanıcılar da bu ürünlere gerektiği gibi davranmalıdırlar. Bu ürünlerden bazıları eşsiz ve rakip ürünlere kıyasla çok daha iyi olabilir. Ancak, çok sayıda metalaşmış ürün, özlerinden ziyade, daha çok isim ve sunum ve de zaman zaman fiyat açısından birbirlerinden farklılaşma eğilimi taşımaktadır. Hizmet metalaştırmasını seçen danışmanlar, ürünlerinin eşsizliği ve üstünlüğünü teşvik etmede acımasız davranmışlar ve reklamcılığa giderek daha fazla yatırım yapmaya başlamışlardır.

Yeni işletme modları

Test edilen bilgi ve deneyimlere dayanan metalaşma, deneyimli danışmanların kullanılmasına duyulan ihtiyacı düşürmekte ve danışmanlık döngüsünün yapısını değiştirmektedir. Örnek vermek gerekirse, teşhis aşaması standart bir araç

söz konusu olduğu zaman ortadan kaldırılabilir veya birkaç soruya indirgenebilir. Hiçbir geniş kapsamlı araştırma olmayabilir ya da müşteriden bu tür bir araştırmayı kendisinin yapması ve sonra danışmana ne tür bir hizmetin istendiğini söylemesi beklenebilir. Bu yaklaşım, danışman açısından geliştirme maliyetlerine sahiptir (standart araçların, sistemlerin ve paketlerin yaratılması ve korunması), ancak işletme maliyetlerini de düşürmektedir. İşe yeni başlamış ve görece daha az deneyimli danışmanların asgari denetim altında işe alınmasına izin verdiği için, hızlı büyüme oranları için bir ön gerekliliktir. Çok kalifiye profesyonel iş gücü kıtlığı sorununun aşılmasına yardımcı olmaktadır. Müşteriler hızlı ve ucuz hizmetleri takdir etmektedir, ancak pek çoğu da danışmanlık işlerinde deneyim ve daha geniş bir bakış açısının eksikliği konusunda giderek daha fazla endişe duymaktadırlar. Bununla ilgili bir istisna, deneyimin daha az bir rol oynadığı, yeni ve hızla değişen alan ve teknolojilerdeki projeler olabilir.

Sahne gerek danışmanlık gerekse diğer profesyonel hizmetlerdeki daha fazla gelişim ve yapısal değişiklikler için hazırdır. Danışmanlık ve diğer iş hizmetlerinin pazarları liberal, canlı ve yeniliklere ve yapısal değişikliklere açık pazarlardır. Bilgi ekonomisi ve iş dünyasının gitgide artan karmaşıklığı, danışmanlık ve diğer profesyonel hizmetler için yeni talepler ve yeni fırsatlar yaratmaktadır.

2.3 Sağlanan hizmetlerin kapsamı

Yönetim danışmanları tarafından sağlanan hizmetlerin kapsamı, yönetim ve işlerin ve de yüz yüze geldikleri çevresel ve diğer güçlüklerin gelişimini göstermektedir.

Günümüzün yönetim danışmanlarından, hemen hemen her sektörde ve dünyanın her yerinde, her tipten ve büyüklükten organizasyonda, her türden yönetim veya iş sorunu konusunda yardım sağlamaları talep edilebilir. Farklı danışmanlar aynı soruna farklı şekillerde yaklaşabilirler, bu sebeple sağlanan hizmet de farklı olacaktır. Danışmanın hizmet portföyü aşırı derecede geniş çaplı ve farklılaşmıştır; ayrıca da hızlı bir şekilde değişmektedir. Hizmetlerin sunumları, kısmen müşterilerin değişen ihtiyaçları kapsamında, ancak aynı zamanda, müşterilerin ihtiyaçlarını tahmin etmek ve müşterilere yeni ve daha iyi hizmetler sunmak amacını taşıyan danışmanlık şirketlerinin kendilerine ait araştırma ve yenileşimin bir sonucu olarak değişmektedir. Danışmanlıkta, hizmet yenileşimi ve hizmet entegrasyonunun yeni yolları, kilit farklılaşma etkenleridir.

Danışmanlık hizmetlerini açıklama ve sınıflandırma konularında çok çaba sarf edilmiştir. Danışmanlık firmalarının sağladığı bilgiler ve reklam broşürleri, uzmanlık alanlarının bir listesini ve açıklamasını vermektedir, ancak standart terminolojinin ve hizmet tanımının olmaması durumunda, firmalar farklı şeyleri kastetmek için aynı terimleri kullanabilirler. Benzersizliğin ve yeniliğin altını çizmek için genelde yeni terminoloji icat edilmektedir. Genel olarak kabul görmüş ve anlaşılması kolay olan terimler ve sınıflandırmalar henüz geliştirilmemiştir.

Yönetim işlevleri, süreçleri ve sistemleri

Geleneksel olarak, yönetim danışmanlık sistemleri yönetim işlevlerinin ve süreçlerinin hakim süreçlerine uygun bir şekilde yapılandırılır. Üretim organizasyonunda ve

yönetiminde, fabrika yönetiminde, pazarlama ve satışta, dağıtımda, personel idaresinde ve yönetiminde, eğitim ve geliştirmede, ofis organizasyonunda, finansal yönetimde, genel yönetimde ve organizasyonda ve benzeri alanlarda hizmetler sunulmaktadır. Hizmet sunumunun bu geleneksel yapılandırması çok fazla korunmaktadır.

Yine de, bilişim teknolojisi bu danışmanlık alanını radikal bir biçimde dönüştürmüştür. Şu anda pek çok danışman, ihtiyaçların ve fizibilitenin değerlendirilmesi, bir sistemin seçilmesi, geliştirilmesi, uyarlanması, ortaya konulması ve düzeltilmesi; personelin eğitilmesi ve prosedürlerin değiştirilmesi, dokümantasyon ve uygun çalışma yöntemleri de dahil olmak üzere BT sistemlerinin uygulanmasında müşterilerine yardım etmektedir. Genel eğilim, her alan için ayrı sistemler yerine (üretim, personel vb.) şu anda daha baskın ve elverişli bir yaklaşım olan sistem koordinasyonu ve entegrasyonu yönünde olmuştur.

Spesifik yönetim sorunları ve güçlükleri

Pek çok danışmanlık hizmeti ayrı ve farklı iş sorunları ve güçlükleriyle ilgilenmekte, genelde birkaç tane yönetim işlevi ve süreci ile uğraşmakta, yaratıcı ve yenileşimci bir yaklaşımı gerekli kılan yeni iş fırsatlarını ve sınırlamalarını yansıtmaktadır. Bu durumlarda, danışman belirli bir sorun ile uğraşmak için derinlemesine bilgi, deneyim ve teknikler sağlayabilir ve müşterinin belirli bağlamında sorunla etkin bir şekilde uğraşmak için bir yaklaşım geliştirmesine ve uygulamasına yardım edebilir. Buna verilebilecek örnekler iş kapsamının yeni bir alanı alacak şekilde genişletilmesi, teknoloji transferi, lisans anlaşmaları, yatırım proje tasarımı, yapılandırma ve yönetim, yeni çevre yasalarına uyum, kültürler arası yönetim, bir e-iş kurulması veya mevcut işe yeni bir e-iş boyutu eklenmesi ve deregülasyon ve piyasa liberalleşmesi tarafından sunulan fırsatların kullanılmasıdır.

Organizasyonel değişim ve performans iyileştirme konusundaki yaklaşımlar

Diğer danışmanlar, müşteriler açısından esas güçlü ve faydalı oldukları tarafın spesifik bir teknik alanda veya sistemde ayrıntılı teknik bilgiye sahip olmalarında değil, organizasyonel sorunlara teşhis koymada ve çözüme kavuşturmada, organizasyonel değişim ve performans iyileştirme için eylem programlarının hazırlanmasında, bilgi yönetimi sistemlerinin ortaya konulması ve iyileştirilmesinde ve bu programların ve sistemlerin uygulandığının garanti altına alınmasında etkili çalışma yöntemlerini müşteri ile paylaşabilmek yeteneklerinde yattığını vurgulamaktadırlar. Hizmetleri ne müdahale alanı (örneğin pazarlama) ne de uğraşılması gereken sorun (örneğin yüksek üretim veya dağıtım maliyetleri) tarafından tanımlanmamaktadır. Burada tanımlamayı yapan şey, danışmanlık yaklaşımı veya kullanılan yöntemdir.

Örnekler, geniş çaplı müdahale teknikleriyle organizasyonel gelişim, yaşayarak öğrenme, ekip oluşturma, iş teşhisi, çeşitli sorun tespit ve sorun çözme metodolojileri, yaratıcı düşünce ve yenileşim teknikleri, kıyaslama ve değişim mühendisliğidir. Bu yöntemlerin ve yaklaşımların bir kısmı yüksek derecede yapılandırılmıştır ve genelde özel mülkiyete ait ve telif hakkıyla koruma altında olan eksiksiz danışmanlık ve eğitim paketleri şeklinde uygulanmaktadır. Bunlardan bazıları

gelip geçici heves niteliğindedir veya eski şeyler için yeni etiketlerdir. Diğerleri ise gerçek yenileşimlerdir ve organizasyonel etkinlik ve danışmanlık endüstrisinin kendisi üzerindeki etkisi önemli ve uzun süreli olabilir.

Organizasyonel değişim ve performans iyileştirme ile ilgili danışmanlık yaklaşımları, giderek daha fazla, önceki paragraflarda bahsi geçen alanlarda özel bilgi ve becerilerle kombinasyon halinde sunulmaktadır.

İş stratejisi ve kurumsal dönüşüm

Danışmanlık hizmetleri listesinin en üstünde, işlerin amacına ve geleceğine yönelik hizmetler yer alır. Bu hizmetler şirket stratejisi, stratejik planlama ve karar alma, iş ittifakları ve ortaklıklar, büyük işlerin yeniden yapılandırılması, özelleştirme, şirket birleşmeleri ve devralmalar, toplam yeniden organizasyonlar, e-iş stratejileri, tecrit edilme ve benzeri olayların yer aldığı alanlarda sunulmaktadır. Bunlar, imajları, gerekli danışman uzmanlığı ve stili ve müşteri organizasyonlarındaki müdahale seviyesi açısından "elit ve prestijli" danışmanlık hizmetleridir. Bu hizmetlerin bütün organizasyon üzerindeki etkisi, önemli ve uzun süreli olabilir. Bunlar, disiplinler arası, çok fonksiyonlu ve tanım açısından kavramsaldır ve diğer hizmet gruplarını da kullanıp bunları gerekli olduğu şekliyle kombine ederler. Bu hizmetler ziyadesiyle bilgi yoğundurlar ve önemli düzeyde deneyim gerektirirler ve kendilerini kolaylıkla standartlaşmaya ve metalaşmaya bırakmazlar. Bu alanda uzmanlaşan firmalar hariç, danışmanlık firmalarının hizmet portföyündeki hacimleri hizmet gruplarındakinden daha az olma eğilimi taşır.

İnsan kaynakları danışmanlık hizmetleri

Bir dizi danışmanlık hizmeti "insan kaynakları", "insan kaynakları yönetimi ve geliştirilmesi" veya "insan sermayesi" ismi verilebilecek geniş çaplı ortak payda altında birleşir. Bu alan içinde, bir dizi farklı kavram ve yaklaşım seneler boyunca çeşitli firmalar tarafından uygulanmıştır. Hizmetler özellikle aşağıdakileri içermektedir:

- Çalışanların sosyal haklarıyla ilgili olanlar (sosyal sigorta, emekli aylıkları, maaşlar);
- Üst düzey yönetici bulma (kafa avcılığı) ve personeli işe alma hizmetleri;
- Personel idaresi
- Eğitim ve stratejiler ve faaliyetler dahil olmak üzere, insan kaynakları ve insani sermaye yönetimi ve geliştirilmesi.

Sektöre özgü hizmetler

Bazı danışmanlar sektörel bir yaklaşım seçmişlerdir: Bütün çalışmalarını bir sektöre yönlendirmişler veya sektörel olarak uzmanlaşmış bölümler kurmuşlardır. Sebepler hem teknik (sektör teknolojileri, ekonomi ve iş uygulamaları ve kültürü hakkında yakından bilgi sahibi olma gerekliliği) hem de ticaridir (sektörü bilen danışmanlar için pek çok müşterinin tercihi). Birtakım danışmanların söylediği gibi: "Eğer bir şeker endüstrisi danışmanı olarak ün yaparsanız, şeker endüstrisinden müşterileriniz olacaktır." Bu, geleneksel olarak kendilerini diğer sektörlerden farklı gören ve sektör dışından gelen tavsiyelerin değeri hakkında şüpheci olan sektörlerde (örneğin inşaat veya maden endüstrileri) oldukça faydalı olabilir. Diğer

durumlar için ise, sektördeki uzmanlaşma bir sektörü oldukça iyi bilen veya aynı sektörden bir dizi müşterisi olan bir danışmanın pragmatik seçimi olabilir.

Danışmanlığın sektörel odak noktasındaki değişiklikler, ekonomideki yapısal değişiklikleri yansıtmaktadır. İlk olarak, pek çok danışman esasen endüstriyel ve ticari işletmelerde çalışmışlardır. Günümüzde, hizmet sektörleri için danışmanlık çok önemlidir; bu bankacılık, sigorta, kamu hizmetleri, telekomünikasyon, ulaşım, toplumsal kalkınma, merkezi ve yerel yönetim idareleri, eğitim, sağlık hizmetleri, gönüllü dernekler, boş zaman ve eğlence gibi uzmanlaşmış sektörel hizmetleri içermektedir.

Sektörel olarak uzmanlaşmış hizmetler, strateji ve kurumsal dönüşüm konularından operasyonlar ve verimliliğe kadar önceden tanımlanmış olan alanlardan herhangi birini kapsayabilir ve sektörel olarak uzmanlaşmamış hizmetlerle kombinasyon halinde sağlanabilirler. Birtakım açık avantajlara rağmen, hizmetlerin sektörel açıdan tam olarak uzmanlaşmaları aynı sektör içinde birbiriyle rekabet halinde olan müşterilere hizmet vermeden birtakım çıkar çatışmalarına yol açabilir.

Dış kaynak kullanımı ve yeni ortaya çıkan diğer hizmet grupları

Bölüm 1.5'te bahsi geçtiği üzere, pek çok danışmanlık firması şu anda BT, idari, ticari, finansal veya diğer faaliyetleri müşteriler adına dışarıdan sağlamaktadır. Bunu yaparken danışmanlık endüstrisi, danışmanlığın halen önemli olduğu, ancak hem danışman hem de müşteri için teknik olarak uygulanabilir, yasal ve etik olarak da kabul edilebilir ve finansal açıdan da çekici olduğundan diğer hizmetlerin de sunulduğu daha geniş bir iş hizmet sektörü haline gelmektedir. Örnek vermek gerekirse Accenture, 2001 senesindeki hizmet portföyünü beş büyük başlık altında toplamaktadır: Danışmanlık, teknoloji, dış kaynak kullanımı, ittifaklar ve risk sermayesi.

Bir danışmanlık firması ayrıca yukarıdaki kriterlere uyan diğer bütün iş hizmetlerini de önerebilir. Bu hizmetler danışmanlık sektöründe yeni değildirler. Çok sayıda örnek mevcuttur: Teknik ve yönetimsel eğitim, eğitim paketlerinin üretimi ve dağıtımı, iş bilgilerinin toplanması ve dağıtılması, kitap basımı, psikolojik testler, piyasa araştırması için kamuoyu araştırmaları, tüketici tercihleri araştırmaları, reklamcılık, sektörel ekonomik ve piyasa çalışmaları, yatırım projelerinin yönetimi ve denetlenmesi, gayri menkul faaliyetleri vb. Danışmanlık firmaları ayrıca teknoloji seçimi ve transferi, patentler ve lisanslar, ürün tasarımı ve testi, kontrol ekipmanı tasarımı, açık artırmalar, risk sermayesi vs. alanlara da yönelmişlerdir.

2.4 Genel danışmanlık ve özel danışmanlık (uzman) hizmetleri

Danışmanlıkta, genel danışmanların ve özel danışmanların (uzmanların) olumlu ve olumsuz yönleriyle ilgili uzun dönemli bir tartışma olmuştur. Bazı kişiler sadece çok cepheli bir genel danışmanın "gerçek" bir yönetim danışmanı olduğunu ve bir özel danışmanın (uzmanın) da bir endüstri mühendisi, bir finansal analist, ücretlendirme teknikleri konusunda bir uzman veya bir endüstriyel psikolog olabileceğini ama bir yönetim danışmanı olamayacağını savunmaktadırlar. Bazı kesimler ise bu düşünceye karşı çıkmaktadır ve genel danışmanların sorunların anlaşılması ve

çözüme kavuşturulması ve günümüzdeki işletmelere katma değer sağlanması için gerekli olan derinlemesine bilgiden yoksun olduklarını; bu sebeple de gerçekten faydalı olmak için bir danışmanın bir uzman olması gerektiğini düşünmektedirler.

Mesleğin tarihsel ve şu andaki profili, hem genel danışmanların hem de özel danışmanların (uzmanların) yönetim danışmanlığında kendi yerlerine sahip olduklarına işaret etmektedir. Burada esas konu, özel danışmanlara (uzmanlara) karşı genel danışmanlar değildir; ancak özel danışmanlık (uzmanlık) ve genel danışmanlık becerilerinin ve perspektiflerin daha iyi bir genel etki oluşturmak adına nasıl bir araya getirilmesi gerektiğidir.

Genel danışmanlık perspektifinden bakarak özel danışmanlık (uzmanlık) çalışması

Bir organizasyonun yönetilmesi, disiplinler arası ve çok fonksiyonlu bir iştir ve bir uzmanlık alanında alınan tedbirler diğer alanları da etkileyecektir. Bu sebeple, bir yönetim danışmanı, bir uzmanın müdahalesini gerektiren spesifik (ve genelde dar kapsamlı) sorunları daha geniş bir bağlamda ele almayı amaç edinmelidir. İyi bir danışman olmak için uzman, genel bir bakış açısından soruna bakabilmek zorundadır. Danışman, gerekli becerilere sahip bütün danışmanlar için ortak olan teşhissel veya diğer yöntemleri uygulayabilme yetisine sahip olmalı ve organizasyonel ilişkileri anlayabilmelidir. Bu, bir danışmanlık firmasındaki teorik ve uygulamalı eğitimin ana hedeflerinden bir tanesidir.

Genel danışmanlar ve özel danışmanlar (uzmanlar) arasında işbirliği

Az sayıda yetenekli ve deneyimli kişi bunu yapabilecekken, bütün danışmanların hem özel danışman (uzman) hem de genel danışman olmalarını talep etmek gerçekçi olmayacaktır. Ancak, pek çok danışmanlık firmasında esas olarak özel danışmanlar (uzmanlar) (ve özel bir bilgi alanı ve bu alanın uygulamaları konusunda güncel gelişmeleri takip edenler) ile genel danışmanlar arasında (ve etkileşimleri, koordinasyonu ve entegrasyonuna odaklanarak birtakım yönetim alanlarıyla ilgilenenler) bir iş bölümü vardır.

Genel danışman adı verilenler, kombine özel (uzman) ve genel müdahaleleri gerekli kılan genel görevleri hazırlamakta ve koordine etmektedirler. Normal olarak ilk organizasyonel teşhisleri, müşterilerle müzakereleri, görev planlama ve koordinasyonunu, uzmanlar tarafından yapılan spesifik gözlemlerden sonuçlar çıkarma işini, nihai önerilerin müşterilere sunulmasını vb. kapsayan işlerle ilgilenirler. Danışmanlıktaki gözetim ve yönetimle ilgili işlevler, genelde genel danışmanların elindedir.

Birtakım görevler tamamıyla veya esas olarak genel yönetim alanında yer alır ve kıdemli genel danışmanlar tarafından yerine getirilir. Şirket politikası ve stratejisi, liderlik, organizasyonel yapı, şirket birleşmeleri, turnaround (şirketi kâra geçirme, şirketin durumunu düzeltme) ve bunun benzeri konularla ilgilenirler. Küçük işletmelerin pek çok danışmanlık hizmetleri, müşteriye bütünlüğüyle ilgili tavsiye verme yetisine sahip genel danışmanlar tarafından yapılır. Müşteriler, genel danışmanın, kendi yetkinlik alanının ötesindeki alanlarda tavsiye vermekten kaçınma-

sını bekledikleri için, ihtiyaç duyulduğunda özel (uzman) bir danışmana gidilmesi gerektiğini önermesini beklerler.

Uzmanlaşma eğilimi

Günümüzün yönetim danışmanlığında, danışmanların uğraştıkları konuların kapsam ve karmaşıklığını yansıtan, uzmanlaşmaya doğru belirgin bir eğilim söz konusudur. Bu eğilim ilk olarak danışmanlık firmalarının bütün hizmet uzmanlaşmasını ilgilendirir (kişisel olarak çalışanlar da dahil her ölçekteki danışmanlar). Müşteriler, kendilerini iş sorunlarının çözülmesinde evrensel uzman olarak tanıtmayan, ancak doğru uzman bilgisi ve uzmanlığına sahip olan – örneğin ilgili sanayi sektöründe, işlevsel alanda veya özel teknikte – firmalar ile çalışmayla giderek daha fazla ilgilenmektedirler. Pek çok firma bu eğilime ayak uydurmak için kendi profillerini yeniden düşünmek durumunda kalmışlardır.

Ayrıca, danışmanlık firmaları istihdam edilen özel danışmanların (uzmanların) ve genel danışmanların sayıları ve ilgili rolleri gibi kendi iç personelinin yapısını değiştirmeye başlamışlardır. Müşteriler özel danışmanlardan (uzmanlardan) daha fazla girdi istedikçe, firmalar yarı zamanlı uzmanları istihdam edebilirler veya hizmetlerini başka bir firmadan ödünç alabilirler. Yine de, teknik alanlarında olağanüstü uzmanlar olan bu özel danışmanların çoğu acilen bakış açılarını genişletmeye ve daha geniş kapsamlı konularla ilgili kavrayışlarını geliştirmeye ihtiyaç duymaktadırlar.

Çok cepheli genel danışmanlara gelince, disiplinler arası ve çok fonksiyonlu sorunlarla uğraşırken oynadıkları rol halen önemlidir; ancak genelleştirmenin muhtelif dereceleri ve perspektifleri mevcuttur. Müşteriler genelde kendilerini evrensel sorun çözücüler olarak gören ve geniş deneyimleri sayesinde her türlü duruma müdahale edebileceklerini iddia eden danışmanlarla çalışmaya daha az ilgi duymaktadırlar. Bunun tersine, belirli sektörlerdeki (sağlık, ulaşım) deneyimlerini veya belirli organizasyonel ve iş sorun ve durum türlerini (şirket birleşmeleri ve iktisapları, program koordinasyonu, iş teşhisi ve 'turnaround' vb.) kavramsallaştıran, koordine eden ve entegre edenler için daha fazla talep söz konusudur.

2.5 Başlıca danışmanlık organizasyonu türleri

Yönetim danışmanlığının çok sayıda sağlayıcısı, hizmet verilen müşteriler ve piyasaların, sunulan hizmetlerin, benimsenen yaklaşımların ve ilgili kişiliklerin çeşitliliğini yansıtmaktadır. Aynı zamanda sektörün tarihini ve büyük müşteriler ve sözleşmeler için giderek artan rekabeti de yansıtmaktadır. Danışmanlık sektörü son zamanlarda önemli ölçüde yeniden yapılanma içine girmiştir ve istikrar kazanmaktan henüz oldukça uzaktadır. İlgili literatürde, firmalar çeşitli kriterlere göre gruplandırılır ve sınıflandırılır. Bu bölümde, mevcut danışmanlık piyasasını şekillendiren esas grup profillerinin ana hatlarını ortaya koyacağız.

Büyük, çok fonksiyonlu danışmanlık firmaları

Piyasa şu anda son 20 sene içinde meydana gelen piyasa büyümesi ve yoğunlaşmasının bir sonucu olarak açıkça büyük çok fonksiyonlu ve çok hizmet sunan firmalar tarafından yönetilmektedir. Bu grupta yer alan bütün firmalar yeni personelin

işe alımı ve eğitilmesi tarafından desteklenen aktif iş geliştirme ve çok sayıdaki iktisap ve birleşme sayesinde büyümüşlerdir. Birkaç yüz profesyonel çalışanı istihdam eden bir danışmanlık firmasının büyük olduğu düşünülebilir. Ancak, danışmanlık dünyasında 1000'in üzerinde danışmanı istihdam eden 50 dev firma vardır. 2000 yılında bu firmalardan 20'si 1'er milyar doların üzerinde kazanç elde etmiştir.

Dev firmaların çoğu 20 veya daha fazla ülkedeki ofisleri ve tali şirketleriyle çok fonksiyonlu ve uluslarüstü firmalar olarak çalışmaktadır. Büyüklükleri ve etkileri çok sayıda müşteri ve en karmaşık yönetim sorunları ile mücadele etmelerine izin vermektedir; bunlara zaman zaman "toplam hizmet paketleri" temin edebilme yetisine sahip "tam hizmet sağlayan danışmanlık firmaları" adı verilmektedir. Bu firmalar büyük ve çokuluslu müşterilere hizmet vermeyi tercih etmektedirler ve bu müşteriler genelde onların hizmetlerini kullanmayı tercih etmektedir. Bunlardan çoğunun kendilerini diğerlerinden farklı kılan uzman becerileri vardır; örnek vermek gerekirse sektörel uzmanlık ve hizmetler konusunda tanınıyor olabilirler ya da özellikle yönetim ve BT sistemlerinde, finans konularında, insan kaynaklarında, işin yeniden yapılandırılmasında ve e-iş danışmanlığında güçlü olabilirler.

İlk olarak, büyük muhasebe firmalarının bölümleri olarak kurulan yönetim müşavirlik hizmetleri (MAS), son senelerde büyük, çok fonksiyonlu yönetim danışmanlıkları olarak gelişmişlerdir. Bu grup içinde büyük görünmektedirler ve uluslararası olarak danışmanlık piyasasında lider bir konuma sahiptirler. Günümüzde, bu firmalar sadece muhasebe ve denetim konularında değil, aynı zamanda özellikle yönetim danışmanlığı konularında dünyanın en büyük profesyonel firmalarıdırlar. Uzmanlık, imaj, temaslar ve iş fırsatları bağlamında lider muhasebecilik firmaları olarak konumlarından büyük kazançlar sağlamışlardır. Önceden bunlardan bazıları, bütün finansal ve genel yönetim işlerinin ötesinde, herhangi bir iş türünü yerine getirmeye istekli olmadıklarını, ancak "saygın bir profesyonel muhasebecilik firmasından beklenecek" işleri yapmak istediklerini vurgularlardı. Bunu takiben de, insan kaynakları, organizasyon gelişimi, üretim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, yönetim bilgisi ve kontrol sistemleri ve hatta küçük iş geliştirme dahil olmak üzere, çok sayıda danışmanlık ve profesyonel hizmet alanında hızlı bir genişleme süreci başlamıştır.

Daha yakın dönemlerde (2001-2002) bu firmalar, Amerika Birleşik Devletleri'nde ve diğer ülkelerde çıkar çatışmalarının yayılmasını durdurmak için yönetimi ve diğer iş hizmetlerini denetim hizmetlerinden ayırarak orijinal denetim modeline dönmeleri doğrultusunda giderek artan eleştirilere ve düzenleyici makamların baskılarına maruz kalmışlardır (bkz. Bölüm 6.2).

İşlerin büyük firmaların elinde yoğunlaştığının kanıtı, en büyük, çok fonksiyonlu on şirketin – bir istisna ile (Mercer Danışmanlık Grubu) – aşağıda tanımlanan iki grup içindeki en büyük 29 operatör arasında da yer almasıdır (strateji ve bilişim teknolojisi danışmanlıkları).

Strateji ve genel yönetim danışmanlıkları

Yukarıda tanımlanan büyük firmaların çoğu, şirket stratejisi, şirket organizasyonu, işin yeniden yapılandırılması ve diğer genel yönetim konularında danışmanlık sağlarken, birtakım firmalar da bu alana özellikle odaklanmışlardır ve kendilerini

stratejinin ("strateji evleri" diye adlandırılmaktadır) ve toplam iş geliştirmenin kilit konularıyla ilgili yönetim danışmanları olarak konumlandırmışlardır. Portföylerine ayrıca e-iş stratejisini de eklemişlerdir. Strateji ve genel iş geliştirme konularında uzmanlıkları olan danışmanlık şirketleri arasında McKinsey, Boston Consulting Group, Bain, Booz-Allen & Hamilton, A.T. Kerney ve Roland Berger yer alır. Bu firmalar genelde BT ve benzeri sistemlerde şu anda büyük ölçüde standartlaşmış ve metalaşmış olan hizmetlere kıyasla, strateji danışmanlığı için aldıkları daha yüksek ücretler sayesinde danışman başına önemli ölçüde daha fazla kazanç bildirmektedirler. (Örneğin 2000 yılında McKinsey danışman başına 470.000 dolar, Bain 380.000 dolar kazanırken, Andersen 150.000 dolar ve IBM de 204.000 dolar kazanmıştır.)

Bilişim teknolojisi ve e-iş danışmanlıkları

Birkaç yıl önce, bilişim teknolojisi danışmanlığı sağlayan ve yeni gelişmekte olan ayrı bir dinamik firmalar grubu vardı. Genişleme amacını güderken, bu grupta yer alan pek çok firma diğer danışmanlıklara göre son zamanlarda çok daha fazla yeniden yapılandırmaya ve kurumsal dönüşüme gitmiştir. Şu anda, en büyük BT danışmanlık hizmeti sağlayıcılarının listesi, çok fonksiyonlu ve entegre yönetim ve iş danışmanlıklarının listesindeki isimlerin aynılarını içermektedir. Bilişim teknolojileri ve sistemleri hem kendi içlerinde hem de yönetim işlevleri ve süreçleriyle daha entegre bir hal aldıkça, danışmanlık hizmetleri bu eğilimi izlemektedir. Firmalar "entegre gelişim modellerine" ve BT danışmanlığının "müşterilerin işlerinin artan karmaşıklığına" uyarlanması gerekliliğine atıfta bulunmaktadır. Öyle görünüyor ki, gelecekte, e-iş danışmanlık hizmetleri dahil, yönetimi ve BT hizmetlerini tam anlamıyla ve maliyet etkin bir şekilde entegre edebilen hizmet sağlayıcılar hakim olacaklardır.

Çalışanların sosyal hakları ile ilgili danışmanlıklar

Esasen Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere'de yer alan bir grup büyük uluslararası danışmanlık firması, geleneksel olarak, aktüeryal hizmetler, emekli maaşı planları, sosyal sigorta ve haklar, maaş planları ve maaş yönetimi ve emekli fonu yönetimi dahil olmak üzere, çalışanların sosyal hakları alanında uzmanlaşmıştır. Ayrıca diğer personel idare sistemleri ve faaliyetleriyle ilgili olarak da danışmanlık sağlamaktadırlar. Liderleri, Towers Perrin, Watson Wyatt, Mercer Consulting Group, Aon Consulting ve Hewitt Associates'dir. Büyük, çok fonksiyonlu danışmanlıklar ve birtakım orta ölçekli firmalar da bu alanlarda aktif haldedir.

Orta ölçekli genel ve özel danışmanlık firmaları

Bu grup, birkaç uzmanla 50-100 uzman arasında değişen personele sahip bir dizi organizasyonu kapsamaktadır. Açıkçası, Amerikan standartlarına göre küçük olan bir firma, küçük ve gelişmekte olan bir ülkede büyük bir firma olabilir. Bunların hakim teknik profilleri şunları içermektedir:

- genelde sınırlı bir coğrafi alan içinde küçük ve orta ölçekli işletmeler için genel yönetim, strateji ve iş geliştirme danışmanlığı;
- personel, bakım, kalite yönetimi, pazarlama, satış yönetimi, teknoloji transferi veya çevresel denetim ve yönetim gibi bir veya birkaç teknik alanda danışmanlık;

- sektörel uzmanlaşma; örneğin kentsel ulaşım, hastane yönetimi, tekstil, basım endüstrisi, sigorta.

Orta ölçekli firmaların girişimci kurucuları ve yöneticileri, büyük firmaların gittikçe artan güçlerine ve piyasa paylarına rağmen yeni uygun işler bulabilmişler ve belirli müşteri gruplarının gözündeki ünlerini koruyabilmişlerdir. Büyük ölçüde yeniden yapılandırma da gerçekleşmiştir. Başarılı orta ölçekli firmalar, özellikle eğer büyük bir hizmet sağlayıcısının aradığı uzmanlığa sahiplerse veya devralmaları yeni piyasalara girmeye izin veriyorsa, büyük danışmanlıklar tarafından çekici devralma hedefleri olarak görülmüşlerdir. Orta ölçekli bir firma için büyük bir danışmanlığa katılmak, hızla değişen ve giderek daha rekabetçi bir hal alan danışmanlık piyasasında genelde çekici bir çözüm olacaktır.

Tek başına danışmanlık yapanlar ve küçük ortaklıklar

Tek başına danışmanlık yapan binlerce kişinin ve 2-5 danışmandan oluşan küçük ortaklıkların varlığı, büyük profesyonel firmaların piyasa hakimiyeti ve saldırgan bir şekilde pazarlanmasına rağmen, bağımsız kişiler veya küçük ekipler ve bunların ağlarıyla çalışma konusunda oldukça fazla isteğin söz konusu olduğunu göstermektedir. Küçük danışmanlıklar, kendi genel yönetim deneyimlerini, sorun çözme ve davranışsal becerilerini vurgulayan genel danışmanlıklar ya da dar bir alanda çalışan özel danışmanlıklar olabilir. Güçleri, ulaşılması ve büyük bir danışmanlık firmasında tutarlı olarak uygulanması daha güç olan yüksek derecede kişiselleştirilmiş ve esnek bir yaklaşımda yatmaktadır. Kıdemli bir bağımsız danışmanın sunduğu hizmetler daha ucuz da olabilir, çünkü büyük bir organizasyonun genel harcamalarının çoğundan kaçınılmış olmaktadır. Bağımsız danışman olmadan önce, tek başına çalışan pek çok danışman iş dünyasında yönetici veya büyük danışmanlıkların çalışanı olarak görev yapmışlardır.

Bazı müşteriler bir görevin tamamını deneyimli ve kıdemli bir kişiye, büyük bir firmada, muhtemelen, kısa ziyaretlerle birkaç tane daha az deneyimli danışmanın çalışmalarını denetleyecek olan bir proje lideri olarak görülecek bir kişiye emanet etmeyi tercih edecektir. Bağımsız çalışan danışmanlar genelde gayri resmi ağlar vasıtasıyla diğer çalışanlarla bağlantı içindedirler ve bu sayede büyük ve karmaşık işleri yerine getirmek için işbirliği yapabilirler ya da kendi uzmanlık alanları dışında çalışması için başka bir kişiyi tavsiye edebilirler. Bu kişilerden çoğu küçük işletmeler için danışmanlık yapmaktadır, ancak büyük şirketler ise zaman zaman küçük görevler, kıdemli yönetime politika danışmanlığı ve özel görevler için bağımsız danışmanları ve küçük firmaları isteyebilirler.

Danışmanlık profesörleri

Yarı zamanlı, ancak görece düzenli bir temelde danışmanlık yapan profesörler, öğretmenler, eğitmenler ve araştırmacılar mevcuttur. Bunlardan çoğu müşterinin perspektifinden çok önemli olabilecek ama kapsamlı danışmanlık gerektirmeyen konular üzerinde geçici olarak tavsiyelerde bulunmaktadırlar.

Bazı tam zamanlı danışmanlar, "danışmanlık profesörü"nü gerçek bir yönetim da-nışmanı olarak görmezler. Ancak, deneyimler araştırma, öğretme ve danış-

manlığın bir araya getirilmesinden büyük ölçüde faydalar sağlanabileceğini göstermiştir. Danışmanlık profesörlerinin esas katkı sağlayanları, rutin organizasyonel ve işlevsel danışmanlıktan ziyade, genelde yeni perspektifler ve yeni fikirler olmuştur. Küçük bir grup, iş dünyası yöneticilerinin ve benzeri yönetim danışmanlarının lejyonlarının düşüncelerini etkileyerek, "guru danışmanlığı" seviyesini kazanmıştır.

Yönetim okullarının ve prodüktivite merkezlerinin danışmanlık hizmetleri

Yönetim danışmanlığını teşvik etmek ve yönetim eğitmenleri ve öğretmenlerinin pratik dünyası ile ilişkilendirmek için bir dizi işletme okulu, yönetim enstitüsü ve prodüktivite merkezi danışmanlık hizmetlerini kurmuştur. Birtakım ülkelerde bu, uluslararası kurumlardan teknik destek alınmasıyla ve diğer ülkelerden gelen deneyimli danışmanlık firmalarının katılımıyla yerine getirilmiştir. Bu "kurumsal" birimler, müşterilerin seçilmesi ve hizmetlerin satılmasında bir miktar bağımsızlığa sahiptirler. Bunlardan bazıları tam zamanlı danışmanları kullanırken, bir kısmı da işlerin yerine getirilmesi için kurumun eğitim ve araştırma personelini kullanmaktadır.

Eğitim/öğretim ve danışmanlığın bir araya getirilmesi, pek çok müşterinin büyük ölçüde değer verdiği bir şeydir. Genelde kurslara katılan kişiler öğretmenlerinden pratik tavsiyelerde bulunmalarını istemektedir ve danışmanlık sınıfta geliştirilen bir ilişkinin mantıksal bir devamı haline gelmektedir. Potansiyel sorun, kurumun çeşitli işlevlerinin uyumudur. Büyük bir özerklikleri olan öğretmenler ve eğitmenler, daha fazla kazanç sağlayabilecekleri kendi kişisel müşterilerini, kurum vasıtasıyla müzakere edilen ve yürütülen görevlerden ve hatta sınıflarından daha önde tutabilirler. Bunun tersine, eğer danışmanlık için yeterli özgürlük ve zaman kendilerine verilmezse, yetkin ve bu konuda istekli fakülte üyelerini elde tutmak imkansız hale gelebilir.

Danışmanlık hizmetlerinin geleneksel olmayan tedarikçileri

Yönetim danışmanlığı hizmetlerinin tedarikçilerinin yeni bir grubu da son senelerde ortaya çıkmıştır. Bu grup daha heterojen bir gruptur, ancak ortak bir niteliği vardır: Asıl ve ana işlevi danışmanlıktan ziyade bir hizmettir, ancak danışmanlık ürünlerine ve hizmetlerine teknik olarak faydalı ve finansal olarak kar edilebilir bir ek olarak görülmektedir. Diğerlerinin yanında grup şunları içermektedir:

- bilgisayar ve iletişim ekipmanı tedarikçileri ve satıcıları;
- bilgisayar yazılım evleri;
- ticari ve yatırım bankacıları, komisyoncular, sigorta şirketleri ve finans sektöründeki diğer organizasyonlar;
- enerji, ulaştırma, içme suyu, sulama ve diğer hizmetlerdeki ekipman ve anahtar teslim proje tedarikçileri;
- ekonomik, istatistiksel ve sektörel araştırma enstitüleri ve bilgi merkezleri;
- dahili yönetim hizmeti gruplarını harici danışmanlık hizmetlerine çeviren diğer organizasyonlar.

Genelde güçlü bir matematik, bilgisayar bilimi, yöneylem araştırması veya ekonometri geçmişi olanlar olmak üzere bir dizi organizasyon, stratejik çalışma-

lar, modelleme, tüketici taleplerinin tahmin edilmesi, sistem analizi ve tasarımı, tesisi ve ofis otomasyonu ve diğerleri gibi alanlarda özel danışmanlık hizmetleri sunmaktadırlar. Bunlardan bazılarına "düşünce kuruluşları" (think-tank) adı da verilmektedir. Bunlar bağımsız olabilecekleri gibi, bir bilgisayar firması, teknoloji üniversitesi ya da bir araştırma enstitüsü ile de ilişkili olabilirler. Bu danışmanlık hizmetleri, araştırma ve/veya teknoloji temelli olma eğilimi taşımaktadır.

Danışmanlık ağları

Son on yıl içinde, danışmanlık ağları önemli servis sağlayıcılar haline gelmişlerdir. Muhtelif formüller ve isimlendirmeler kapsamında yer almaktadırlar: Resmi işbirliği anlaşmalarına dayalı uzun dönemli ortaklıklar, tekil kısa vadeli görevler için geçici düzenlemelerle çalışmaktadırlar. Bu tür ağların bariz avantajları, esneklik, uyum sağlayabilirlik, küçük hizmet sağlayıcılarının pazarlanması ve uygulanmasının artırılması ve bilgi ve deneyimlerin paylaşılması için sağladıkları fırsatlardır. Uzmanların belirli bir proje için bir araya gelmelerine olanak sağlamakta ve tam zamanlı danışmanlar olmayan kişilerin uzmanlıkları dahil olmak üzere, kendi personel kaynakları dışında egzersiz yapmaları için danışmanlıklara izin vermektedir. Ayrıca kişisel uzmanların danışman ekipleri gerektiren projelere katılırken bağımsız kalmalarına da izin vermektedir.

Değişen müşteri ihtiyaçlarına uygun bir şekilde esneklik gösterebilmeleri ve çeşitli kombinasyonlarda egzersizleri bir araya getirebilmeleri sayesinde, danışmanlık ağları ve ittifakları, bilgi toplumu ve bilgiye dayalı ekonomi için özellikle uygundur. Bu sebeple daha yaygın bir hale gelmeleri ve gelecekte muhtelif yeni formatları benimsemeleri olasıdır.

2.6 Kurum içi danışmanlar

Kurum içi bir danışmanlık birimi, bir organizasyonun diğer birimlerine danışmanlık hizmetleri sağlamak üzere o organizasyon – bir işletme, bir kamu hizmeti, bir hükümet bakanlığı veya departmanı – içinde kurulan bir birimdir. Tanımlar ve sınırlamalar pek net değildir. Bu hizmetlere pek çok farklı isim verilmiştir, ancak "yönetim hizmetleri" terimi daha çok kullanılmaktadır. Organizasyon yapısı içinde farklı yerlerde bulunabilirler. Bunlardan bazıları terimin tam anlamıyla danışmanlık hizmetleridir – kıdemli bir yöneticinin veya organizasyon içindeki bir birim yöneticisinin talebiyle danışman olarak müdahale etme yetkileri vardır. Diğer durumlarda, danışmanlık işlevlerinden sadece bir tanesidir ve ilgili birimler aynı zamanda dahili denetim, muhasebe ve bilişim sistemleri, kayıtlar ve rapor verme prosedürleri, organizasyonel sirkülerler, personel gelişimi veya diğer benzeri işlevlerden de sorumludur.

Mevcut eğilim

Kurum içi yönetim danışmanlık hizmetleri, büyük işletmelerde yaygın bir hal almıştır; bu birimlerde bir kısmı kurum dışı yönetim danışmanlığı veya muhasebe firmalarıyla birtakım deneyimlere sahip olabilecek uzman ve genel personele sahiptir. Aynı eğilim hükümet idarelerinde de gözlemlenebilir. Kurum içi danışmanların sayısı bilinmemektedir, ancak bunlar büyük ihtimalle çok sayıdadır. Bir miktar tereddütten sonra, profesyonel danışmanlık kurumları, kurum içi danışmanları

tanımaya başlamışlardır. 1976 yılında, Birleşik Krallık'taki Yönetim Danışmanları Enstitüsü, bağımsız pratik teriminin "bilginin, deneyimin ve yetkinliğin gerekli standartlarını karşılayan ve nesnel ve bağımsız tavsiyeler verebilmek için her zaman özgür olan ve kurum içi danışmanlar olarak angajmana girilen danışmanları içermesi gerektiği" konusunda mutabakata varmıştır.

Eleştiriler

Kurum içi danışmanlığın çok sayıda eleştireni vardır. Esas eleştiri, kurum içi danışmanlığın faydalı bir personel işlevi olabileceğine, ancak yönetim danışmanlığı olarak adlandırılmayı hak etmediğine kanaat getiren birtakım büyük danışmanlık firmalarından gelmektedir. Kurum içi danışmanların bağımsızlığına ve nesnelliğine karşı çıkmakta ve değişik şirketlerde farklı durumlarla maruz kalmamalarını eleştirmektedirler. Ayrıca, sadece büyük bir iş firmasının veya hükümet departmanının danışmanlık işi için gerçekten de önemli derecede büyük ve düzgün bir şekilde personel alınmış kurum içi bir birimi maddi olarak karşılayabileceği de söylenmektedir. Bu eleştiri kendi iç danışmanlık hizmetlerini kurmaya devam eden organizasyonlar tarafından açık bir şekilde paylaşılmamaktadır.

Neden böyle bir ilgi var?

Kurum içi danışmanlığın hızlı bir şekilde büyümesi, danışmanlık yaklaşımının gücünün tanınması anlamına gelmektedir. Dahili birimler, danışmanlığı bir organizasyon içinde daha kolay erişilebilir ve kullanılabilir hale getirmenin bir yoludur.

Kurum içi bir danışman bulundurmanın diğer sebepleri, danışmana çabuk ulaşabilmek, organizasyonun dahili pratiklerini, yönetim tarzını, kültür ve politikasını (yani herhangi bir iş durumuna daha hızlı bir şekilde uyum ve hassasiyet) yakından bilen birinin olması ve gizliliktir. Kurum içi danışmanlığın, genelde, büyük organizasyonlarda yüksek derecede karmaşık kurum içi ilişkiler ve sınırlamalar hakkında derin bir bilgi gerektiren sorunlar için daha uygun olduğu düşünülmektedir. Hükümetlerde, ulusal güvenlik ve çıkar sebepleriyle bu kişilere öncelik verilebilir.

Maliyet faktörü önemsiz değildir. Düşürülen genel harcamalar sebebiyle, seyahat ve diğer harcamalar, hatta iyi para verilen kurum içi bir danışman bile, eğer şirketin kendisine verecek yeterli işi varsa, dışarıdan gelecek bir danışmana kıyasla yüzde 30-50 daha az maliyete sahip olacaktır.

Bağımsızlık ve diğer sorunlar

Bağımsızlık ve nesnellik, birtakım durumlarda, özellikle organizasyonun ve kurum içi danışmanların yönetimi bir organizasyon içinde müşterinin ve danışmanın rollerini ve karşılıklı sorumluluklarını netleştiremiyor ise, danışmanlar yöneticilerin akıllarında olmayan bir amaç için kullanılıyorlar ise ve nesnel bir fikir vermek yerine üst düzey yönetimi veya doğrudan müşterileri memnun etmek konusunda baskı altında hissediyorlar ise, bir sorun olmaktadır. Düşük bir statüsü olan ve üst düzey yönetime erişimi olmayan kurum içi bir danışmanlık hizmeti, yüksek seviyede ve stratejiyle ilgili sorunlarla mücadele edememektedir ve tavsiyeleri de güvenilirlikten ve yetkiden mahrum olacaktır.

Kurum içi ve kurum dışı danışmanlığın birlikte kullanılması

Kurum içi danışmanların kullanılması geçici bir heves değildir, ancak kurum dışı danışmanların kullanılmasının yerini de almayacaktır. Kurum dışı danışman kullanmak, kurum içi danışmanların gerekli bilgi ve pratiği sağlayamadıkları ve özellikle hassas olan kurum içi hususlarla uğraşırken nesnellik ve gizlilik kriterlerini karşılayamadıkları durumlarda tercih edilmeye devam etmektedir.

Sayıları giderek artan birtakım durumlarda, görevler artık kurum içi ve kurum dışı danışmanların oluşturdukları ekiplere verilmektedir. Bu, teknik açıdan ilgi çekici bir düzenlemedir: Maliyetleri düşürebilir; kurum dışı danışmanlara müşteri organizasyon hakkında hızlı bir şekilde bilgilenmelerinde yardım sağlamaktadır; uygulamayı kolaylaştırmaktadır ve gerekli bilgilerin kurum içi danışmanlara aktarılmasını sağlamaktadır.

Birçok kurum dışı danışman bu şekilde çalışmayı sevmekte ve kurum içi danışmanları rakipten ziyade teknik ortaklar olarak görmektedir. Bir müşteri organizasyonundaki kurum içi danışmanları hafife almamayı ya da göz ardı etmemeyi öğrenmişlerdir. Pek çok durumda, eğer teklifler sadece dışarıdan gelen birinin fikrini yansıtmaktan ziyade, kurum içi bir birim tarafından onaylanırsa ya da bu birim tarafından sunulursa taktik olarak daha iyi olmaktadır. Kurum içi danışmanlar, kurum dışı danışmanlar için görev tanımının yapılmasında, danışmanların seçilmesi için son eleme listelerinin hazırlanmasında, seçimin yapılmasında, sözleşme koşullarının müzakere edilmesinde, tavsiyelerin tartışılmasında ve uygulamanın izlenmesinde çok daha fazla dahil olmaktadırlar. Bu kişilerin kullanılması kaliteyi artırabilir ve uygulamanın maliyetlerini önemli derecede azaltabilir.

Kurum içi danışmanların yetkinliğini ve güvenilirliğini artırmanın ilginç bir yolu da bu kişileri kurum dışı danışmanlık işine dahil etmektir. Bu sayede danışmanlık, müşterilere ve iş ortaklarına sunulan ürün ve hizmet portföyüne eklenmektedir. Örnek vermek gerekirse birtakım elektrik şirketleri, demiryolları ve diğer kamu kuruluşlarındaki yönetim hizmetleri birimleri performans iyileştirmeyi, personel eğitimini ve diğer sektörlerde ve ülkelerde kamu hizmetlerinin ilgisini çeken diğer programları geliştirmişlerdir. Çeşitli sektörlerdeki şirket içinde yer alan yönetim hizmetleri birimleri, gelişmekte olan ülkelerde proje ve sistem tasarımı, teknoloji transferi, danışmanlık ve eğitim konularında büyük işler başarmışlardır.

Maliyet merkezlerinden kâr merkezlerine

Kurum içi danışmanları kullanmanın geleneksel yolu, bu danışmanların maliyetlerini gelirlerinden karşılamalarını engellemiştir. Bu kişilere genel masrafların bir parçası olarak şirket bütçesinden finanse edilen maliyet merkezleri gibi davranılmıştır. Büyümeleri, müşteri talebiyle ya da danışmanın daha iyi hizmetler geliştirme ve satma yeteneğiyle değil, şirketin bütçe süreci ve danışmanlık biriminin yüksek bütçe tahsisatlarını müzakere etme yeteneğiyle belirlenmiştir. Bu durumda, daha fazla ve daha iyi hizmetler geliştirmeleri ve satmaları için personeli motive etmek güçtür. Bunun tersine, kullanıcı birimleri kurum içi bir danışman kullanmanın maliyetleri hakkında düşünmek zorunda kalmamışlardır ve pek çok iş kötü bir şekilde hazırlanmış ve yönetilmiştir.

Bu durumu değiştirmek için, pek çok organizasyon kurum içi danışmanlık birimlerine kâr merkezleri olarak davranmaya başlamıştır. Bu, bütçe prosedürlerinde bir değişiklikten daha fazlasını ifade etmiştir. Bir kâr merkezi değer yaratan, gelir getiren ve şirketin karına katkıda bulunan bir birim olarak görülmektedir. Hizmetlerini satabilecek durumda olmalıdır, bu sebeple müşteriler ödemek zorunda olsa bile talep olduğunu göstermelidir. Yine de, kurum içi danışmanların seçim yapma şansları olmalıdır. Eğer kurum içi danışmanlık birimi gerekliliklerini karşılarsa, hizmetlerini almaktadırlar. Ancak bunu yapmak üzere zorlanmazlar.

Bir organizasyon içinde yardım ilişkisi

Kurum içi danışmanlık birimlerinin faaliyetlerinin yanında, organizasyonlar içinde yardım ilişkilerinin etkili bir şekilde kullanılması için pek çok başka fırsat mevcuttur. Bunların örnekleri, bir şirket içindeki yan kuruluşlara ve tesislere yöneticilerin verdikleri tavsiyeler, geçici özel görev grupları ve danışmanlık, personel departmanları tarafından sağlanan geçici tavsiyeler ve benzerleridir. Bu formlardan bazıları, değişimin yönetilmesi ve yardım sağlanması için danışmanlık modlarının ve organizasyonel formların ve müdahalelerin tartışıldığı Bölüm 3 ve Bölüm 4'te açıklanmıştır. Bunlar genelde kurum içi veya kurum dışı bir danışmanlık birimi tarafından yerine getirilen bir danışmanlık projesi ile ilişki içinde kullanılmaktadır.

Bu tür bir yardım faaliyetine normal olarak danışmanlık denilmesi de, eğer ilgili insanlar danışmanlık ilkeleri ve yöntemlerine aşinaysalar, daha iyi sonuçlar üretme eğilimi taşırlar.

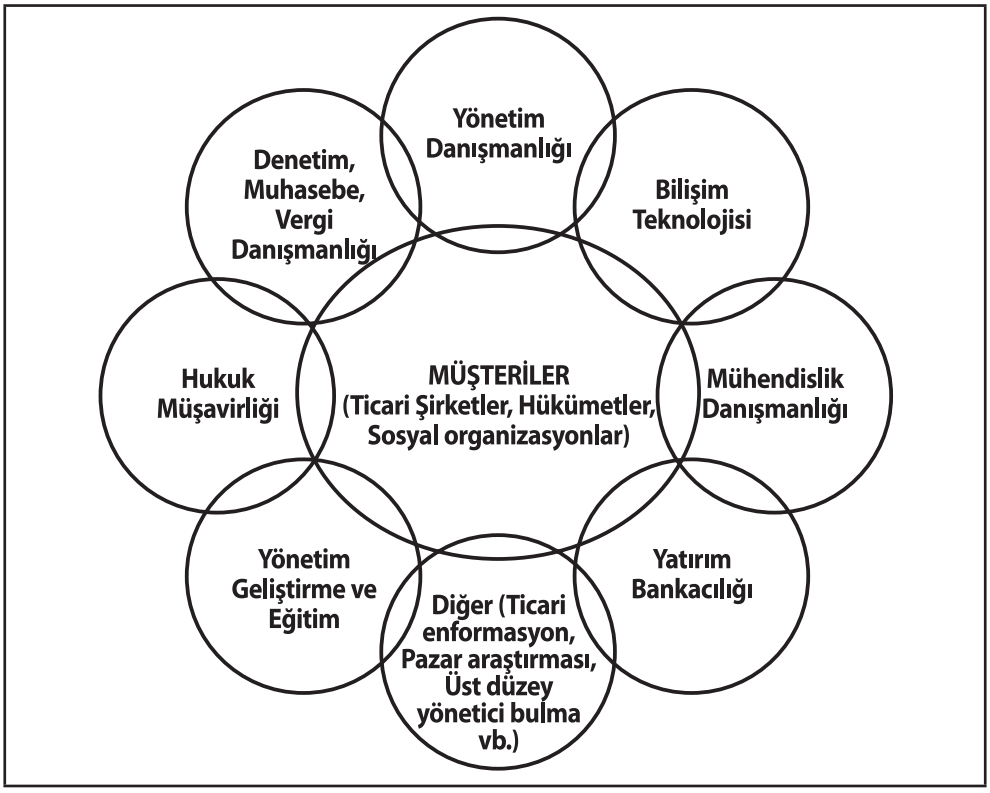
2.7 Yönetim danışmanlığı ve diğer meslekler

Önceki bölümlerde üç eğilime birkaç kez atıfta bulunmuştuk: Bunların ilki, yönetim danışmanlarının giderek daha fazla yeni hizmet alanlarına yönlenmesidir. Bunlar, yönetim danışmanlığının yeni ortaya çıkan alanları olabileceği gibi yönetim danışmanlığı alanının dışındaki alanlar da olabilir. İkincisi, profesyonel hizmetler ve iş hizmetlerinin diğer tedarikçilerinin daha fazla yönetim danışmanlığı yapma eğilimi taşıyor olmalarıdır. Üçüncüsü ise, farklı mesleklerden firmaların geçmiştekine oranla daha fazla birlikte çalışma eğilimi taşımalarıdır. Meslekler arasında artık aşılamaz sınırlar yoktur ve "içeri girenler"e karşı mutlak korumalar söz konusu değildir. Kişisel meslekleri yeniden şekillendiren, sınırlarını kaydıran ve statüsünü, ilişkilerini ve çalışma yöntemlerini değiştiren köklü değişimlerden geçmektedirler.

Piyasa ekonomisinin profesyonel hizmet altyapısı

Sorunsuz bir şekilde hareket etmek için piyasa ekonomisi, profesyonel hizmetlerle ilgili olarak iyi gelişmiş, güvenilir ve etkili bir altyapıya ihtiyaç duyar. Yönetim danışmanlığı bunlardan bir tanesidir. Toplam altyapı, iş firmaları, idareleri, sosyal organizasyonları ve kişileri içeren, diğer hizmetlerden (Şekil 2.1) oluşmaktadır. Aynı zamanda birbirlerine de hizmet vermektedirler.

Şekil 2.1. Profesyonel hizmetler altyapısı



İş ve hükümetlerin son 20-30 yılda geçirdikleri yapısal değişiklikler kendilerine hizmet veren meslekler üzerinde büyük bir etkiye sahip olmuştur. Yapısal değişikliklerin hızı artıkça ve bu değişiklikler daha radikal ve karmaşık bir hal aldıkça, avukatların, danışmanların, yatırım bankacılarının, yönetim danışmanlarının ve diğerlerinin hizmetlerine olan talepler artmaktadır. Şirket birleşmeleri ve devralmalar, ortak teşebbüsler, özelleştirme, yapısal uyum, ticaretin liberalleştirilmesi, ihracatın geliştirilmesi, sınırötesi ticaretin yeni biçimleri ve finansal operasyonlar büyük gelişim projeleri, iş ittifakları ve işleri ulusal ve uluslararası bir şekilde düzenleyen yeni kanunlar ve anlaşmalar, iş dünyası ve yönetimle ilgili meslekler için yeni alanlardır.

Bu iş dünyası işlemleri ve yapısal değişikliklerinin çoğu, tek bir mesleğin alanına girmez. Bu unsurlardan bir tanesi belirli bir alanda baskın olsa da, yasal, finansal, muhasebe, organizasyonel, yönetsel ve diğer unsurları içermektedir. Bütün mesleklerden giderek daha fazla, uluslararası bir bakış açısı ve uzmanlık ve de diğer mesleklerin sundukları hizmetler ve benimsedikleri perspektife dair iyi bir bilgi talep edilmektedir.

Yönetim danışmanlığı bu bağlamda büyümüş ve evrilmiştir. Hem rekabeti hem de işbirliğini içeren diğer mesleklerle etkileşim halinde değişmektedir. Bu karşılıklı bağımlılık, en iyi şekilde uluslararası danışmanlık firmalarının yönetim danışmanlığı hizmetlerinin olağandışı bir biçimde büyümesiyle belgelendirilmiştir.

20 seneden daha az bir süre içinde, bu firmalar muhasebe ve denetçilikte liderlik pozisyonlarını güçlendirmelerinin yanısıra, danışmanlıkta da dünya lideri haline gelmeyi başarmışlardır.

Meslekler arasında rekabet

Mesleklerin günümüzdeki durumunun ana niteliklerinden bir tanesi de zorlu rekabettir. Meslekler içinde ve arasında rekabet vardır. Profesyonel hizmetler için yeni bir pazar ortaya çıkmaya başladığı zaman, farklı meslek alanlarında faaliyeti olan firmalar bu yeni pazarın esas itibarı ile kendi alanları olduğunu iddia edebilmektedirler. Örneğin bir zamanlar özelleştirme, danışmanlık hizmetleri için bir pazar ortaya çıktığı zaman durum böyle olmuştur ve muhasebe firmaları, yatırım bankacıları, yönetim danışmanları ve hatta hukuk bürolarının hepsi bu pazarda liderlik ve daima daha büyük pazar payı için birbirleri ile rekabet içinde olmuşlardır.

Eğer yapılacak işin disiplinler arası bir mahiyeti var ise – ki giderek daha sık olarak durum budur –, bir meslek alanında faaliyette bulunan firma, tamamen teknik açıdan bakıldığı zaman başka bir meslek kapsamına giren bir faaliyet alanında yeni bir hizmet kolu veya hizmetler grubu ihdas edebilir. Örneğin bir yönetim danışmanlığı firması, vergi hizmetleri alanında bir hizmet kolu ihdas edebilir veya bir bilişim danışmanlığı firması yönetim danış-manlığı hizmetleri de sunmaya karar verebilir. Böylece o firma çok meslekli veya disiplinler arası bir firma haline gelir. Eğer tek bir firma çatısı altında belli hizmet grubu kombinasyonlarında faaliyet sürdürülmesi bakımından herhangi bir mevzuat engeli var ise, o zaman normal olarak yeni ihdas edilen hizmet kolu için bir kardeş şirket veya bağlı şirket kurulması şeklinde bir çözüm bulunabilir.

Bazı gri alanlarda rekabetin şekli oldukça basittir. Örneğin birçok ülkede firmalar için kıymet takdiri işleri, hiç bir meslek bakımından korunan bir alan değildir. Yönetim danışmanlarının bu alanda bazı avantajları olabilmektedir: Bir imalatçı firmanın gelecekteki muhtemel kazancının değerlendirilmesinde talep ve sektör eğilimlerinin, kullanılan teknolojinin olgunluk düzeyinin, gelişmekte olan teknolojilerin, hammadde durumunun, yerli ve yabancı rakiplerin, iş gücü kalite ve maliyetinin ve benzer hususların analizi bakımından beceri gereklidir. Buna rağmen, muhasebeciler ve yatırım bankacıları da firma kıymet takdiri hizmetinin muhasebe ve mali piyasa yönlerine işaret ederek bu hizmeti sunmaktadırlar. Ayrıca, firma kıymet takdiri ile birlikte arazi ve emlak kıymet takdiri konularında, bağımsız eksperler de faaliyet göstermektedirler. Böylece birden fazla meslek alanında kurum ve kişiler aynı müşteri için rekabet halinde olabilmektedir.

Meslekler arasında işbirliği

Farklı meslekler arasında işbirliği de aynı derecede önemli bir gelişme ve eğilimdir. Müşteriler, meslekler arasındaki çatışmalar ve kıskançlıkların koruduğu sınırlar ile ilgilenmemektedirler. Meslek sahibinin kendi çıkarlarını müşterinin çıkarlarının önüne koyan korporatist tavırlara kızmaktadırlar. İstedikleri şey, eldeki sorunun hiçbir önemli boyutunun göz ardı edilmediği ya da profesyonel olmayan

bir şekilde ele alınmadığı koordine ve hatta entegre bir hizmettir. Eğer bir danışmanlık şirketi kendi kaynakları ile bu tür bir hizmet vermezse, diğer meslekler ile işbirliği bir çözüm sağlayabilir.

Yönetim danışmanları hukuki konular ve implikasyonlarla ilgili pek çok konuda avukatlarla yakın bir işbirliği içindedirler. Girişim genelde hukuki taraftan gelmektedir: Hukuk danışmanı hukuki bir sorun ile uğraşırken yönetim ya da finans konularında tavsiyeye ihtiyacı olduğunu hissedebilir ve bu sebeple ortak bir müşteriyle halihazırda sözleşmesi olabilecek bir yönetim danışmanlığı firmasına başvurabilir. Ancak, yönetim danışmanı aynı zamanda belirli bir durumda hukuki tavsiye ihtiyacını hissedebilir, ortak bir göreve katılması için bir avukatı davet edebilir, kurum içi hukuk danışmanından tavsiye isteyebilir ya da müşterinin kurum dışından hukuki danışmanlık almasını tavsiye edebilir.

Danışmanlık ile sayısız bağlantısı olan bir başka alan da denetimdir. Terimin hukuki anlamıyla yasal denetim, yani muhasebe kayıtlarının ve finansal raporların kontrol edilmesi ve onaylanması, danışmanlık değildir. Ancak, bu işler danışmanlığın hemen bir adım ötesindedir. Bir organizasyonun finansal kayıtları ve raporlarıyla ilgili fikirlerini söyleyen ya da - bu müşteriler tarafından gitgide daha fazla talep edilmektedir - bir iyileştirme konusunda tavsiyede bulunan denetçiler kendilerine danışman deseler de demeseler de danışman olarak hareket ederler. Adli denetimler (bir organizasyonun finansal yönetiminin durumunu inceleyen, potansiyel ya da gelecekteki geçmişteki eksiklikler ve riskleri araştıran ve sorumlulukları tespit eden kişiler) yönetim anketlerine ve denetimlerine çok yakındırlar (Bölüm 7 ve Bölüm 12). Denetim çoğu zaman önemli danışmanlık projeleri için zemin hazırlamakta ve danışmanlığın teşvik edilmesi için yardım sunabilmektedir; bu da yönetim danışmanlığına girmeye karar veren muhasebe firmaları için önemli bir şeydir. Tam tersine, aynı müşterilere denetçilik, BT ve danışmanlık hizmetleri tedarik etmek, bağımsızlığın olmaması ve çıkar çatışması sebebiyle sorunlara yol açabilir (ayrıca bkz. Bölüm 6.2).

Mühendislik danışmanları (danışmanlık mühendisleri), inşaat mühendisliği, yapı endüstrisi, mimari, arazi ve miktar etüdü, köy ve şehir planlama, proje planlama ve denetleme, makine mühendisliği, kimya mühendisliği, patent hizmetleri, bilgisayar bilim ve hizmetleri vb. konularda teknik uzmanlıklar sağlayan geniş ve çeşitlendirilmiş bir sektördür.

Yönetim danışmanlığı ve mühendislik danışmanlığı arasındaki bağlantı, geleneksel olarak hep yakın olagelmiştir ve pek çok durumda aralarındaki sınırlar muğlaktır. Diğer yandan, birtakım mühendislik danışmanları, özellikle endüstri veya üretim mühendisliği ve kontrolü, kalite yönetimi, bakım, fizibilite çalışmaları, patentler ve lisanslar, tesis tasarımı ve proje tasarımı, uygulama ve denetleme alanlarında organizasyon ve yönetim sorunları ile de mücadele etmektedirler. Diğer yandan, mühendislik altyapısı olan üretim yönetimi danışmanları hem yönetimsel hem de teknolojik bir niteliği olan çeşitli üretim ve prodüktivite artırma sorunlarıyla mücadele edebilir. Pek çok durumda en iyi sonuçlara yönetim ve mühendislik uzmanlarının disiplinler arası projeler üzerinde birlikte çalışması ile ulaşılacaktır.

Yönetim danışmanlığı ve bilişim teknolojisi danışmanlığı arasındaki ilişkilerle ilgili çeşitli yorumlar yapılagelmiştir. Dahası, son zamanlarda meydana gelen - ve gelecekte de devam etmesi olası olan - en büyük ve en hızlı değişiklikler, bu arayüzde meydana gelmiştir. Bilgisayar yazılım şirketleri ve donanım üreticileri ilk olarak sistem tasarımı, geliştirme ve uygulama alanlarında yönetim danışmanlığına girmişler, daha sonra da genel yönetimi ve strateji danışmanlığını ve diğer alanları içine alacak şekilde ilgi alanlarını genişletmişlerdir. Yönetim danışmanlarının stratejileri de benzer olagelmiştir: Portföylerine giderek daha fazla BT hizmeti eklemektedirler. Her iki tarafta firmalar entegre yönetim/sistemler/BT hizmetleri olduğu kadar yüksek seviyede uzmanlaşmış hizmetlerden oluşan genişleyen bir yelpazeye sahiptirler. Bu da sayısız birleşme ve devralma ve de yeni hizmet gruplarının ve yeni yetkinliklerin özgün bir şekilde geliştirilmesiyle meydana gelmiştir.

2.8 Yönetim danışmanlığı, eğitim ve araştırma

Bir yandan yönetim danışmanlığı ve yönetim eğitimi, diğer yandan da yönetim danışmanlığı, geliştirme ve araştırma arasında özel bir ilişki mevcuttur. Aynı çalışma konusuna ve pratik müdahaleye sahip olduklarından ve aynı nihai amaçları gütme eğilimi taşıdıklarından kavramsal olarak aynı mesleğin alt sektörleri oldukları bile söylenebilir. Farklılıklar, metodoloji ve acil amaçlardadır.

Pratik müdahale, eğitim, öğretim ve araştırma arasında ilişkilerin çok uzun zaman önce netleştirildiği ve yapılandırıldığı meslekler mevcuttur. Tıpta pratisyenlerin, tıp okullarının ve araştırmacıların farklı meslekler olduğu düşünülmezdi. Yönetim, o noktada henüz ortaya çıkmamıştı. Pratiğe yönelmiş, müşteri için somut sonuçlar çıkarmaya kendini adamış ile pratik uygulamalar ile daha az ilgili, kavramlar ve teoriler yazan ve öğreten profesör-araştırmacı arasında tam anlamıyla geleneksel olan bir ikiliği aşmak mümkün olmamıştır.

Danışmanlık ve eğitim

Ancak, yönetim alanında danışmanlık ile eğitim ve geliştirme arasındaki boşluğu kapatma konusunda gerçek ilerlemenin işaretleri de görülmüştür:

- Bilgi aktarımı ve öğrenme, modern danışmanlığın ana amaçları arasında yer almaktadır. Çalışma yöntemlerinin seçilmesi ve müşteri ile işbirliği yapılmasında, danışman kişisel bilgi ve deneyim aktarmayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda, danışman müşteriden öğrenmektedir.
- Danışmanlar genelde eğitimi (hem resmi hem de gayri resmi) kilit müdahale araçları olarak görmekte ve yoğun bir şekilde kullanmaktadırlar.
- Birtakım danışmanlık firmaları, danışmanlık görevleriyle birlikte ya da ayrı olarak kullanılabilecek özel bir müşteri hizmeti olarak yönetim geliştirme ve eğitim merkezleri kurmuşlardır.
- Pek çok danışman iş okullarında ve diğer eğitim ve öğretim kuruluşlarında yarı zamanlı öğretmenler veya eğitmenlerdirler.
- Tam tersine, gittikçe daha fazla sayıda öğretmen ve yönetim eğitmeni de danışmanlık konusunda pratik yapmakta (Bölüm 2.5'te bahsi geçen "da-

nışmanlık profesörleri"), eğitimi daha ilgili hale getirmek için danışmanlık deneyiminden ders çıkarmakta ve öğrencilerin danışmanlık yaklaşımları ve yöntemlerinden bir şeyler öğrenmeleri için öğrencileri desteklemektedirler.
- Birtakım eğitim ve öğretim kuruluşlarında danışmanlık özel departmanlar ve/veya projeler vasıtasıyla düzenlenen kurumsal bir işlev haline gelmiştir.
- Kombine danışmanlık/eğitim hizmetleri sağlayan ve yaklaşımdan müşterinin elde edebileceği faydaları vurgulayan melez firmalar ve kurumlar da mevcuttur.

Danışmanlık ve araştırma

Danışmanlık ve eğitim hakkında olduğu gibi yönetim danışmanlığı ve yönetim araştırmaları arasındaki yakın ilişkiler hakkında da benzeri yorumlar yapılabilir.

Kutu 2.1 Araştırma ve danışmanlığı birbirinden ayıran etkenler

Etken	Araştırma	Danışmanlık
Sorun	Esas olarak araştırmacı tarafından şekillendirilir; daha açık uçludur, özellikle keşif amaçlı araştırmada	Esas olarak müşteri tarafından şekillendirilir; bazen ortaklaşa yapılır.
Zaman cetveli	Genelde esnek	Daha sıkı ve daha katı
Nihai ürün	Yeni bilgi ve yeni teoriler + ? daha iyi uygulama	Daha iyi yönetim uygulaması
Bilgi mülkiyeti	Genelde kamuya açık	Genelde gizli
Karar verme	Odak noktası, plana tabi olarak araştırmacının takdirine göre değişebilir.	Takdir sadece esas görevle sınırlıdır.
Akademik dikkat	Sıkı metodoloji	Sorun için uygun olan asgari düzeyde
Değerlendirme	Harici, bilim camiasındaki kişiler, politika yapıcılar tarafından	Dahili, şirket tarafından

Erken dönem danışmanların bazıları, akademi ve araştırmacılarla aralarında hiçbir ortak nokta bulunmayan uygulanabilir pratisyenler olduklarını vurgulamaktan hoşlanmışlardır. Pratik olarak kullanılabilir bilgilerin tek kaynağı olarak araştırmayı değil, doğrudan pratik deneyimi görmüşlerdir. Ancak, bu ikilem iki yaklaşım arasında bir uyumsuzluktan ziyade, danışmanların teorik olarak hazırlıklarının kötü olmasına ve pek çok akademisyenin tarafında pratik bir amacın eksik olmasıyla sonuçlanmıştır.

Aralarındaki farklılıklara rağmen (bkz. Kutu 2.1) araştırma ve danışmanlık arasında pek çok ortak nokta vardır ve birbirleri için çok faydalı olabilirler.

Pratik yönetim sorunlarıyla uğraşırken, danışmanlar araştırma sonuçlarını bil-

me ve bunlardan sonuçlar çıkarma ihtiyacı duyarlar – örneğin bir teşvik tekniği tavsiye etmeden önce, müşteri tarafından deneyimlenenlere benzeri koşullar altında bu tekniğin araştırılıp araştırılmadığının bilinmesi iyidir. Danışmanlık organizasyonları üyelerini sadece yönetim araştırmasının basılı sonuçları hakkında bilgilenme konusunda değil, aynı zamanda devam eden araştırma projeleri ve lider araştırmacılarla irtibat halinde olmaları konusunda da giderek daha fazla teşvik etmektedirler.

O zaman, araştırmalar sadece danışmanlıkla kurdukları yakın ilişkilerden faydalanabilirler. Müşteri organizasyonlarında danışmanlar tarafından toplanan veriler daha geniş araştırma amaçlarına hizmet verebilir. Birkaç organizasyondan toplanan veriler, gizliliği ihlal etmeden, sektörel ya da diğer eğilimlerle ilgili genel sonuçlar çıkarmak için kullanılabilir. Bunun farkına vararak, pek çok danışmanlık firması araştırma işine de girişmiştir. Kendi araştırma programları vardır, sözleşmeli araştırma yaparlar ve kendi araştırmalarına dayanan kitaplar basarlar ya da üniversiteler ve tekil araştırmacılar ile araştırma projeleri konularında işbirliği yaparlar. Bazı danışmanlık firmaları yüksek derecede araştırmaya dayalı olma konusunda şöhret kazanmışlardır. İş okulları ve araştırma enstitüleri, danışmanlık işleri vasıtasıyla araştırmalarının sonuçlarını test etme ve sonuçlarını yayma konusuna giderek daha fazla ilgi göstermektedirler.

Metodolojik olarak, danışmanlar araştırmacılardan çok şey öğrenebilirler ve bunun tam tersi de geçerlidir. Eylem araştırması, danışmanlık ile aynı sınırlarda yer alan araştırmanın bir örneğidir: Eşzamanlı olarak anlamlı bir pratik sorunu çözmeyi ve çalışma kapsamında sosyal sistemle ilgili olarak yeni bilgiler toplamayı amaçlamaktadır. Eylem araştırması soruşturulan şeyin değiştirilmesini içerirken; geleneksel araştırma bunu içermemektedir.

1. Yönetim danışmanlığının tarihi ile ilgili bilgi için bkz. H. J. Klein: Other people's business: A primer on management consultans (Başkalarının işi: Yönetim danışmanları kitabı) (New York, Mason-Charter, 1977) ve P. Tisdall: Agents of change: The development and practice of management consultancy (Değişim ajanları: Yönetim danışmanlığının gelişimi ve uygulaması) (Londra, Heinemann, 1982).
2. Bkz. W. B. Wolf: Management and consulting: An introduction to James O. McKinsey (Yönetim ve danışmanlık: James O. McKinsey'e giriş) (Ithaca, New York, Cornell University, 1978).
3. "Sekiz Büyükler", Arthur Andersen; Arthur Young; Coopers and Lybrand; Deloitte Haskins and Sells; Ernst & Whitney; Peat, Marwick, Mitchell; Price Waterhouse ve Touche Ross adlı uluslararası muhasebe firmalarından oluşmaktaydı. 1989 yılında, Ernst and Whitney ile Arthur Young birleşerek Ernst & Young'ı oluştururken, Deloitte Haskins and Sells de Touche Ross ile birleşti. Peat, Marwick, Mitchell ise 1986 yılında Klynveld Main Goerdeler ile birleşerek KPMG oldu. Böylelikle grup, "Altı Büyükler" halini aldı.
4. Management Consultancy (Yönetim Danışmanlığı), Kasım 2000, sayfa 9.
5. Aynı eser., sayfa 8.
6. The Economist, 9 Aralık 2000, sayfa 92.
7. Ayrıca bkz. E-business consulting: After the shakeout (E-iş danışmanlığı: Silkelemeden sonra) (Kennedy Information araştırma raporu, 2001) ve M. Porter: "Strategy and the Internet" (Strateji ve İnternet) Harvard Business Review, Mart 2001, sayfa. 63 – 78.

DANIŞMAN - MÜŞTERİ İLİŞKİSİ 3

Danışmanlık süreci, danışman ve müşteri olmak üzere iki ortaktan oluşur. Teoride, her iki tarafın aynı amacı yerine getirmek üzere ellerinden gelenin en iyisini yapacaklarını varsaymak adil olacağı için, danışmanın uzmanlığını müşterinin projesi üzerinde çalışmaya adaması kolay olmalıdır.

Halbuki, gerçekte durum çok daha karmaşıktır. Danışman, idari ve insani sisteminin bir parçası olmadan müşteri organizasyonda geçerli bir sonuca erişmesi beklenen biri olarak, organizasyona harici bir pozisyondadır. Kurum içi bir danışman bile - yani organizasyonun bir çalışanı olan danışman - müdahale etmesi beklenen organizasyon birimlerinin bakış açısından harici bir pozisyondadır. Teknik ilgisi ve kalitesinden oldukça bağımsız bir şekilde, danışmanın tavsiyeleri müşteri tarafından anlaşılmayabilir ve kabul görmeyebilir. Danışman, pek çok şekilde insanları rahatsız edebilir ve duygularını incitebilir. Ret, pek çok farklı biçimde karşımıza çıkabilir. Danışmanlığın geçmişi, resmi olarak onaylanmalarına rağmen, yöneticilerin masalarında kalmış ve hiçbir zaman uygulanmamış binlerce mükemmel rapordan oluşmaktadır. Pek çok danışman, görevlerini memnuniyetsizlik ve sıkıntı duygularıyla sona erdirebilirler. Ayrıca, mükemmel tavsiyeler verdiklerinden, ama müşterilerin bu tavsiyeleri dikkate almadıklarından emindirler. Bu, etkili bir danışman-müşteri ilişkisinin yaratılması ve devam ettirilmesinin çok önemli olduğunun da altını çizmektedir.

Bu ilişkinin kurulması kolay değildir. Başarıya ulaşmak için, hem danışman hem de müşterilerin ilişkilerini etkileyecek insani, kültürel ve diğer etkenlerin ve de birlikte çalışırlarken kaçınılacak hataların farkında olmaları gerekmektedir. Bağımsız bir profesyonelin etkili müdahalesini olası kılan anlayış, işbirliği ve güvene dayalı bir ilişki kurmak ve bu ilişkiyi sürdürmek için özel bir çaba göstermeye hazırlıklı olmalıdırlar. Bundan başka bir alternatif yoktur.

3.1 Beklentilerin ve rollerin tanımlanması

Başlangıç olarak, müşteri ve danışman beklenen sonuçlara ve görevi yerine getirmenin yollarına farklı açılardan bakabilirler. Müşteri, danışmanların nasıl çalıştıkları hakkında muğlak bir fikre ve şüphelere sahip olabilir – muhtemelen her konuyu karmaşıklaştırmaya çalışan, gerçekte ihtiyaç duyduklarından çok bilgiye

ihtiyaç duyan, uzun süreli görevleri haklı göstermek için daha fazla zaman isteyen ve çok yüksek fiyatlar talep eden danışmanlar olduğunu duymuştur. Müşteri danışmana karışık duygularla yaklaşabilir (bkz. Kutu 3.1). Ancak müşteri tarafında önsel bir şüphe ve hiçbir korku olmasa bile, hedefler, nihai sonuçlar, roller, ilişkiler ve bir danışmanlık işinin diğer unsurları ile ilgili bir yanlış anlama olması riski vardır.

Kutu 3.1 Bir alıcı olmak nasıl bir şeydir?

(1) Kendimi **güvensiz** hissediyorum. Finalistlerin hangilerinin mükemmel olduğunu nasıl tespit edebileceğimden ve hangilerinin iyi olduğunu bilebileceğimden emin değilim. Teknik ayrım yapma yetilerimin hepsini tükettim.

(2) Kendimi **tehdit altında** hissediyorum. Bu benim sorumluluk alanım ve dışarıdan gelecek uzmanlığa ihtiyacım olduğunu zihinsel olarak biliyor olsam da, duygusal olarak işlerimi başka insanların ellerine teslim etmek bana kendimi rahatsız hissettiriyor.

(3) **Kişisel bir risk** alıyorum. İşlerimi başka insanların ellerine bırakarak, kontrolü kaybetme riskini almış oluyorum.

(4) **Sabırsızım**. İlk belirtiler (ya da fırsat) ortaya çıktığı zaman birini aramadım. Bu konuyla ilgili olarak bir süredir düşünüyorum.

(5) **Endişeliyim**. Değişiklik ya da iyileştirme önermeleri ile bu insanlar benim işleri şimdiye kadar iyi bir şekilde yapamadığımı ima etmiş olacaklar. Bu insanlar benim tarafımda mı yer alacaklar?

(6) **Korumasız** durumdayım. Kimi işe alırsam alayım, hepsi gurur verici olmayan bir takım iş bilgilerimi ifşa etmiş olacağım.

(7) Kendimi **cahil** hissediyorum ve bu duygu hoşuma gitmiyor. Tek bir sorunum mu var yoksa karmaşık bir sorunum mu var bilmiyorum. Bu konuda dürüst olacaklarına inanabilip inanamayacağımdan emin değilim: Sorunun karmaşık olduğuna beni ikna etmeleri onların çıkarına olacaktır.

(8) **Kuşkucuyum**. Bu tür insanlar tarafından önceden aldatıldığım oldu. Size bir sürü söz verirler. Kimin sözüne güvenmem gerektiğini nereden bileceğim?

(9) Benim durumumu neyin özel kıldığını anlayamayacaklarından veya yeterli zamanı harcamayacaklarından **endişeliyim**. Bana ihtiyaç duyduğum şeyleri değil de ellerinde olanı satmaya çalışacaklar.

(10) **Şüphelerim** var. Bu insanlar sır tutmayı beceremeyen, patronluk taslayan, sizi döngünün dışında bırakan, jargon ile kafanızı karıştıran, ne yaptıklarını ve neden yaptıklarını açıklamayan tipik profesyoneller mi olacaklar? Kısacası, bu kişiler benimle benim istediğim şekilde ilgilenecekler mi?

Kaynak: David Maister: Managing the professional service firm (Profesyonel hizmet firmasının yönetilmesi)'nden uyarlanmıştır (New York, The Free Press, 1993). S. 113.

Ortak sorun tanımı

İlk olarak, danışmanın çağrılma sebebi iyi bir şekilde tanımlanmalıdır. Bir da-

nışmandan yardım isteyen yönetici, sadece bu tür yardım için duyulan ihtiyacın farkında olmamalı, aynı zamanda sorunu mümkün olduğunca net bir şekilde tanımlamalıdır. Pek çok organizasyonda, en üst düzey yönetim, sorun ve danışmanlığın amacı net bir şekilde tanımlanmaz ise, danışman kullanmayı düşünmeyecektir bile.

Görevi kabul etmeden önce danışman, müşterinin sorun tanımını kabul edebileceğinden emin olmalıdır. En basit ve net durumlar haricinde, danışman sorunun ne olduğu ve çözümün ne kadar güç olabileceği hakkında kendi sonuçlarına erişebilecek durumda olmalıdır.

Danışmanın sorun tanımının müşterinin sorun tanımından değişik olmasına sebep olacak pek çok neden vardır. Yöneticiler sıklıkla nesnel bir şekilde değerlendirebilmek için belirli bir duruma derinden dahil olurlar ya da sorunları kendileri yaratmış olabilirler. Belirtileri algılayabilirler, ancak sorunun kendisini göremeyebilirler. Ayrıca danışmanın sorunun birtakım önemli unsurlarını kendinin "keşfetmesini" tercih de edebilirler.

Müşterinin ve danışmanın sorun tanımlarının karşılaştırılması, görev süresince sağlam iş ilişkilerinin ve karşılıklı güvenin temelini oluşturacaktır. Bu tartışılmalıdır. Hem müşteri hem de danışman, sorunun ilk tanımı üzerinde değişiklikler yapmaya ve ortak bir tanım üzerinde anlaşmaya varmaya hazırlıklı olmalıdırlar. Ancak bu ilk tanım, nihai olarak düşünülmemelidir. Görev başladığı zaman, ayrıntılı teşhissel çalışma, durumun yeniden tanımlanmasını gerekli kılarak yeni sorunların ve fırsatların ortaya çıkarılmasını sağlayabilir.

Erişilecek sonuçlar

İkinci olarak, danışman ve müşteri görevin neye ulaşacağını ve bu başarının nasıl ölçüleceğini netleştirmelidir. Bu da, her iki tarafın danışmanlığı nasıl algıladığı, danışmanın üzerinde mutabakata varılmış bir görev üzerinde ne kadar süreyle çalışması gerektiği (muhtemelen o görevin kapsamını aşarak) ve müşteriye olan sorumluluğunun ne olduğu üzerinde fikir alışverişi yapılmasını gerekli kılabilir. Bölüm 1.4'te ifade edildiği üzere, uygulama aşamasında danışmanın rolü hakkında genelde bir yanlış anlama söz konusudur. Danışman buna katılım gösterme konusunda istekli olabilir, ancak müşteri, raporları eylem teklifleriyle almaya ve uygulama konusunda danışmanlar gittikten sonra karar vermeye alışık olabilir. Eğer mümkünse, danışman genelde uygulamaya dahil edilmeye çalışılacaktır. Eğer müşteriyi endişelendiren maliyet ise, danışmanın uygulama esnasındaki varlığı mümkün olduğunca düşük seviyede olabilir (ayrıca bkz. Bölüm 10).

Danışmanın ve müşterinin rolleri

Üçüncü olarak, görevin iki tarafça nasıl gerçekleştirileceğini belirlemek önemlidir:

- Danışman ve müşteri tarafından hangi roller oynanacaktır? Bu kişilerin karşılıklı taahhütleri neler olacaktır?
- Kim neyi, ne zaman ve nasıl yapacaktır?

- Müşteri danışmandan bir çözüm elde etmeyi istiyor mu ya da danışmanın yardımıyla kendi çözümünü kendi mi geliştirmek istiyor?
- Müşteri görev sırasında sürece yoğun bir şekilde dahil edilmeye hazır mı?
- Danışmanın, müşteriyi dahil etmeye çalışmadan kapsaması gereken özel alanlar var mı? Ya da tam tersi?

Bunlar ve bunlara benzer sorular, müşterinin ve danışmanın yönetim danışmanlığı anlayışlarını ve danışmanın etkin bir şekilde oynayabileceği rolleri netleştirecektir. Cevaplar, görevin hem müşterinin hem de danışmanın standartlarına göre başarılı olması için izlenecek olan stratejiyi tanımlayacaktır.

Görev esnasında, pek çok öngörülmeyen olay meydana gelebilir ve beklentilerin ve rollerin ilk tanımını gözden geçirmeyi gerekli kılacak yeni gerçekler ortaya çıkarılabilr. Hem danışman hem de müşteri bu olasılık konusunda tetikte ve sözleşmesini ve iş düzenlemelerini düzeltmek için yeterince esnek olmalıdır. Müşteri organizasyondaki personel, bir aşamada danışmanın esas olarak işletmesi gerekli olan bilgileri ya da eylem tekliflerini kolaylıkla üretebileceğini ya da danışmanın bir sorun çözücüden ziyade eğitmen olarak daha faydalı olduğunu görebilir. Koşullar değiştiği zaman bile, rollerin ilk tanımını elde bulundurmak üzerinde ısrar etmek, üretkenliği engelleyebilir.

3.2 Müşteri ve danışman sistemleri

Danışman-müşteri ilişkisi ne zaman, nasıl ve hangi kişiler arasında kurulacaktır? Kelimenin en geniş anlamıyla müşteri, bir danışmanlık firmasının hizmetlerini kullanan organizasyondur. Bu noktada kurumsal bir ilişkimiz mevcuttur. Profesyonel bir hizmet firması bir imalat işletmesi, bir internet işletmesi veya benzeri bir işletme olabilir. Ancak müşteri terimi, müşteri organizasyon içindeki, danışmanın işe alınmasını başlatan, işi onunla tartışan, görev süresince işbirliği yapan, raporları kabul eden ve üst düzey yönetime bu raporların kabul edilip edilmemesi konusunda tavsiyelerde bulunan kişileri veya grupları ifade etmek için daha dar bir anlamda da kullanılabilir. Genelde bir dizi yönetici, amir ve diğer personel mensupları çeşitli aşamalarda göreve doğrudan dahil olacaktır ya da varılan sonuçlardan etkilenecektir.

Danışmanın tarafında da durum benzerdir. Terimin geniş anlamıyla danışman, bir hizmet firması, başka bir deyişle tüzel bir kişiliktir. Ancak, firma çeşitli sıfatlarda kişileri çalıştırır – yönetim, idare, görev pazarlama ve planlama, denetleme ya da görev uygulama – görevin müzakeresi, satışı, hazırlanması, yönetimi ve yürütülmesine çeşitli şekillerde dahil olan insanlar. Bu kişiler müşteri organizasyonlar, bunların dahili birimleri ve kişisel çalışanlarla muhtelif ilişkilere girerler.

Profesyonel müşavirlik hizmetlerinin verilmesinde, danışman-müşteri ilişkisi her zaman kişiselleştirilmiştir. Danışmanlık firması ve bunun hizmetlerini kullanan organizasyon arasında muhtemelen resmi bir sözleşme vardır. Ancak, hizmet iki organizasyon adına hareket eden kişiler arasında doğrudan irtibat vasıtasıyla verilmektedir. Bu temeldir. Verimli bir ilişki, organizasyonlar arasında herhangi bir yasal

sözleşme vasıtasıyla garanti altına alınamaz; doğrudan dahil olan kişilerin yeteneklerine ve tavırlarına ve de bu kişiler arasındaki "psikolojik sözleşme"ye dayanır.

Müşteri organizasyonlar ile çalışırken, yönetim danışmanları çok karmaşık ilişkiler keşfedebilirler. Bu kişiler çatışan beklentilerle, umutlar ve korkularla, saygı ve saygısızlıkla, güven ve güvensizlikle yüz yüze gelebilirler. Bilgi, hazır bir şekilde sunulabilir ya da kasten gizlenebilir veya çarpıtılabilir. Danışmanlar, bir sistem olarak organizasyon görüşünü benimseyerek ve çalışacakları ilişkiler ağının haritasını çıkarmaya çalışarak "müşteri sistemleri"nin kimyasına atıfta bulunurlar. Bu, danışman için müşteri sisteminin, müşteri organizasyonunun sadece bir kısmını ya da unsurunu kucakladığını gösterebilir. Müşteri sistemi içinde, danışman daha sonra şunları tespit etme ihtiyacı duymaktadır:

- görevle ilgili kararları alma konusunda gerçek güç kimin elinde (bütün aşamalarda);
- görevin başarısı ya da başarısızlığı durumlarında en başta kimin çıkarı var;
- kimlerin sürekli olarak bilgilendirilmesi gerekiyor;
- kimin doğrudan işbirliği çok önemli.

Pek çok danışman, en kıdemli kişiyi otomatik olarak esas müşterileri olarak görme ve ona göre davranma hatasında bulunur. Bu tavır, ulaşılan sonuçları uygulama konusunda esas sorumluluğa sahip olacak ve de sonuçlardan doğrudan etkilenecek ve de bu sonuçlarla birlikte yaşamak zorunda olacak kişileri – üst düzey yöneticiler değil – üzebilir. Diğer yandan, üst düzey yöneticileri tamamen dışarında bırakmak da büyük bir hata olabilir. Bu kişiler bilgilendirilmeli ve kendilerinden erken bir aşamada destek istenmelidir.

Görev süresince danışman, müşteri sistemini araştırmaya devam eder ve çeşitli insanların oynadığı rollerle ilgili bilgilerini artırır. Bunu, rollerin ilk dağıtımını onaylamak ya da değiştirmek için ve de görevler dinamik süreçler olduğundan ve rollerdeki değişiklikler herhangi bir anda meydana gelebileceğinden yapar. Örnek vermek gerekirse, yeni bir yöneticinin atanması, bir danışmanlık görevinin gidişatını büyük ölçüde değiştirebilir.

Bazı durumlar özellikle karışık olabilir; örneğin eğer danışman esas müşterinin kim olduğunu anlamazsa ya da ilk olarak kimin isteklerini gerçekleştirmesi gerektiğini fark etmezse sorun olabilir. Örneğin eğer üst düzey yönetici danışmanı işe alır, ancak işi yerine getirmek üzere sadece bir departmanı görevlendirirse, eğer bir danışmanlık görevi bir banka tarafından müşterisine bir kredinin ön koşulu olarak tavsiye ya da finanse edildiyse ya da bir bakanlık bir kamu kurumuna danışman gönderdiyse. Bu ve bunun benzeri durumlarda, danışman bir müfettiş, bir denetçi, muhbir ya da gerçek bir yönetim danışmanı olarak hareket etmesi gerekip gerekmediğini netleştirme ihtiyacı duyar. Sorunun "kime ait olduğunu" ve kimin çözmek istediğini bulmalıdır - böylece esas müşterisini tespit etmiş olacaktır.

Kutu 3.2 Bir müşteri sistemi içindeki müşterilerin çeşitli kategorileri

Karmaşık bir müşteri sisteminde, değişik motivasyonlarını ve rollerini anlamayı ve her bir kategori içinde nasıl en iyi şekilde çalışılacağını çözmeyi amaçlayarak, müşteri kategorileri cinsinden düşünmek faydalı olacaktır (bazı müşteriler eşzamanlı bir şekilde iki veya daha fazla kategoriye ait olabilir):

(1) İrtibat müşterileri: Danışmana ilk olarak yaklaşan müşterilerdir.

(2) Ara müşteriler: Veri toplama, görev planlama, alternatifleri gözden geçirme vb. ile ilgili değişik toplantılara katılırlar.

(3) Esas veya ana müşteriler: Danışmandan yardım istedikleri ve danışmanın yardımına ihtiyaç duydukları bir soruna "sahip olan" müşterilerdir. Bunlar danışmanın esas işbirlikçileri olacaktır.

(4) Sözleşme müşterileri: Danışman seçimi prosedüründe ve bir danışmanlık sözleşmesinin müzakere edilmesinde ve imzalanmasında kilit rol oynarlar.

(5) Nihai müşteriler: Refahları ve çıkarları nihai olarak görevden etkilenecektir; danışman ile doğrudan ilişki içinde olmayabilseler de, müdahale planlandığı zaman göz önünde bulundurulmalıdırlar.

(6) Sponsor müşteriler: Danışman için finansal kaynaklar temin ederler ve izlenecek prosedürün tespit edilmesinde, danışmanın seçilmesinde, yürütmenin izlenmesinde ve uygulanacak tekliflerin onaylanmasında rol oynamak istemeyebilirler.

Process consultation'da (Süreç danışmanlığı) (Cilt II, Reading, MA, Addison-Wesley, 1987, s. 117-118) E. Schein tarafından ilk olarak önerilen müşteri tipolojisinden geliştirilmiştir.

3.3 Danışman-müşteri ilişkisinin kritik boyutları

Farklı durumlar ve müşteri beklentileri, danışmanın rolleri ve müdahale rollerinin değişik tanımlarına yol açar. Bölüm 3.4 ve Bölüm 3.5, içinden seçim yapılacak bir dizi rolü inceleyecektir. Ancak, durumlar, görev stratejileri ve danışmanın iş yöntemleri önemli değişiklikleri sergilese de, bütün danışmanlar ve müşteriler ortak bir amaca erişmek için birlikte çalışabilecekleri bir ilişki kurmaya ve beslemeye çalışırlar. Bu ilişkilerin üç boyutu kritiktir: İşbirliği, bilginin paylaşılması ve güven. Bu boyutlar danışmanlık konusunda temeldir ve ilişkiyi tam anlamıyla verimli bir hale getirmek ve her iki tarafı da tatmin etmek için güdülmesi gereken hedefler olarak tanımlanabilir.

İşbirlikli ilişki

Müşteri-danışman işbirliği olmadan, etkili danışmanlık söz konusu değildir. Ancak aktif işbirliğine duyulan ihtiyaç, her müşteri tarafından kendiliğinden algılanmaz ve çeşitli yanlış anlayışlardan kurtulmak gereklidir. Bazı müşteriler danışman ile aktif olarak işbirliği yaparak işlerini kendilerinin yerine getirdiklerine ve danışmana bir hiç için yüksek bir ücret ödediklerine inanırlar. Müşterinin işbirliği konusunda ısrarcı olan danışman, "size saati söylemek için saatinizi ödünç alan insan" ile karşılaştırılabilir. Çoğunlukla işbirliğine hazır olmak, veri toplama aşamasında test edilir. Müşteri, danışmana istediği bütün verilerin verilmemesi gerektiğini

düşünebilir ve hatta personelden bilgi saklamasını isteyebilir.

Müşterinin danışmana işlerin durumuyla ilgili olarak gerekli bütün bilgileri verme konusunda isteksiz olması, her zaman işbirliğine dayalı bir ilişki kurma konusunda gönülsüz olduğunu göstermez. Örnek vermek gerekirse, muhasebe bilgileri ve finansal bilgiler, müşteri tarafından çok gizli olarak nitelendirilebilir ve danışman sadece çok gerekli olursa bu bilgileri talep etme hakkına sahip olabilir.

Çağdaş danışmanlık metodolojisi kavramı, aşağıda yer alan temel kavramlar sebebiyle güçlü müşteri işbirliğini varsayar:

(1) Eğer müşteri işbirliği yapma konusunda isteksiz ise, örneğin danışmana bilgi verilmiyor ya da danışman doğru insanlarla görüş alışverişinde bulunamıyor ise, danışmanın gerçekleştiremeyeceği çok fazla şey vardır.

(2) Genelde üst düzey yönetim, organizasyon içindeki yetkinlikten bihaberdir ve önemli güç noktaları hakkında da bilgi sahibi olmayabilir. İşbirliği vasıtasıyla, danışmanlar müşterilerine kendi kaynaklarını keşfetmelerinde ve seferber etmelerinde yardımcı olabilir. Ayrıca, işbirliği, danışmanın müşterinin yapma yetisine sahip olduğu ya da yapma isteğinin bulunduğu işlerden kurtulmasına ve böylece hem danışmanın zaman kazanmasına hem de işin maliyetinin azalmasına olanak sağlayacaktır.

(3) Eğer müşteri sorunun tanımıyla ve görevin sonuçlarıyla tam anlamıyla ilişki içinde olacaksa, işbirliği şarttır. Danışmanlar sık sık müşterilerinin soruna ve çözümüne "sahip çıkması" gerektiğini vurgularlar. Bunun sebebi, insanların çoğunlukla önerilen ya da dışarıdan dayatılan değişiklikleri reddetmeleridir. Bir çözüm üzerinde işbirliği yaparak, müşterinin o soruna kendini adaması daha olasıdır ve böylece bütün sorumluluk danışmanın üzerine yüklenmemiş olacaktır. Bu kendini adama, sadece rasyonel düzeyde değil, duygusal düzeyde de gerçekleşecektir. Hepimiz, uzun saatlerimizi ve yoğun enerjimizi harcadığımız ve çözümlerin kendi düşünüşümüzden ve başka insanlarla münazaralarımızdan ortaya çıktığı projeler ile bize hiç danışılmadan benimsememiz istenen çözümlerle ilgili durumlarda farklı tavırlar gösterme eğilimi taşıdığımızı biliriz.

(4) En önemlisi de, eğer işbirliği olmazsa, ne müşteri tarafında ne de danışman tarafında bilgi alışverişi olamaz ve öğrenme gerçekleşemez. Öğrenme, görev tanımının yapılması ve nihai bir raporun kabul edilmesi veya reddedilmesiyle değil, sorun tanımından teşhisine, uygulamadan sonuçların değerlendirilmesine kadar bir görevin bütün aşamalarında ortaklaşa çalışmayla gerçekleşir. Danışmanlık bağlamında öğrenme, işbirliğinin içinde yer alır.

Bilgi temelli bir ilişki

Danışman-müşteri ilişkisinin temeli, hem müşteriden danışmana, hem de danışmandan müşteriye bilgi aktarımıdır. Bu geniş çapta kabul görmüş olsa da, bir danışmanlık sözleşmesinde ya da danışmanın web sayfasında bilgi aktarımıyla ilgili genel bir ifadenin yer alması yeterli değildir. Birlikte çalışırken bilginin aktarılması ve paylaşılması için hiçbir çaba sarf edilmezse, gerçek durum tamamen farklı olabilir.

Her iki taraf, ortak gelişme ve bilgi aktarımını işbirliğinin kilit amaçlarından bir tanesi olarak sürdürmek zorundadır. Bu, bilgi yaratımı ve aktarımı süreçlerinin, yürütücü ve engelleyici güçleri ve zaman ve sorumlulukların uygun bir şekilde

tahsis edilmesinin anlaşılmasını gerekli kılmaktadır.

Örnek vermek gerekirse, finansal risk yönetimi için sofistike bir model geliştirmek üzere ve cevaplara erişmek için verilerin nasıl girilmesi gerektiğini müşteriye göstermek amacıyla bir danışman kiralanabilir. Ancak, eğer müşteri altta yatan teorileri, ilkeleri, kriterleri, formülleri ve uyarıları ve modelin sınırlamalarını anlamaz ve değerlendirmezse, başka bir deyişle modeli bir "karakutu" olarak görürse, risk yönetimini anlayışı hiç gelişmeyebilir. Müşteri, uygulanamayacak modellere güvenebilir ya da elde edilen verilerden yanlış sonuçlar çıkarabilir. Tam tersine, eğer danışmanlık firması modelin nasıl kullanıldığını ve her bir müşterinin bağlamında nasıl işlediğini anlama zahmetine girmezse, deneyimlerinden ders alma fırsatını kaçırır ve bu sebeple hizmetlerini iyileştirme ve yeni hizmetlerini ve ürünlerini geliştirme olanağını da bulamaz.

Developing knowledge-based client relationships (Bilgiye dayalı müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi)'nde[1], Ross Dawson profesyonel firmaların, "karakutu hizmetlerinin sağlanması ve bilgi aktarımı arasındaki yelpazede" nerede durduklarını incelemelidirler. "Müşterilerin en yüksek değer yaratımını algılamaları, aşamalı bir şekilde bilginin ortaya çıkarılmasına – karakutu hizmetlerinden ya da mevcut bilginin iletilmesinden daha fazla değer taşıyan bir kaynak olarak – kendi bilgilerini geliştirmelerine yardım ederek – kayacaktır," demiştir. Ancak, müşterilerin metalaşmış bir danışmanlık ürününün (örneğin bir teşhis aracı) elde edilmesiyle ve altında yatan kavramları ve teorileri öğrenmeden kullanılmasıyla tatmin olabilecekleri bağlamlar da mevcuttur. Karakutu çözümleri göz ardı edilemez, ancak seçimleri açık bir şekilde tartışılmalı ve üzerinde mutabakata varılmalıdır.

Güven ilişkisi

İşbirliği ve bilgi paylaşımı güven oluşturur. The trusted advisor (Güvenilen müşavir)'de[2], David Maister, Charles Green ve Robert Galford, danışman-müşteri ilişkisinde güvenin neden en önemli ve kritik konu olduğunu açıklamaktadır. Danışman güvenilir bir müşavir haline gelmediği müddetçe, uğraşması istenen işle ilgili mevzuların genişliği ve müşteriyle geliştirmesi gereken kişisel ilişkilerin derinliği sınırlı kalacaktır. Bu genişlik, kişisel ilişki, (1) ihtiyaçlara dayalı ve (2) ilişki temelli bir ilişki vasıtasıyla, (3) hizmet sunma temelli bir ilişkiden (4) güvene dayalı bir ilişkiye doğru derinleşmesiyle artaracaktır. İlişkinin ilk başında müşterinin tam güvenini istemek ve beklemek mantıklı olmayacaktır. Güven kazanılmalıdır ve bu, müşterinin danışmanın güvene önem verdiği ve bu güvene ihanet etmeyeceği konusunda ikna edilmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Bir danışmana güvenerek, müşteri açıkça kişisel bir risk almalıdır.

Yöneticilerin ve girişimcilerin tam olarak güveninin kazanılması kolay değildir, ama denemeye değerdir. Ayrıca, bu tür bir ilişki danışmana da çok şey kazandırabilir.

Danışman müşterinin güvenini kazandığı zaman, müşteri ile ilişkiler daha az resmi ve daha açık, hatta bazı zamanlarda imtiyazlı bir hal alır. Danışman ve müşteri, diğer koşullar altında bahsi bile geçmeyecek hassas kişisel ve gizli iş konuları dahil olmak üzere birtakım konularla ilgilenebilir. Yeni işlerin kazanılması için daha az çabaya gerek duyulur ve müşteri kendi iş bağlantılarına danışmanı herhangi bir

Kutu 3.3. Güvenilen müşavirlerin nitelikleri

Güvenilen müşavirler:

1. Kendilerinden ziyade müşterilerine odaklanma eğilimi taşırlar. Bu kişiler:
   - önyargıları olmadan dinleyebilecek kadar özgüvene sahiptirler,
   - bir cevap beklemeden araştırma yapacak kadar meraka sahiptirler,
   - müşterilerini ortak bir yolculukta eşitleri olarak görme isteğine sahiptirler,
   - kendi egolarını ikinci plana alacak kadar yeterli ego gücüne sahiptirler.
2. Müşterilerine, bir rolü yerine getiren bir kişi olarak değil, bir birey olarak odaklanırlar.
3. Sorun tanımı ve çözümüne sürekli olarak odaklanmanın teknik uzmanlık ve içerik uzmanlığından daha önemli olduğuna inanırlar.
4. Rakiplerini değil, müşterilerine daha iyi hizmet vermenin sürekli olarak yeni yollarını bulmayı hedefleyen güçlü bir rekabet güdüsüyle hareket ederler.
5. Belirli sonuçları hedef almaktansa, bir sonraki adımı doğru atma konusunda tutarlı bir konsantrasyona sahiptirler.
6. Organizasyonlarının kazandığı ödüller ve dinamiklerinden ziyade, doğru şeyi yapma konusunda iç bir dürtü tarafından daha fazla motive edilirler.
7. Metodolojileri, modelleri, teknikleri ve iş süreçlerini amaç değil araç olarak görürler. Bunlar, eğer işe yararlarsa faydalıdırlar, ama eğer işe yaramıyorlarsa vazgeçilmeleri gereklidir; önemli olan bu müşteri için etkili olup olmadıklarıdır.
8. Müşteri ilişkilerindeki başarının, kalite deneyimlerinin birikimine bağlı olduğuna inanırlar. Sonuç olarak, müşteriyle irtibat onlar için (kaçınılan değil) aranan bir şeydir ve onlardan kaçınmak yerine müşterilerle kişisel risk alırlar.
9. Hem satışın hem de hizmetin profesyonelliğin unsurları olduğuna inanırlar. Her ikisi de müşterilere onlara sorunlarında yardımcı olacağınızı ispat etmeye yaramaktadır.
10. İş hayatı ile özel hayat arasında bir ayrım olduğuna, ancak her ikisinin de çok kişisel olduğuna inanırlar. Diğer insanlarla uğraşırken kullanılan rafine becerilerin iş hayatında ve özel hayatta kritik olduklarının farkındadırlar; her iki dünya, farklılıklarına rağmen birbirine oldukça benzemektedir ve bazıları için büyük ölçüde çakışmaktadırlar.

Kaynak: D. Maister, C. Green ve R. Galford: The trusted advisor (Güvenilen müşavir) (New York, The Free Press, 2000), s. 13'ten uyarlanmıştır.

şüphe duymadan tavsiye edebilir. Müşterisinin sorunları ve endişelerini anlayan ve müşterisine içten bir yakınlık gösteren, esnekliğe sahip bir danışman, aynı tavırları müşteriden bekleyebilir. Güvenilen müşavirin statüsü danışmanın entelektüel sermayesinin önemli bir parçasıdır ve bunu harcamak aptalca olacaktır. Güvenilen müşavirlerin bazı nitelikleri Kutu 3.3'te sıralanmıştır.

Bir danışmanla kurulan güvene dayalı ilişkinin müşteriye getireceği faydalar açıktır. İş ve yönetim dünyasında, güvenilebilecek iş arkadaşlarına ve ortaklara sahip olmak önemlidir. Danışmanların seçilmesi ve işe alınmasıyla ilgili önemli riskler böylece asgariye indirilebilir. Güvenilen müşavirler zor ve hassas konularla ilgili olabilir ve kolayca erişilebilir. Tavsiyeleri genelde kısa bir süre içinde erişilebilirdir ve gerekli olursa gayri resmi yollardan da sağlanacaktır. Buna karşılık olarak, müşteriler güvenilen müşavirlerin kendilerini yetkin hissetmeyecekleri işleri kabul etmeyeceklerini ve tutamayacakları sözler vermeyeceklerini bileceklerdir.

3.4 Danışmanın davranışsal rolleri

Bu bölüm, danışmanlık literatüründe çok popüler olan bir konu olan danışmanın davranışsal rolleri kavramını (danışmanlık modları) incelemektedir. Özetle ifade edersek, en tipik ve en sıklıkla görülen danışmanlık davranışlarını, danışmanların müşterilerle nasıl ilişki içinde olduğunu, ne gibi girdiler verdiklerini ve müşterilerin hangi yollardan ve ne yoğunlukta katılım gösterdiklerini tanımlamaktadır. Üstlenilen roller duruma, müşterinin tercihlerine ve beklentilerine ve danışmanın profiline dayanmaktadır.

Danışmanlık rollerinin tanımları ve tipolojileri hakkında bir kısıtlama yoktur. Danışmanlıktaki muhtelif müdahale modlarının anlaşılmasını kolaylaştırmak için, kaynak ve süreç rolünü içeren temel roller ve pek çok rolün ya da alt rolün görselleştirilebileceği rol kavramının ileri derecede rafine edilmesi arasında bir ayrım yapmayı faydalı bulduk.

Temel roller: Kaynak rolü ve süreç rolü

Kaynak rolünde (aynı zamanda uzman ya da içerik rolü de denmektedir) danışman teknik uzmanlık sağlayarak ve müşteri için ve de müşteri adına bir şeyler yaparak müşteriye yardım etmektedir: Bilgi tedarik etmekte, organizasyonu teşhis etmekte, bir fizibilite çalışması yapmakta, yeni bir sistem tasarlamakta, yeni bir teknikle personeli eğitmekte, organizasyonel ve diğer değişiklikleri tavsiye etmekte, yönetim tarafından öngörülen yeni bir projeyle ilgili yorumlarda bulunmaktadır.

Yönetim, kaynak danışmanı ile işbirliği yapmaktadır, ancak işbirliği talep üzerine bilgi vermekle, kaydedilen ilerlemeyi tartışmakla, teklifleri kabul etmekle ya da reddetmekle ve uygulama ile ilgili daha fazla tavsiye istemekle sınırlı olabilir. Yönetim danışmanın, danışmandan bu unsurlardan haberdar olması beklense bile, organizasyondaki değişim sürecinin sosyal ve davranışsal unsurlarıyla geniş ölçekte ilgilenmesini beklememektedir.

Kutu 3.4 Süreç danışmanlığı neden her tip danışmanlığın bir parçası olmalıdır?

En genel anlamıyla bakıldığında danışmanlığın özü, müşteriye yardım etmektir. Yardım, geleneksel danışmanlık literatüründe genel olarak müşterinin sorduğu bir soruya cevaben verilen tavsiye veya öğüt olarak tanımlanır. Bu tür bir yardımı, müşteriye verilen bir dizi tavsiye olarak tanımlamak da normal hale gelmiştir. Tavsiye verildiği zaman danışmanın görevinin bittiği ve bu tavsiyelerin uygulanıp uygulanmamasının müşteriye kaldığı da genelde iddia edilmektedir. Eğer müşteri uygulama aşamasını başarılı bir şekilde yerine getirmezse, bu müşterinin hatasıdır. Danışman ücretini almıştır ve o noktadan itibaren sorun müşterinin sorunudur.

Bu manzarada yanlış olan nedir?

1. Müşteri sorunu gerektiği gibi formüle edememiş olabilir ve bu sebeple danışman yanlış şey üzerinde çalışıyordur.
2. Danışman belirli bir dizi tavsiyenin uygulanabilir olup olmadığını anlamak için müşterinin kişiliği ya da organizasyonun kültürü hakkında yeterli bilgiye sahip olmayabilir.
3. Danışman, müşteri ile güvene dayalı bir ilişki kuramamış olabilir ve bu sebeple uygulanabilir tavsiyeler vermek üzere sorunu yeterli bir derinlikte anlamasına izin verecek şekilde bilgi alamıyor olabilir.
4. Sadece müşteri kendi organizasyonunda neyin işe yarayacağını bilebileceğinden, müşterinin sorunu, kendi kendine çözmesini gerektirecek nitelikte bir sorun olabilir.
5. Danışmanlık süreci, sadece bir sorun sağlama konusunda değil, teşhissel ve sorun çözümüne yönelik beceriler konusunda da müşteriyi eğitmelidir.

Bu beş konuyla uğraşmanın tek yolu, esas hedefin müşteriyle müşterinin ve danışmanın hangi müdahaleler uygulanırsa uygulansın, teşhissel müdahaleleri ve sorumluluğu ortaklaşa paylaştıkları bir ekip haline geldikleri bir ilişkinin kurulması olduğu bir "süreç danışmanlığı" ile müzakerelerin başlatılmasıdır.

Bu modelde, müşteri soruna sahip çıkmaya devam eder, ancak danışman ve müşteri bir ekip olarak sorunun ne olduğunun, hangi güçlerin yürürlükte olduğunun ve farklı yapılan bir şeyin danışmanın sahiplenmesi gereken bir şey değil, ortak bir sorumluluk olduğunun farkında olmalıdır. Bu tür ortak mülkiyet aynı zamanda müşteriyi, bir danışmanı organizasyona getirmenin bile bir müdahale olduğunun ve bütün "veri toplama" adı verilen faaliyetlerin kendilerinin organizasyon içinde meydana gelen büyük müdahaleler olduğunun başlangıçtan beri farkında olmaya zorlamaktadır.

Müşteri ve danışman birbirlerine güvendikleri ve birlikte çalıştıkları bir çalışma ilişkisine sahip oldukları zaman, tavsiye vermek, yüzleşmek, tartışmak, ikna etmek ya da gerekli olan diğer şeyleri yapmak mümkün hale gelmektedir. Ancak, danışmanlık süreci bu modda başlayamaz. Bu sebeple, her türlü danışmanlık, süreç danışmanlığının esası olan yardım ilişkisinin kurulması ile başlamalıdır.

Yazar: Edgar H. Schein

Süreç rolünde, bir değişim ajanı olarak danışman, organizasyona kendi organizasyonel süreçlerinin, olası sonuçlarının, değişimin teşvik edilmesi için müdahale tekniklerinin farkında olmasını sağlayarak kendi sorunlarını çözmesine yardımcı olmaktadır. Teknik bilgileri iletmek ve çözüm önermek yerine, süreç danışmanı kendi yaklaşımını, yöntemlerini ve değerlerini iletmekle uğraşmaktadır; böylece de müşteri organizasyon kendi sorunlarını teşhis edebilir ve çare bulabilir. Süreç danışmanlığının çeşitli açıklamalarında, organizasyonel davranış yaklaşımı açık ve net bir biçimde ortaya çıkmaktadır.

Daha basit terimlerle ifade edilirse, kaynak danışmanı müşteriye neyin değişeceği konusunda tavsiye verirken, süreç danışmanı da esasen nasıl değişileceği konusunda tavsiye vermekte ve müşteriye değişiklik sürecinden geçmesinde ve tespit edilip anlaşılmalarını takiben insanlarla ilgili ve diğer sorunlarla mücadele etmesinde yardım etmektedir. Edgar Schein süreç danışmanlığını "durumu müşterinin tanımladığı şekilde geliştirmek için müşterinin dahili ve harici ortamında meydana gelen süreç olaylarını algılaması, anlaması ve harekete geçmesi konusunda müşteriye olanak sağlayan bir ilişkinin yaratılması" olarak tanımlamaktadır.[3] Schein'e göre, "bu modelin merkezinde, sadece onlar tespit edilen sorunlara sahip olduklarından ve sadece onlar durumlarının gerçek karmaşıklığını bildiklerinden ve de sadece onlar yaşadıkları ortamdaki kültürde neyin işe yarayacağını bildiklerinden hem teşhissel hem de çözüm niteliğindeki girişimi devam ettirmek anlamında proaktif kalmaları için müşterilere yardım edilmesi gerektiği felsefesi yatmaktadır."[4] Her türlü danışmanlık, müşteri ile bir miktar işbirliğini içerdiğinden, süreç yaklaşımı kendi başına işbirliğine dayalı bir yaklaşımdır.

Temel roller arasında seçim yapmak

Birkaç sene önce, "saf" kaynak ya da uzman danışmanlığı oldukça yaygındı. Günümüzün danışmanlık uygulamasında, bu, büyük çoğunlukla müşterinin özel teknik uzmanlığı öyle ya da böyle elde etmek ve uygulamayı açıkça istediği ve danışmanın insanlarla ilgili sorunlara ve örgütsel değişikliklere karışmasını istemediği durumlarda kullanılmaktadır. Pek çok durumda, kaynak ve süreç rolleri birbirini tamamlayan ve karşılıklı olarak destekleyici bir yolla kombine edilmektedir. Bu, yönetim danışmanlarının artan yetkinliği sayesinde mümkündür: Günümüzde görece dar bir alana müdahale eden teknik uzmanlar bile organizasyonel değişimin ve danışmanlığın davranışsal unsurları konusunda eğitim alma eğilimi taşımaktadırlar ve uygulamada yardımcı olmaya isteklidirler. Diğer yandan, "saf" davranış bilimcileri, süreç danışmanlığının geleneksel savunucuları, müşteri organizasyonlarındaki teknik, ekonomik, finansal ve diğer sorunlar ve süreçlerle ilgili anlayışlarını geliştirmezlerse, organizasyonel değişimde yardım sağlama yeteneklerinin sınırlı kalacağının farkına varmışlardır. Bu sebeple, her iki rolde gittikçe daha fazla sayıda danışman kendini rahat hissetmektedir.

Yine de, bu yaklaşımlardan birinin baskın ve daha etkili olduğu durumlar ya da görev aşamaları mevcuttur. Bir danışman, müşteri organizasyonla ilgili kilit verilerden haberdar olmak için bir kaynak rolünde işe başlayabilir ve müşteriye ilgili teknik alanda bir uzman olarak nelerin olup bittiğini tam anlamıyla anladığını gösterebilir. Zaman geçtikçe, müşterinin yeteneklerinin etkili bir şekilde kullanılması ve müşteri

tarafından içselleştirilmesinde müşteriyi dahil ederek bir süreç danışmanı görevini giderek daha fazla oynayabilir. Değişim sürecinin durmaması için eksik teknik bilgileri temin etmek üzere kaynak danışmanı rolüne geçici olarak geri dönebilir.

Tersine, diğer danışmanlar müşterinin aktif katılımını garanti altına almak ve başlangıçta organizasyonun insani sorunlarının iyi bir şekilde anlaşılmasını sağlamak için her görevi süreç modunda başlatacaklarını vurgulamaktadırlar. "En fazla gerekli olduğu zaman, karşılaşmanın ilk aşamalarıdır, çünkü müşterinin gerçekten ne istediğini ve ne tarz bir yardımcı davranışın faydalı olacağını ortaya çıkarma ihtimali en yüksek olan mod budur."[5] Daha sonra, devam etmek için doğru yolun bu olduğunu hissettikleri zaman diğer rollere ya da modellere geçiş yapacaklardır.

Bir rolün seçilmesinde, danışman, müşterinin rolü ile bir "iletişim aracı" inşa ettiğini asla unutmamalıdır. Hem danışman hem de müşteri ilgili rollerinde kendilerini yetkin ve rahat hissetmeli ve doğru seçimi yaptıklarını düşünmelidirler. Hiç kimse kendi doğasına aykırı ve kendini etkisiz kılacak bir rol modeli kullanmaya çalışmamalıdır. Müşteri çeşitli danışmanlık rollerinden bihaber olabilir ya da önceki projelerde kullandığı farklı bir danışmanlık tarzına alışık olabilir. Bu, bir görev esnasında mümkün olduğunca erken bir aşamada tartışılmalı ve netleştirilmelidir.

3.5 Rol kavramının daha ince bir hale getirilmesi

Çeşitli danışmanlık süreçlerini iki temel role ya da moda indirgemek, kavramsal olarak faydalı olan, ancak bir dizi durumsal değişkeni göz ardı eden bir basitleştirmedir. Pratik amaçlar doğrultusunda, Şekil 3.1'de gösterilen Gordon ve Ronald Lippitt tarafından önerilen, yol gösterici ve yol gösterici olmayan bir sürey boyunca daha çok sayıda danışmanlık rollerinin görselleştirilmesi için eğitici niteliktedir. Yol gösterici terimiyle, danışmanın bir liderlik pozisyonu üstlendiği, faaliyet başlattığı ya da müşteriye ne yapması gerektiğini söylediği davranışları kastediyoruz. Yol gösterici olmayan rol ile de, müşteriye kullansın ya da kullanmasın, bilgi temin edilmesi kastedilmektedir. Burada yine durumsal roller karşılıklı olarak birbirlerini dışlamamaktadır ve belirli bir danışman-müşteri ilişkisi içinde kendilerini pek çok yolla dışavurmaktadırlar. Danışman, ilişki geliştikçe bir rolden diğerine geçerek, eşzamanlı ya da ardıl bir şekilde, bir ya da daha fazla uyumlu rolü oynamayı faydalı bulabilir. Bu roller, izole davranışın statik bir şekilde süreyinden ziyade, "etki alanları"dır. Şimdi, bir müşterinin ihtiyaçlarına cevaben, farklı rol seçimlerini inceleyelim.

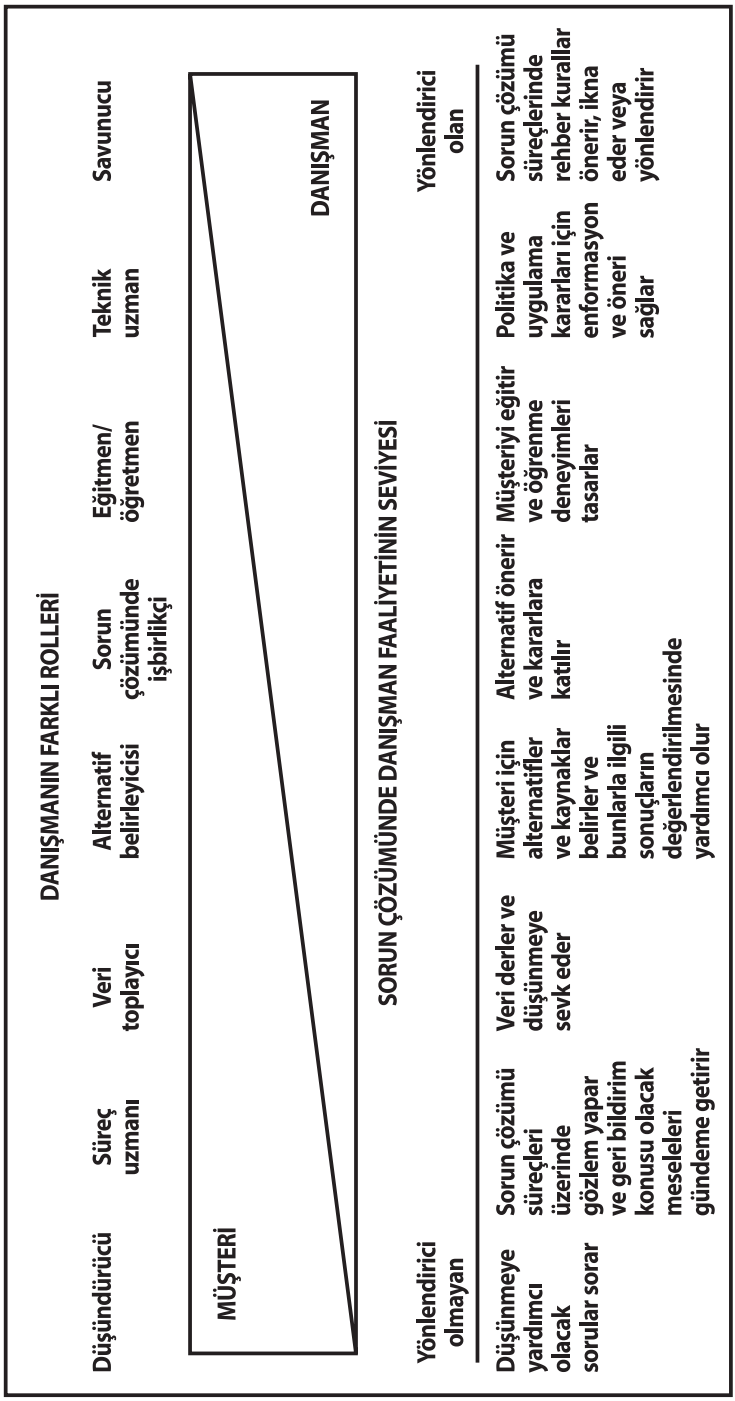
Savunucu

Savunucu rolde danışman, müşteriyi etkilemeye çabalar. İki tür oldukça farklı savunma mevcuttur:

- Konumsal savunma ya da "irtibat" savunması, müşteriyi belirli malları ya da çözümleri seçmesi veya belirli değerleri kabul etmesi için etkilemeye çalışır;
- Metodolojik savunma, sorun çözücü olarak aktif hale gelmesi ve sorun çözmenin belirli yöntemlerini kullanması için müşteriyi etkilemektedir, ancak belirli bir çözümü teşvik etmeme konusunda dikkatlidir (bu, durumsal savunma olacaktır).

Bu rolde, danışmanın davranışı, içerikle ilgili veya metodolojik bir konuda bir "inanç sahibi" ya da "değer biçici" duruşundan çıkarılmıştır.

Şekil 3.1 Yönlendirici olan ve yönlendirici olmayan bir süreyde danışman rolünün gösterilmesi



Kaynak: G. Lippitt ve R. Lippitt: The consulting process in action (Danışmanlık süreci eylem halinde) La Jolla, CA, University Associates, 1979), s. 31'den uyarlanmıştır.

Teknik uzman

Bir danışman tarafından kabul edilen rollerden biri, teknik uzman ya da mütehassıslıktır. Yukarıda belirtildiği üzere, bir danışmanın geleneksel rolü, özel bilgi-

leri, becerileri ve profesyonel deneyimi, müşteriye bir hizmet sağlamak için kullanan bir uzmanın rolüdür. Müşteri esasen danışmanlığın hedeflerini tanımlamaktan sorumludur. Ondan sonra, danışman, müşteri seçilen özel yaklaşımla kendini rahat hissedene kadar yol gösterici bir rol oynar. İlişkinin ilerleyen aşamalarında, danışman, verilen tavsiyelerin uygulanmasına yardımcı olurken bir katalizör olarak hareket edebilir. Danışman müşterinin sorununda bir kaynak (içerik) mütehassısı ya da sorunla nasıl mücadele edilmesi gerektiğine veya değişikliğin nasıl uygulanması gerektiğine dair tavsiyelerde bulunan bir süreç mütehassısı olabilir. Bu belirli rol, danışmanın esaslı bilgisinden faydalanır.

Eğitmen ve öğretmen

Yenileşimci danışmanlık, sıklıkla danışmanın müşteri sistemi içinde periyodik ya da sürekli olarak eğitim ve öğretim gerçekleştirmesini gerekli kılmaktadır. Yardım ilişkisinin bu boyutunda, danışman duruma ve ihtiyaca dayalı olarak, en uygun öğrenme sürecini tavsiye edebilir. Danışman öğrenme deneyimlerini tasarlayabilir ya da bilgi ve birikimi doğrudan açığa vurarak eğitim ve öğretim verebilir. Bu çalışma, danışmanın bir eğitmenin ve diğerlerinin potansiyelini geliştiren birinin becerilerine sahip olmasını gerekli kılmaktadır.

Sorun çözümünde işbirlikçi

Danışman tarafından üstlenilen yardım etme rolü, sorunu çözmek için ihtiyaç duyulan algısal, bilişsel ve eylemsel süreçlerde müşteriyi tamamlamak ve onunla işbirliğine gitmek için sinerjiye dayalı (işbirlikli) bir yaklaşımı kullanmaktadır. Danışman sorunun formülasyonu esnasında kavramsallaştırmayı teşvik ederken nesnelliğin korunmasına da yardımcı olmaktadır. Buna ek olarak, sorunun sebebini etkileyen ve nihai olarak çözümü de etkileyecek olan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin izole edilmesine ve tanımlanmasına yardımcı olmalıdır. Danışman ayrıca, alternatiflerin değerlendirilmesinde, bunları etkileyebilecek göze çarpan nedensel ilişkilerin farkına varılmasında ve etkili bir çözüm için bir eylem planının sentezlenmesinde ve geliştirilmesinde de yardımcı olmaktadır. Bu rolde danışman karar alma sürecinde bir akran gibi yer alır.

Alternatiflerin belirleyicisi

Karar alma ile ilgili doğrudan giderler mevcuttur. Bir kararın taşıdığı değer, belirli bir dizi hedefin elde edilmesine bağlıyken, bir sorunla ilgili olarak uygun bir çözümün seçilmesinde danışman normal olarak riskleriyle birlikte birkaç alternatif tespit edebilir. Ekonomik ve diğer tespit edilebilir etkileriyle birlikte alternatifler, müşteri ve danışman tarafından bir arada keşfedilmelidir. Bu yardım ilişkisinde danışman, alternatiflerin değerlendirilmesi için ilgili kriterleri geliştirmekte ve bir dizi uygun stratejiyle birlikte her biri için sebep sonuç ilişkileri geliştirmektedir. Yine de bu rolde danışman, karar alma sürecinin doğrudan bir katılımcısı değil, ancak karar alıcısının yüz yüze geldiği uygun alternatiflerin yakalayıcısıdır.

Veri toplayıcısı

Veri toplama, hem bir veritabanının geliştirilmesi hem de hassas müşteri sorunlarının çözüme kavuşturulması için her türlü danışmanlık işinin vazgeçilmez bir

parçasıdır. Danışmanın rolü, veri toplama işiyle bile sınırlı olabilir. Bu durumda danışman, müşteri sistemine veri kaynaklarını seçerek, müşteriyi verilerin toplanması ve incelenmesi işlerine dahil edecek bir teknik kullanarak ve nerede ve neden iyileştirmeye ihtiyaç duyulduğunu gösterecek bir yolla müşteriye veriler sunarak yardım sağlayacaktır. Bu rolde, danışman temel olarak bir araştırmacı gibi hareket eder.

Süreç uzmanı

Bu, Bölüm 3.4'te tanımlanan "saf" süreç rolüdür. Danışman temel olarak sorun çözme ve değişiklik sürecini etkileyen kişiler arası ve gruplar arası dinamiklere odaklanmaktadır. Hangi görevlerin yerine getirildiğinden ziyade, işlerin nasıl yapıldığına odaklanmak için belirli ve ilgili sorunlarla ilgilenmek amacıyla ortak müşteri-danışman teşhis becerilerini geliştirmek için çalışır. Buna ek olarak danışman, kişiler arası ve grup becerilerini görev odaklı faaliyetler ile entegre etmesinde ve en iyi ilişki eşleşmesinde müşteriye yardımcı olur. Bu rolde danışmanın önemli bir işlevi de geri bildirim sağlamaktır.

Düşündürücü

Düşündürücü modunda hareket ederken danışman, belirli bir durumu netleştirmek, değiştirmek ya da tadil etmeye yardımcı olabilecek düşündürücü sorular sorarak müşterinin kararları hazırlamasını ve almasını teşvik eder. Bunu yaparken danışman, yapıyı sağlayan ve başlangıçta durumu teşvik eden bu blokları müşteriyle ortak bir şekilde tecrübe eden bir arabulucu, bir entegre edici ya da empati sahibi bir karşılık verici olabilir.

3.6 Müşteri sistemini etkileme yöntemleri

Danışman bunu kabul etsin ya da etmesin, önceki bölümlerde tanımlanan davranışsal rollerin herhangi birinin kabul edilmesinde müşteri, sistem üzerinde kişisel etkisini kullanır. Danışman bilgi elde etmek, güven ve saygı kazanmak, pasif direnişi aşmak, işbirliğini sağlamak ve teklifleri kabul ettirmek ve uygulatmak için insanları etkilemek zorundadır. Bu bölümde, bu sebeple kişisel etkiyi kullanmanın birtakım genel yöntemleri incelenecektir. [6]

Müşteri üzerinde kişisel etkiyi kullanmak profesyonel bir yaklaşıma ters düşmez. Danışman, kendini belirli bir amacı yerine getirmek için müşteriye adar ve bu, bazı insanları etkilemeden yapılması imkansız bir şey olabilir. Amaç, müşteriyi danışmanın çıkarlarına göre manipüle etmek değil, müşteriye kendi çıkarları doğrultusunda enerji vermek ve faaliyete geçirmektir. Yine de danışman, birtakım insanlar üzerindeki etkisinin güçlü olabileceğini ve bu etkiyi pratiğe dökmenin önemli derecede teknik ve ahlaki sorumluluğu gerektirdiğini bilmelidir. Bu, danışmanlık etiği açısından önemli bir konudur (ayrıca bkz. Bölüm 6). Danışman müşterinin bilgisini ve sorun çözme becerilerini geliştirerek bu sorumluluğu müşteriye aşamalı bir şekilde aktarabilecek durumda olmalıdır. Bu, müşteriye ne zaman ve ne derecede etkilendiğini anlamasında ve alternatiflerin olup olmadığına dair bir yargıya varmasında yardımcı olacaktır.

Çeşitli yöntemler mevcuttur ve istenilen etkiyi hangi yöntemin sağlayacağını önceden söylemek güçtür. Bu yöntemler, insanların davranışlarının ve kararlarının

hem rasyonel hem de irrasyonel (duygusal) dürtüleri olduğu ve deneyimin uygun olan yöntemlerin seçilmesinde ve bir araya getirilmesinde en iyi rehber olduğunu göstermektedir. Bir durumda, müşteriye birkaç anlamlı şekli göstermek yeterli olabilir. Böylece bu kişi, bunlardan hızlı bir şekilde pratik sonuçlar çıkarabilir. Başka bir alternatif, müşteri, danışmanın güven veren kişiliğinden çok fazla etkilenmiş olabilir ve bu sebepten arkasında yatan mantığı incelemeden aldığı tavsiyeye körlemesine güvenebilir. Tam tersi bir şekilde, acemi ve rahatsızlık verici davranışlar, danışman aldığı kararlarda mutlaka doğru olsa da, müşterinin şüpheci olmasına sebep olacaktır.

Teknik uzmanlığın sergilenmesi

Danışman, müşteri organizasyona prestijli bir teknik uzman olarak girip girmediğini ya da tam tersine tam bir yabancı olarak görülüp görülmediğini düşünmelidir. Teknik bilgi ve pratik uzmanlığın sergilenmesi, esasen danışmanın alanında kendileri uzman olan teknik boyuta yönelmiş kişilere çekici gelir. Bu, teoride gelişmeler, yeni teknik ve ekipman ve danışmanın kişisel olarak dahil olduğu başarılı firma veya projeler üzerine bilgilerin aktarılması gibi yollarla gayri resmi tartışmalarda yapılabilir. Danışman tarafından sunulan teknik olarak etkileyici bulgular ya da teklifler kendi adlarına konuşabilirler ve müşterinin duruşunu etkileyebilirler.

Mesleki dürüstlüğün sergilenmesi ve bilginin paylaşılması

Danışmanın işyerindeki davranışları, tavırları danışmanın bağlılık, dürüstlük, metodolojik bir yaklaşım ve verimlilik gösteriş şeklinden etkilenebilen müşteri tarafından yakından izlenir. Bu vasıflar, veri toplama konusunda öz disiplin ve azim göstererek, danışmanın müşteri tarafından bilgilendirilmediği eksiklikleri keşfetme yeteneğini göstererek, daha iyi bir teknik arama konusunda ısrar ederek, zamanı rasyonel bir şekilde kullanarak, hassas konuları incelikli bir şekilde hallederek ve bunun benzeri bir şekilde çeşitli aşamalarda ve görev unsurlarında gösterilebilir. Eğer insanlar danışmanın bilgileri ve çalışma yöntemlerini kendileriyle paylaştığını görürlerse, güçlü bir etki yaratılabilir. Sofistike bir müşteri, bilgi paylaşımı konusunda isteksiz ya da yeteneksiz olan ve hatta müdahalesinde ve müşteriye verdiği tavsiyesinde açıkça önemli bir yer tutan birtakım bilgileri saklamaya çalışan (örneğin karar analiz modeli) bir danışmanı hemen tanıyacaktır.

Müşteri ile empati kurmak

Müşterinin güvenini kazanmak, danışmanlıkta başarıya ulaşmak için bir koşuldur. Müşterinin danışmanın onunla çalışmaya önem verdiğini ve hoşlandığını ve de mümkün olduğunca çok yardım etmeye çalıştığını hissetmeye ihtiyacı vardır. Müşterinin endişeleri konusunda danışmanın gösterdiği ilgi, özgün ve samimi olmalıdır. Bu, övücü yorumlar ve verilen sözlerle değil, fiiliyatta gösterilmelidir. Eğer müşteri sadece başka bir gelir fırsatı olarak görüldüğünü ve kendisine o şekilde davranıldığını hissederse, danışmanın etkisi, yapılan öneriler teknik olarak doğru olsa bile ciddi ölçüde zayıflayacaktır.

İddialı ikna yönteminin kullanılması

Geniş çaplı uygulanan bu yöntem, diğer insanları yapmalarını istediğiniz şeyin doğru ve uygulanacak en etkili yöntem olduğu konusunda ikna etmek için mantıksal

argümanın gücünü kullanır. Bir kural olarak, yeni fikirler ve tavsiyeler, danışman bir pozisyonu desteklemek için gerçekleri ya da verileri sunarken, argümanları ve karşı argümanlarıyla birlikte ortaya koyulmaktadır. Yöntemin en etkili olduğu zaman, danışman neden bahsettiğini biliyor şeklinde algılandığı ya da konuştuğu şeylerin objektif olduğu düşünüldüğü zamandır; danışman belirli ihtiyaçlar hakkında konuşabilmek için karşısındaki kişinin ihtiyaçları hakkında yeterince bilgiye sahip olmalıdır. Ancak, iddialı ikna yöntemi danışmanlık sürecinde aşırı bir şekilde kullanılmaktadır ve insanlar sık sık bu yöntemin etkiyle aynı şey olduğunu düşünmektedirler.

Ortak bir vizyon geliştirmek

Ortak bir vizyon, gittiğiniz yerin, yerine getirmeye çalıştığınız şeyin ve bunun neden diğer insanların yardım etmesine değecek bir şey olduğunun ortak bir resmidir. Heyecan verici olasılıkları telaffuz etmek, eğer belirli bir rota takip edilecek ise, organizasyonun geleceğinin nasıl olacağına dair imajlar üretmeyi içermektedir. Buna ek olarak, danışman yapılacak şeyler ve müşterinin bu adımı nerede atacağı konusunda heyecan göstererek danışmanı etkileyebilir. Yöntem, danışmanın birtakım insanları etkilemesi ve eylemle ilgili olarak ortaklaşa bir bağlılık gösterilmesi gerektiğinde daha etkili olma eğilimi taşımaktadır. İnsanların bir hedefe yönelik olarak aslında neler yapabilecekleri açık bir şekilde ifade edilmesiyse, işe yaramamaktadır. Ortak vizyon, danışmanlıkta en az kullanılan etkileme yolu olma eğilimi taşımaktadır.

Katılım ve güvenin kullanılması

Bu yöntem, insanlara katkıları ve fikirleri konusunda itibar vererek ve fikirlerini sorarak tanımayı ve sürece dahil etmeyi ve önerdikleri şeylere güvenmeyi içermektedir. Bunun yanında, duyguların paylaşılması ve kendi hataları, eksiklikleri ve bilgi yoksunluğu konusunda açık olmak da gelmektedir. Amaç, ortak bir amaca ulaşmak için işbirliği ve ortaklaşa sorumluluk atmosferinin oluşturulmasıdır. Dahil olan diğer insanlar, danışmanın katılım ve karşılıklı güven konusundaki ilgisinin gerçek olduğuna ve istenilen sonuçlara ulaşmak için işbirliğinin en iyi yol olduğuna inanmaları gerekmektedir. Tek yönlü etki ve kontrol yönünde çabalardan kaçınılmalıdır. Katılım, işbirliği yapmak insanlar için en iyi yol olmadığı sürece ulaşması doğal olarak güç bir şeydir. Bu yöntem, müşterinin aktif katılımını ve sorunu ve görevin nihai sonucunu temsil eden çözümü "sahiplenmesini" vurgulayan işbirliğine dayalı danışmanlık tarzları açısından çok önemlidir.

Ödüllerin ve cezaların kullanılması

Danışmanlar normal olarak müşteri organizasyonundaki yönetimle aynı türden ödüller ve cezaların kontrolünü ellerinde bulundurmazlar. Yine de insanları arzu edilir bir şeyi onlara vererek ve geri alarak etkileyebilirler. Bu, bir kişinin bilgisinin topluluğa ifade edilmesi (örneğin bir toplantıda), görevin yerine getirilmesi ya da istisnai bir şekilde katkıda bulunulması olabilir. Birinin kendine olan saygısını geliştirmek bir ödül olabilir. Bir kişiyi katılmak isteyeceği bir toplantıya davet etmemek ya da birtakım bilgileri gizli tutmak bir ceza olabilir. İnsanları motive etmeyen, ilgili konuya göre aşırı kaçan, rasgele bir şekilde seçilen ya da çok az veya hiç istenmeyen bir etki yaratan düşmanca duygular yaratan ödüller ve cezalardan kaçınılmalıdır.

Gerilimleri ve endişeyi kullanmak

Her zaman gerçekleşmese de gerilimler ve endişe, danışmanlıkta bir rol oynamaktadır. Sıklıkla, danışmanın varlığı gerilimlere sebep olmaktadır, çünkü varolmasına sebep olan gizli sebeplere, statükoyu alt üst edebilecek ve kişilerin veya grupların pozisyonlarını ve çıkarlarını etkileyebilecek olası sonuçlara dair spekülasyonlar mevcuttur. Organizasyon içinde var olan gerilimler durumun gerçek resmini elde etmek için bilgi toplarken kullanılabilir. Departmanlar arası rekabet, fizibilitesini diğer birimlere göstermek için yeni bir yöntemin uygulanmasına başlamak için birim seçilirken kullanılabilir.

Değişim için arzunun sağlanması ve güçlendirilmesinde, eğer gerekli değişiklik engellenir ya da ertelenirse, bu sayede de bir heyecan ortamı yaratılırsa, organizasyona ve/veya kişiye ne olacağını açıklamak faydalı olabilir. Organizasyonun halihazırda sorunlu olduğu ya da sorun yaşama olasılığı olduğunu gösteren veriler üretmek yeterli olabilir (ayrıca bkz. Bölüm 4.4).

Yine, gerilimlerin ve endişelerin yanlış bir şekilde odaklanması ve aşırı bir biçimde kullanılması, olumlu etkilerden ziyade olumsuz etkiler üretecektir. Yine, danışman iç güç mücadelelerine dahil olmamak ve bir fraksiyonun aracı olarak algılanmamak için dikkatli olmalıdır.

3.7 Danışmanlığın araçları olarak bireysel danışmanlık ve koçluk

Bireysel danışmanlık

Bireysel danışmanlık, kişilere eğitim, sağlık, istihdam, yetkinlik, kariyer ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler, aile ilişkileri vb. ile ilişkili kendi sorunlarını keşfetmelerinde, anlamalarında, yüz yüze gelmelerinde ve çözüme kavuşturmalarında yardımcı olunmasını sağlayan bir yöntemdir. Bireysel danışmanlık sıklıkla yönetim ve iş danışmanlığından çok farklı olduğu düşünülen bir müdahale olarak düşünülmektedir. Ancak, bireysel danışmanlığı özellikle kişilere ya da gruplara kişisel zorluklarını aşmalarında ve yönetici ve girişimciler olarak daha etkili bir hale gelmelerinde yardımcı olurken, bir danışmanlık aracı olarak kullanma konusunda büyük bir potansiyel söz konusudur.

Bireysel danışmanlık illaki de birebir bir ilişkidir. Küçük işletmelerin olması durumunda, kişi ve işletme aynı olabilir. Bir bireysel danışman belirli bir kişinin yüz yüze geldiği sorunlar ve fırsatlar ile çok kişisel bir yol ile tutarlı bir şekilde ilgilenmektedir.

Bireysel danışmanın amacı, eğer çıkarları çakışmıyor ise, organizasyondan ziyade kendi kişisel müşterisine yardım etmek olmalıdır ve bireysel danışmanlık alan kişinin, etkili bir bireysel danışmanlık sürecinin sonucu olarak organizasyonu terk etme ya da işletmeyi kapatma kararı alması pekala da mümkündür. Ancak, kişisel danışmanlığın sıklıkla rastlanan ve tipik bir sonucu, kişisel hedeflerini güderken ve kişisel ve organizasyonel hedeflerini bağdaştırırken kendini daha güçlü, daha kendine güvenli ve daha bağımsız hisseden müşteridir. Etkili bir bireysel danışmanlık ilişkisinin en iyi kanıtının, müşterinin kendi güçlüklerinin başarılı bir şekilde çözüme kavuşturulmasında bireysel danışmanın herhangi bir rol oynamasını reddetmesi olduğunu söylemek pek de abartı olmaz.

Etkili bir bireysel danışman, her şeyden önce iyi bir dinleyicidir. Bütün yöneticiler sık sık kendilerini anlayışlı bir şekilde dinleyecek birilerine ihtiyaç duyarlar. Hiyerarşik olarak kendilerinden aşağıda olan kişiler onlardan korkarken, onlar da kendilerinden üst düzeyde olan insanlardan korkuyor olabilirler. Bazı organizasyonlarda, karmaşıklığın ve belirsizliğin dürüst bir şekilde kabul edilmesi, yeteneksizlik ya da zayıflık işareti olarak kabul edilmektedir ve çok az yönetici, organizasyon dışından onları dinleyecek zamana ve yeteneğe sahip arkadaşlara sahip olma şansına erişir. Geleneksel bir danışmanlık görevi gibi görünen işler için çağrılan bir danışman, yalnız ve stres altında bir insana bireysel danışmanlık yapmak zorunda kalabilir. Bu şekilde harcanan zamanın esas işlerden bir uzaklaşma olarak görülmemesi önemlidir: Bu, belki de dışarıdan gelen kişinin yapabileceği en önemli katkıdır.

İyi bir dinleyici olmak, kendi içinde göründüğü kadar kolay değildir, ancak bireysel danışmanlıkta sempatik dinlemeden çok daha fazlası vardır. Bir bireysel danışman açıkça, uzman bir kaynaktan ziyade, görevi kendi kişisel durumu, güçlükleri, öncelikleri ve seçenekleri ve de her birinin avantajları ve dezavantajları, sonra da harekete geçme kararı alma konusunda müşteriye yardım etmek olan bir süreç kolaylaştırıcıdır. Bireysel danışmanın sadece müşteriye çözüm önermemesi gerekmeyebilir, aynı zamanda sorunun tespitine çok aktif bir şekilde katılamayabilir. Bireysel danışman, daha çok müşteriye kendi sorunlarını ve bu sorunların çözümlerini soru sorarak, dinleyerek ve destekleyici ve teşvik edici bir rol oynayarak tespit etmesinde yardımcı olmalıdır. Aynı zamanda hedef, müşterinin sadece belirli bir durumda ona ne yapması gerektiği hakkında tavsiye vermek değil, her şekilde daha iyi performans verme yeteneğini geliştirmek olduğu için bireysel danışman, müşterinin yapmaya karar verdiği şeyle ilgili olarak dikkatli bir şekilde tarafsız olmalıdır. Bireysel danışmanın esas görevi, müşterinin işleri enine boyuna düşünmesine, kendi yaklaşımını işi ve muhtemelen hayatındaki genel olarak diğer şeyleri düşünecek şekilde organize etmesine yardımcı olmaktır.

Bireysel danışman, müşteriyi daha fazla bireysel danışmanlığa ihtiyaç duymayacak derecede etkin hale getirerek, kendisini işin dışında tutmaya gerçek bir istek duymalıdır. Bu çeşit bir kişisel gelişim açıkça çok değişik becerileri ve muhtemelen bir danışmandan normal olarak talep edilen sorumlulukların farklı bir şekilde sıralanmasını gerekli kılmaktadır. Bir bireysel danışman hiçbir belirli yönetim becerisi ya da deneyimine ihtiyaç duymayabilir ve bu tür beceriler, bireysel danışman müşterinin kendi fikirlerini üretmesine izin vermektense kendisine teknik tavsiyeler vermeye eğilimli olabileceğinden bir dezavantaja dönüşebilir. Müşterinin bu tür tavsiyeleri bekleme olasılığı fazla olacaktır ve bireysel danışmanın söz konusu konuyla ilgili olarak bir uzman olduğunu biliyorsa, fikirlerini ortaya koyma konusunda özgüvensiz davranabilecektir.

İş çok kişisel olduğundan ve her şeyi kapsayan bir nitelik taşıdığından, danışmanlık oturumlarının yapılandırılmamış bir konuşma şeklinde evrilmesi kolaydır. Herhangi bir danışmanlık işi gibi, bireysel danışmanlık da neredeyse her zaman bir dizi toplantıyı içerecektir ve müşterinin bir oturumdan diğerine geçerken bir ilerleme hissine sahip olduğunu garanti altına almak önemlidir. Bunu yapmanın bir yolu, müşterinin ve muhtemelen de bireysel danışmanın bir sonraki oturumdan önce tamamlayacağı belirli görevler üzerinde mutabakata vararak her bir oturumu sona erdirmesidir. Bu tür görevlerin karar alma sürecini müşteriden uzaklaştı-

ran talimatlara dönüşmesine izin vermemek önemlidir.

Kutu 3.5 Koçluk ve danışmanlık konusunda ICF'nin görüşleri

Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF) koçluğu danışmanlığın bir şekli olarak tanımlamaktadır. Ancak, koçlar "konular" üzerine çalışmazlar ya da insanlara ne yapmaları gerektiğini söylemezler. Müşterilerinin kendi potansiyellerini anlamaları ve geliştirmelerine, kişisel ve profesyonel amaçlar belirlemelerine ve bunların uygulanmasında ilerlemelerine yardımcı olurlar.

Uzmanlık

Koçlar, koçluk sürecinde uzman kişilerdir ve belirli bir konu ya da endüstri konusunda belirli bilgilere sahip olmayabilirler. Ancak, koçlar diğer alanlarda uzmanlığa sahiplerken bunu koçluk sürecini kolaylaştırmak için kullanmak isteyebilirler. Koçlar bu belirli uzmanlığı müşterileri için çözümler teşhis etmek, yönetmek ya da tasarlamak için kullanmazlar.

İlişki

İlişki koçluğun temelini oluşturur. Koç ve müşteri kasıtlı bir şekilde, büyüyen ve karşılıklı bir değerlendirme ve birey olarak karşılıklı birbirleri için saygıya dayanan bir ilişki geliştirmeyi amaçlarlar. Bu ilişki koçluğun ilavesi ya da yan ürünü değildir ve müşterinin pozisyonuna ya da performansına dayalı değildir.

Bilginin kullanılması

Koçlukta, müşteriden alınan bilgi koç tarafından müşterinin bilincini ve eylem seçimini teşvik etmek üzere kullanılmaktadır. Bu bilgi performansı değerlendirmek ya da koçluk yapılan kişi için rapor hazırlamak üzere kullanılmaz.

Kapsam

Koçluk geniş çaplı kişisel ve profesyonel konuları ele alma konusunda özgürlük ve esnekliğe sahiptir. Herhangi bir koçluk ilişkisinde, koç ve müşteri kendi başlarına işlerinin kapsamını tespit ederler. Koçluk illaki de dar bir şekilde tanımlanmış bir konuyla sınırlı değildir ve kapsamı da başka bir şekilde tespit edilmez.

Sonuçlara katkı

Koçlukta müşterinin arzu edilen sonuçlarına katkıda bulunmak üzere yaptığı her türlü hareket müşteri ile sürekli etkileşimin kurulmasıyla meydana gelir. Koçun rolü sözleşmeyle belirlenmiş bir ürünün üretilmesini ya da koçluk oturumları dışında bir sonucu içermez.

Süregiden etki

Koçluk müşterilere sonuç üretmek ve bunları yapmak için gerekli olan yetenekleri konusunda daha fazla güven vermek için tasarlanmıştır. Müşteriler, benzer sonuçları gelecekte bir koçun yardımı olmaksızın üretebilecekleri algısıyla koçluğu terk edebilmelidirler.

Kaynak: Uluslararası Koçluk Federasyonu (www.coachfederation.org), 19 Mart 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir.

Son olarak, müşteri için kendi bireysel danışmanına bağımlı hale gelmek çok kolaydır. Hedef, müşterinin bağımsız hale gelmesini sağlamak olduğundan bu kesin-

likle meydana gelmemesi gereken bir şeydir. İyi bir bireysel danışman "işe dahil olmalı" ve müşteri ile güven ilişkisi kurmalıdır; böylece müşterinin duygularını ve ilgili olacak bütün bilgileri ağzından alabilmelidir. Ancak aynı zamanda, bireysel danışman "işten ayrılmasını" da bilmeli ve sürecin sonunda müşteriyi terk etmelidir. Başlangıçta, gerekli olan güveni yaratmak güç görünebilir, ancak işin sonunda ayrılmak çok da zor olabilir. Etkili bir bireysel danışman, her ikisini de yapabilecek yeteneğe sahip olmalıdır.

Koçluk

Bazı profesyonel gruplar, insanların kendi potansiyellerini keşfetmeleri ve anlamaları, daha iyi hedefler belirleyip bu hedeflere ulaşmaları ve performans ve başarı karşısındaki muhtelif kişisel sorunları ve engelleri aşmaları için sunulan kişiselleştirilmiş ve yön gösterici olmayan yardımla "koçluğu" kastetmektedirler. Koçluğun temel felsefesi, bireysel danışmanlığınkine çok yakındır. Kutu 3.5, koçluk ve danışmanlık arasındaki ilişkinin Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF) tarafından yapılan tanımını içermektedir. Koçluk profesyonel koçlar, yöneticiler, süpervizörler, insan kaynakları uzmanları, danışmanlar ve koçluk becerilerini elde eden ve iş arkadaşları ve kendilerinden alt düzeydeki çalışanlar için koçluk yapma isteği duyan diğerleri tarafından çeşitli yollarla pratiğe dökülebilir.

Danışmanlar müşterilere ya da danışmanlık firması içindeki iş arkadaşlarına koçluk yapabilirler. Eğer bir ortak, ekip lideri ya da pratik lideri bir koç olarak hareket ederse, koçluğu işin bağlamı ile açık bir şekilde ilişkilendirecektir. Ayrıca, stres, iş organizasyonu, yeni işlerin yerine getirilmesi, müşterilerle uğraşmak, öğrenme, bilgilerin paylaşılması ve ekip içinde işbirliği, mesleki etik, özel hayatın ve mesleki hedeflerin uyumlulaştırılması ve bunun gibi muhtelif konularla mücadele edilmesinde iş arkadaşlarına yardım etmeye odaklanmalıdır. Her türlü olayda, koçluğun amacı ve kapsamı, koç ve iş arkadaşları ya da koçluk talebinde bulunan müşteriler arasında mutabakata varılmasıyla belirlenmelidir. [7]

1. R. Dawson: Developing knowledge-based client relationships: The future of professional services (Bilgiye dayalı müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi: Profesyonel hizmetlerin geleceği) (Boston, MA, Butterwort-Heinemann, 2000) sayfa 208-209. Danışmanlar için düşündürücü bir okuma.
2. D. Maister, C.Green ve R. Galford: The trusted advisor (Güvenilen müşavir) (New York, The Free Press, 2000). Danışmanlar için elzem bir okuma! Ayrıca bkz. I. H. Buchen: "The trusted advisor revealed" (Açık açık güvenilen müşavir) , Consulting to Management, Haziran 2001, sayfa 35-37.
3. E. Schein: Process consultation revisited: Building the helping relationship (Süreç danışmanlığı yeniden: Yardımcı ilişki kurulması) (Reading, MA, Addison-Wesley, 1999), sayfa 20.
4. Aynı eser, sayfa 20.
5. Aynı eser, sayfa 21.
6. İddialı ikna, ortak vizyon, katılım ve güven ile ödül ve ceza tanımları, R. Harrison ve D. Berlew tarafından geliştirilen bir modeli ele alan F. Steele: The role of the internal consultant: Effective role shaping for staff positions (Kurum içi danışmanın rolü: Personel pozisyonları için etkili rol şekillendirme) (Boston, MA, CBI Publishing, 1982), Bölüm 8'den uyarlanmıştır. Ayrıca bkz. T. E. Lambert: Power of influence: Intensive influencing skills at work (People skills for professionals) (Etkinin gücü: Çalışma hayatında yoğun etkileme becerileri (Profesyoneller için insan ilişkileri becerileri)) (London, Nicholas Brealey, 1997).
7. Bkz. örneğin çevrimiçi yönetim ve liderlik danışmanlığı programı PracticeCoach® (www.practicecoach.com.ai/content/what.html). 19 Mart 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir.

DANIŞMANLIK VE DEĞİŞİM 4

Değişim, yönetim danışmanlığının varoluş nedenidir. Çeşitli danışmanlık görevlerinin ortak bir özelliği varsa, o da müşteri organizasyonlarında değişimin planlanmasına ve uygulanmasına yardımcı olmalarıdır. Bölüm 1'de danışmanlığın temel ve genel amaçlarından biri olarak organizasyonel değişimden bahsetmiştik. Ancak, organizasyonel değişimin birçok zorluğu ve tehlikesi vardır. Değişimin yönetiminde danışmanlar ve müşteriler aynı hataları tekrarlama eğilimindedir. Genellikle değişiklik yapmaya çalışanların kendi davranışları değişime karşı direnç yaratır ve tüm süreci durma noktasına getirir. Değişim ihtiyacı kabul edilir, ancak değişim yoktur. Bunu önlemek için her yönetim danışmanı değişim sürecine dahil olan karmaşık ilişkilerin farkında olmalı ve değişik değişim durumlarına nasıl yaklaşması gerektiğini ve insanlara değişimle başa çıkmak için nasıl yardım etmesi gerektiğini bilmelidir.

Bu bölüm, danışmanlık ve danışman-müşteri ilişkisinin niteliğinin ve yöntemlerinin anlaşılması bakımından özellikle önemlidir. Bu bölümde danışmanın bakış açısı ve müdahale yöntemleri vurgulanacaktır. Ancak, bunlar toplumda, kurumlarda ve bireylerde ortaya çıkan değişimler bağlamında ve organizasyonel değişimi başlatma ve yönetmedeki rolleri ile ilgili olarak incelenecektir. Bu bölümde organizasyonel değişim teorisi ile ilgili bazı kavramlar ve değişikliklerin planlanması ve uygulanması ile ilgili pratik rehber kurallar belirtilmektedir.

4.1 Değişimin niteliğinin anlaşılması

Değişim kavramı, zamanda iki ardıl nokta arasında bir durumda, kişide, bir çalışma ekibinde, bir organizasyon ve ilişkide algılanabilir bir fark olduğu anlamına gelir. Bu değişiklik nasıl gerçekleşir, nedenleri nelerdir ve bir yönetici veya bir danışman için ne anlama gelir? Bu ve bu gibi soruları yanıtlamak için önce çeşitli değişim düzeylerine ve alanlarına ve aralarındaki ilişkilere bakacağız.

Çevresel değişim

Değişimle ilgili yeni bir şey yoktur: Her zaman insan ırkının mevcudiyeti ve tarihinin bir özelliği olagelmiştir. Değişim yoksa hayat da yoktur ve daha iyi yaşam koşullarına ulaşmak için insanoğlunun gösterdiği çabalar değişimle başa çıkmayı gerektirir. Ancak, artık yeni bir olgu söz konusudur: Teknolojik, sosyal ve diğer de-

ğişimlerin eşi görülmemiş derinliği, karmaşıklığı ve hızı. Günümüz organizasyonları sürekli değişmekte olan bir çevrede faaliyet göstermektedir. Çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlama kabiliyeti, iş hayatında başarı ve hayatta kalmanın temel bir şartı haline gelmiştir.

Bu bölümün amacı, iş dünyası ve sosyal çevredeki halihazır gelişim eğilimlerinin analiz edilmesi veya gelecekteki değişikliklerin öngörülmesi değildir. Bunu çeşitli açılardan gerçekleştirmeye çalışan başka yayınlar mevcuttur. Bugün değişim süreçlerinin hem ulusal hem de uluslararası olarak insan hayatı ve sosyal hayatın her yönünü ilgilendirdiklerini gösterirler.

Belirli bir işletmede veya başka organizasyonda soru, dış çevre olarak neyin kabul edileceğidir. Bu sorunun yanıtlanması gittikçe güçleşmektedir. Çoğu zaman yöneticiler, organizasyonlarının önceden iş kararları verirken hiç dikkate almayacakları kuvvetler – ekonomik, sosyal veya siyasi – tarafından etkilenebileceği fark ettiklerinden tamamen şaşakalırlar. Rekabet, daha önceleri hiçbir şekilde potansiyel rakip olarak görülmeyen sektörler ve ülkelerden kaynaklanabilir. Yeni finansman kaynakları ve iş geliştirme ve yeniden yapılanma için yeni kaynakları harekete geçirme yöntemleri, kurumsal finansal stratejilerde derin değişimlerin yaşanmasını gerekli kılmıştır. Yeni bilişim ve iletişim teknolojileri, eski teknolojilerle düşünülemeyecek olan birçok yeni iş yapma ve karmaşık organizasyonları yönetme yöntemlerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Çevre ile ilgili hususlar, insanların artan hareketliliği ve değişen sosyal değerler, ticari firmaları yönetmekle sorumlu karar vericiler için yeni kısıtlamalar ve yeni fırsatlar yaratmıştır.

İşte bu nokta, yönetim danışmanlarının müşterilerine paha biçilmez bir hizmet verebilecekleri noktadır. Çevresel değişimlerin karmaşıklığı ve dinamikleri ve bunların sağladığı yeni fırsatlar konusunda müşterileri bilinçlendirmek ve müşterilerin bu değişimlere anında ve etkili bir şekilde tepki vermesine yardımcı olmak, halihazırda yönetim danışmanlığının en önemli ve ileriye dönük alanıdır.

Organizasyonel değişim

Organizasyonlar sürekli olarak varoldukları ve faaliyet gösterdikleri çevreye uyum sağlamak ve yeni çevresel değişimlere, kısıtlamalara, şartlara ve fırsatlara tepki vermek zorunda kalmaktadır. Ancak, bundan daha fazlası, işletmeler ve diğer organizasyonlar, örneğin piyasanın önemli bir bölümünü ele geçiren yeni ürünler ve hizmetler pazarlayarak, müşteri zevklerini değiştirecek ürünler lanse ederek ve tanıtarak veya baskın hale gelen ve tüm endüstriyel sektörler ve hizmet sektörlerinin şeklini değiştiren yeni teknolojilere öncülük ederek dış çevrelerinde yeni değişimlere de yol açarlar. Böylece, hem ulusal hem de uluslararası olarak ticaret ortamını değiştirirler.

Değişim, bir organizasyonun herhangi bir yönünü etkileyebilir. Ürünler ve hizmetleri, teknolojileri, sistemleri, ilişkileri, organizasyon kültürünü, yönetim teknikleri ve tarzını, izlenen stratejileri, yeterlikleri, performansları veya bir işletmenin başka herhangi bir özelliğini içine alabilir. İşin niteliği ve seviyesi, hukuki düzenlemeler, mülkiyet, finans kaynakları, uluslararası faaliyetler ve etkisi, çeşitlendirme

ve yeni ortaklarla birleşmeler ve ittifaklar gibi organizasyonun temel düzenini de içerebilir.

İnsanlardaki değişim

Organizasyonel değişimin insan boyutu, temel bir boyuttur. Zira hangi organizasyonel değişimlerin gerçekleştirilebileceği ve bunlardan hangi gerçek faydaların elde edileceği, organizasyondaki kişilerin – yöneticiler, teknik personel ve diğer işçiler – davranışına bağlıdır. Ticari firmalar ve diğer organizasyonlar her şeyden önce beşeri sistemlerdir. İlk bakışta tamamen teknolojik veya yapısal ve üst yönetimin özel bir alanı olarak görülen, ancak diğer birçok insanın çalışma koşulları, çıkarları ve memnuniyetini etkileyecek olan değişimleri insanların anlaması ve uygulamaya istekli ve muktedir olması gerekir.

Organizasyonel değişiklikle başa çıkmak için insanların da değişmesi gerekir: Yeni bilgiler edinmeli, bilgiyi içselleştirmeli, yeni görevleri başarmalı, becerilerini artırmalı, muhafaza etmeyi tercih ettiklerinden vazgeçmeli ve çoğu zaman çalışma alışkanlıklarını, değerlerini ve tutumlarını organizasyonda iş yapma yöntemine göre değiştirmelidirler.

Bunun başta en kıdemli yönetici olmak üzere organizasyondaki herkesi ilgilendirdiği anlaşılmalıdır. Astların ve muadillerinin değişmesini isteyenler kendi davranışlarını, çalışma yöntemlerini ve tutumlarını da değerlendirmeye ve değiştirmeye hazırlıklı olmalıdır. Bu, organizasyonel değişimin altın kuralıdır.

Peki insanlar nasıl değişmektedir? Hangi iç süreçler davranış değişikliğine neden olmaktadır? Değişim sürecini modeller yoluyla açıklamak için birçok deneme gerçekleştirilmiş, ancak bunların hiçbiri tatmin edici olmamıştır. Farklı kişiler farklı şekillerde değişim göstermektedir ve her insan değişim isteği ve kabiliyetini etkileyen farklı özelliklere sahiptir. Bölüm 5'te açıklandığı gibi, kişinin yetiştiği ve yaşadığı kültürün etkisi çok fazladır.

İnsanlardaki değişimle ilgili faydalı bir kavram, Kurt Lewin tarafından geliştirilmiştir.[1] Üç aşamalı, sıralı bir model olan bu modelin aşamaları "çözme", "değişim" ve "yeniden dondurma"dır.

Çözme sürecinde belli ölçüde huzursuz edici bir ortam veya durum olması önerilir, çünkü belli derecede bunaltı veya tatminsizlik gerektiği varsayılır – yani, öğrenme olması için, yeni bilgi aramak yönünde bir ihtiyaç içinde olunması zorunludur. Çözme sürecini güçlendiren koşullar arasında genellikle fark edilir bir değişim ihtiyacına yol açan normalden fazla gerilim – örneğin bilgi kaynaklarının yokluğu; olağan temasların ve alışılmış rutinlerin çekilmesi – ve insanlar arasında özsaygının azaltılması yer alır.

Bazı durumlarda, danışman sahneye çıkmadan önce değişimin bu ön koşulları mevcuttur. Başka durumlarda, değişim ihtiyacı algılanmamıştır ve çözmenin gerçekleşmesi için açıklanması gerekmektedir – örneğin organizasyon veya kişi değişmez ise neler olacağı açıklanarak.

Değişim veya değişime doğru hareket, modelin en önemli aşamasıdır ve bu aşamada hem yönetim hem de çalışanlar yeni ilişkiler, yöntemler ve davranışlar

uygulamaya başlar. Değişimin alt süreçleri iki unsuru içerir:

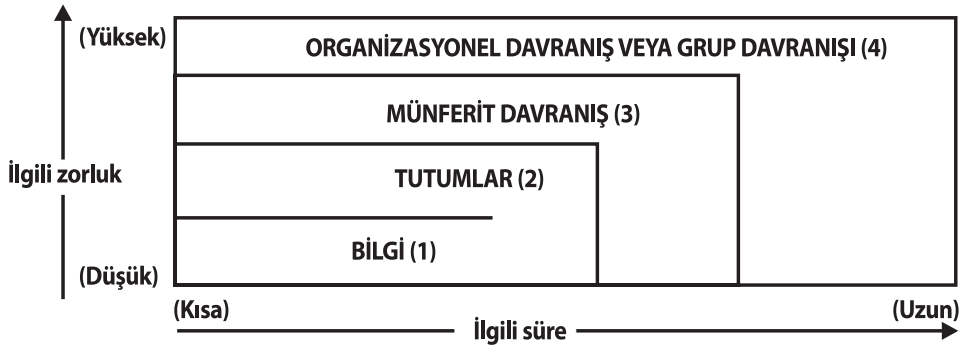
- **tanımlama:** ilgili kişiler kendilerine (örneğin yönetim veya bir danışman tarafından) sunulan dış dürtüleri takip ederek önerilen değişikliği sınarlar;
- **içselleştirme:** kişiler değişimin genel hedeflerini ve ilkelerini özel, kişisel amaçlara ve kurallara dönüştürürler. Önerilen değişikliğin kabul edilmesi için dış (genel) dürtülerin iç (özel ve kişisel) dürtülere dönüştürülmesi ile ilgili bu süreç oldukça zor olabilir ve çoğunlukla ilgili kişinin büyük çaba göstermesini ve danışmanın değişime yardımcı olurken büyük sabır, yaratıcılık ve hayal gücü sergilemesini gerektirir.

Yeniden dondurma, ilgili kişinin tecrübe yoluyla değişimi doğrulaması durumunda ortaya çıkar. İlgili alt süreçler yardımcı ve destekleyici bir ortam gerektirir (örneğin sorumlu yönetimin onayı) ve çoğunlukla bir görevin başarılması dolayısıyla ortaya çıkan başarma duygusunun bir sonucu olarak özsaygının artması ile birlikte ortaya çıkar. Yeniden dondurma aşamasının başlarında öğrenme sürecini teşvik etmek ve hızlandırmak için istenen davranışın ödüller, övgü vb. yoluyla sürekli bir biçimde teşvik edilmesi tavsiye edilmektedir. İleriki aşamalarda, aralıklı veya ayrık pekiştirme, yeni edinilen davranış modellerinin yok olmasının önlenmesine yardımcı olacaktır. Nihayetinde, yeni davranış ve tutumlar içselleştirilir, reddedilir veya terk edilir.

Belirli bir kişideki değişim, birkaç düzeyde gerçekleşir: Bilgi düzeyinde (değişim hakkında bilgi, mantığını anlama), tutum düzeyinde (değişim ihtiyacının ve belli bir değişim ölçüsünün mantıksal ve duygusal olarak kabul edilmesi) ve davranış düzeyinde (değişimin etkin bir şekilde uygulanmasını destekleyici şekilde hareket etme). Şekil 4.1'de değişimin dört düzeyi gösterilmektedir: (1) bilgide, (2) tutumda, (3) bireysel davranışta ve (4) örgütsel davranış veya grup davranışında. Göreli zorluk ve zaman ilişkisi düzeyleri de tabloda gösterilmiştir. Ancak bu her zaman değişimin en alt düzeyden başlaması ve daha sonra daha ileri düzeylerde devam etmesi gerektiği anlamına gelmez (bkz. Kutu 4.1)

Bir organizasyondaki kişilerdeki değişim, aynı zamanda dış çevredeki değişimlerden de etkilenir. Bu çevre, "fabrika kapısının dışından başlayan" bir şey değil, organizasyona nüfuz eden bir çevredir. İnsanlar "çevreyi kendileri ile birlikte getirirler" ve işe geldiklerinde bu çevre onlarla birlikte kalır. Bu yüzden, bir organizasyonun çevresinde meydana gelen değişimler, organizasyonda çalışan kişilerin değişimini kolaylaştırabilir veya engelleyebilir. Sıkça rastlanan bir sorun, iş, sosyal ve aile hayatlarında aynı anda çok fazla değişime ve strese maruz kalan kişilerin bu değişimlerle başa çıkamaması ve çöküntüye uğramasıdır. Öte yandan, yeni bilişim ve iletişim teknolojilerin insan hayatının tüm alanlarına artan nüfuzu gibi birçok çevresel değişiklikler belirli organizasyonlar içinde yapılması gereken değişiklikleri büyük ölçüde kolaylaştırırlar.

Şekil 4.1 Çeşitli değişim düzeyleri ile ilgili zaman aralığı ve zorluk düzeyi



Kaynak: R. Hersey ve K. H. Blanchard: Management of organizational behavior (Organizasyonel davranışın yönetimi) (Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1972), sayfa 100.

Kutu 4.1 Hangi değişim önce gelir?

Şekil 4.1'de gösterilen, değişik değişim düzeyleri arasındaki ilişki açık bir konudur. Bazı davranış bilimciler bilgi-tutum-münferit davranış-grup davranışı şeklindeki değişim sırasına tam olarak riayet edilmesi durumunda en iyi sonucun elde edileceğini savunmaktadır. Kavramsal veya pratik nedenlerden dolayı diğerleri ise bu sıralamaya katılmazlar. Fonviella "değerleri ve tutumları değiştirerek davranışı değiştirmeye çalışmanın gereksiz bir biçimde dolaylı olduğunu, tutumlar davranışı etkilerken davranışın da tutumları etkilediğini" belirtir[1]. Çeşitli organizasyonel değişim programlarını inceleyen Beer, Eisenstat ve Spector "çoğu değişim programının işe yaramadığı, çünkü temelde kusurlu bir değişim teorisinin rehberliğinde yürütüldüğü gözlemine ulaşmışlardır… Tutumlardaki değişimlerin münferit davranışta değişimlere yol açtığı ve birçok insan tarafından tekrarlanan, münferit davranıştaki değişimlerin organizasyonel değişimle sonuçlandığı teorisi, değişim sürecini tam anlamıyla geri itmektedir"[2]. Beer, Eisenstat ve Spector, davranışı değiştirmenin en etkili yolunun insanları insanlara yeni roller, sorumluluklar ve ilişkiler empoze eden yeni bir organizasyonel bağlama yerleştirmek olduğu sonucuna varmışlardır.

[1] W. Fonviella: "Behavior vs. attitude: Which comes first in organizational change?" (Davranış ve tutum: Organizasyonel değişimde önce hangisi gelir?) Management Review (New York, American Management Association) Ağustos 1984, sayfa 14.

[2] M. Beer, R. A. Eisenstat ve B. Spector: "Why change programmes don't produce change" (Değişim programları neden değişimle sonuçlanmamaktadır?) Harvard Business Review (Boston, MA), Kasım-Aralık 1990, sayfa 159.

Değişime direnç

İnsanlar değişime olağanüstü uyum sağlayabilir, değişimle başa çıkabilir ve genel olarak değişimi hayatın doğal bir gerçeği olarak kabul ederler. Peki o zaman neden çoğu zaman organizasyonel değişimin tıkanma noktası insanların değişimidir? "Değişim" neden birçok kişi için korkutucu bir sözcüktür?

İnsanlar iş içeriği, çalışma koşulları, işyükü, gelir, ilişkiler, kişisel siyaset tabanı, yaşam tarzı vb. bakımından kendileri daha kötü bir duruma getirecek değişimlere direnirler ve kaçınmaya çalışırlar. Bu, anlaşılabilir bir durumdur. Ancak önerilen değişim nötr veya ilgili kişilere faydalı olsa dahi büyük dirençle karşılaşılabilir. Bunun psikolojik vb. birçok nedeni vardır, ancak Kutu 4.2'de sıralanan nedenler en yaygın olanlarıdır.

Değişime direncin nedenlerinden bazıları insanın doğasından kaynaklanmaktadır. Ancak, çoğu zaman hayat tecrübesi (örneğin geçmiş değişimlerin olumsuz sonuçları) ile teşvik edilirler. Sık ancak faydasız yeniden yapılanmalar veya pazarlama stratejilerinde telaşlı değişimler gibi büyük oranda gereksiz ve asap bozucu değişimler yaşamış olan veya kendilerine yararlı olarak sunulan değişimlerden olumsuz olarak etkilenmiş insanlar, diğer değişimlerden de şüphe duymaya başlarlar. Bu, çok önemlidir. Sorunların nedenleri çoğu zaman değişime karşı olan doğal dirençte aranır, ancak bu nedenler başka yerlerde aranmalıdır (örneğin yanlış teknoloji seçimi, değişimin neden gerekli olduğunun açıklanamaması veya çeşitli değişim müdahalelerinin kötü koordinasyonu). Bu gibi durumlarda, değişime karşı direnç sadece bir belirtidir ve gerçek sorun, değişim yönetimidir. Değişim yönetimi ise telaşlı, karmaşık ve insanların endişelerine ve duygularına duyarsızdır. [2]

Değişime bakış açısı ve değişimle başa çıkma kabiliyeti konusunda insanların karakterleri arasında farklılıklar vardır. Bölüm 4.3'te bazı insanların organizasyonlarda değişimlerin hazırlanması ve sunulması konusunda yöneticilerin ve danışmanların doğal müttefikleri olduklarını göreceğiz. Maalesef, ancak şaşırtıcı olmayan bir şekilde, değişime en çok ihtiyaç duyanlar çoğu zaman değişime herkesten fazla direnç gösterirler ve özel ilgi ve destek gerektirirler. Bunlar şahıslar (hem işçiler hem de yöneticiler), gruplar, organizasyonlar veya hatta tüm topluluklar olabilir.

Değişim kendi başına bir son değildir

Organizasyonel değişim kendi başına bir son değildir. Organizasyonel değişim sadece yeni koşullara uyum sağlamak ve rekabetçiliği, performansı ve etkinliği sürdürmek veya artırmak için bir araçtır. Bir organizasyon belirlenmiş ürüne ve hizmet gruplarına, uygulamalara ve ilişkilere zarar vermeden hedeflerine ulaşabilirse, en azından kısa vadede önemli değişikliklere ihtiyaç duyulmayabilir. Bazı değişimler çok maliyetli olabilir (örneğin başarılı bir ürünün üretiminin bırakılması ve yanlış bir anda yeni bir ürünün onun yerini alması). Bazı yöneticiler kronik "yeniden yapılanma hastası"dır: Dinamik biri olarak görünmek için işletmelerini veya departmanlarını periyodik olarak yeniden organize etmelerini gerektiğini düşünürler. Danışmanlar ise bazen, özellikle iş çarpıcı değişiklikler yapmaya çok istekli

bir müşteri için yapılıyorsa, müşteriye en iyi çözümün işleri olduğu gibi bırakmak olduğunu söyleme cesaretini bulamazlar.

Kutu 4.2 Değişime karşı direncin nedenleri

Değişimin gerekli olduğu konusunda inanç eksikliği. İnsanlara değişim hakkında gerekli bilgi verilmezse ve değişimin amacı açıklanmazsa, muhtemelen mevcut durumu tatminkar ve değişim çabasını faydasız ve keyif bozucu göreceklerdir.

Empoze edilen değişikliğin sevilmemesi. Genel olarak, insanlar pasif nesneler olarak muamele edilmeyi sevmezler. Kendilerine empoze edilen ve hakkında görüş belirtemedikleri değişikliklere olumsuz tepki verirler.

Sürprizlerden hoşlanmama. İnsanlar hazırlanan bir değişiklik hakkında karanlıkta tutulmak istemezler. Organizasyonel değişimler bir sürpriz olarak geldiklerinde olumsuz karşılanmaları muhtemeldir.

Bilinmeyenden korkma. Temelde, insanlar belirsizlik içinde yaşamayı sevmezler ve kusurlu bir halihazır durumu bilinmeyen ve belirsiz bir geleceğe tercih edebilirler.

Popüler olmayan meselelerle uğraşma konusunda isteksizlik. Yöneticiler ve diğer kişiler çoğu zaman sonsuza kadar kaçınmalarının mümkün olmadığının farkında olsalar bile hoş olmayan gerçeklikler ve popüler olmayan eylemlerden kaçınmaya çalışırlar.

Yetersizlik ve başarısızlık korkusu. Birçok insan değişime uyum sağlama ve yeni bir iş durumunda performanslarını koruma ve iyileştirme kabiliyetleri konusunda endişe duyarlar. Bazıları kendini güvensiz hissedebilir ve yeni beceriler öğrenme ve yeni performans düzeylerine ulaşma konusunda özel bir çaba gösterme kabiliyetlerinden şüphe duyarlar.

Uygulamalar, alışkanlıklar ve ilişkilerin olumsuz etkilenmesi. Organizasyonel değişimden sonra yerleşmiş ve ustalaşılmış uygulamalar ve iş alışkanlıkları kullanılamaz hale gelebilir ve tanıdık ilişkiler değişebilir veya tamamen tahrip olabilir. Bu, büyük düş kırıklığı ve mutsuzluğa neden olabilir.

Değişime önayak olan kişiye karşı saygı ve güven eksikliği. İnsanlar güvenmedikleri ve saygı duymadıkları bir yönetici veya yeterliği ve dürtüleri bilinmeyen veya anlaşılmayan organizasyon dışından bir kişi tarafından önerilen değişimlerden şüphe duyarlar.

Teknolojik, sosyal ve diğer değişimlerin eşi görülmemiş bir hız ve sıklıkta gerçekleştiği bir dünyada insanlar ve organizasyonların sadece değişime değil, ayrıca nispi istikrar ve devamlılığa da ihtiyacı vardır. Danışmanın hayati görevlerinden biri de değişim ve istikrar arasında doğru dengeyi bulmak ve müşterinin organizasyon çapında bu dengeyi korumasına yardımcı olmaktır. [3]

4.2 Organizasyonların değişime karşı yaklaşımı

Plansız veya planlı değişim?

Her organizasyonda büyük ölçüde evrimsel, doğal değişimin gerçekleştiği malumdur. Tipik bir örnek, ekipman ve insanların yaşlanmasıdır ki, her ikisinin de sorunlu yönleri (örneğin ekipmanı tamir ve yenileme veya dinamizmi ve enerjisini kaybeden yöneticilerin değiştirilmesi ihtiyacı) ve olumlu yönleri (yılların tecrübesi ile edinilen teknik yeterlik ve yönetim yeterliği) vardır. Bu değişimlerin çoğu tam bir kontrol altında tutulamaz, ancak evrimsel değişimin olumsuz sonuçlarını önlemek ve/veya azaltmak için önleyici tedbirler alınması mümkündür.

Kutu 4.3 Değişimin planlanmasında neler ele alınır?

Değişimin planlanmasında ve organizasyonel değişim stratejilerinin seçilmesinde ele alınan bazı tipik sorular şunlardır:

- Çevrede hangi değişiklikler gerçekleşmektedir? Organizasyonumuz için neler getirecektir?
- Gelişim hedeflerimize ulaşmak, performansımızı iyileştirmek, piyasa payımızı artırmak vb. için hangi değişiklikleri öngörmemiz gerekir?
- Önlemek için zamanında adımlar atmazsak organizasyonda hangi istenmeyen değişimler gerçekleşecektir?
- Ne çeşit ve ne kadar değişikliği idare etme kabiliyetine sahibiz?
- İnsanlarımız ne çeşit ve ne kadar değişikliği içselleştirebilecek ve destekleyebilecektir? Değişiklikle başa çıkmaları için onlara nasıl yardım etmemiz gerekir?
- Değişimi aşamalar halinde mi uygulamalıyız?
- Yapmayı düşündüğümüz çeşitli değişiklikler arasındaki ilişkiler neler olacaktır? Bunlar nasıl koordine edilecektir?
- Değişim süreci nerede ve nasıl başlatılmalıdır?
- Değişimi nasıl yönetmeliyiz? Bir danışmana ihtiyacımız var mı? Bu danışmanın rolü ne olacaktır?
- Değişimin uygulanması için zaman tercihi ve zaman çizelgemiz ne olmalıdır?

Plansız değişikliğin büyük kısmı evrimsel nitelikte değildir, ancak yeni bir duruma karşı hızlı bir reaksiyondur. Üretici bir firma rekabet sonucunda fiyatlarını düşürmek veya bir grev sonucunda ücretleri artırmak zorunda kalabilir. Bu gibi değişiklikler uyumsal veya tepkiseldir. Organizasyon değişimi planlamamıştır ve çoğu zaman çok geç olana kadar gerekliliğini öngörememiştir. Organizasyon değişimi bir krizi önlemek veya yeni ortaya çıkan, beklenmeyen bir fırsatı kaçırmamak için gerçekleştirir.

Bir organizasyonda gerçekleşen tüm değişimler kaçınılmaz ve planlanma-

mış değişimler ise, bu kötü yönetimin bir işaretidir. Bunun olduğu yerde, bu ileriyi görme ve organizasyonu gelecek fırsatlara ve kısıtlara tepki vermeye hazırlama konusunda isteksizlik veya kabiliyetsizliğin belirtisidir. Planlama, plansız değişikliklere ihtiyacı tam olarak ortadan kaldırmasa da organizasyonun beklenebilecek değişikliklere hazırlanmasına yardımcı olur ve bir panik atmosferinde yapılması gereken ivedi (ve maliyetli) değişiklik durumlarının sayısını en aza indirir.

Daha da ötesi, değişimin planlanması organizasyonun proaktif olmasına ve "geleceği yaratmasına" (örneğin çevresini ve kendi profilini şekillendirmesine ve yeni ürünler ve hizmetler yaratarak, müşteri zevklerini ve talebini etkileyerek, rakiplerden önce kilit organizasyonel süreçleri yeniden yapılandırarak ve düzenleyici ortamda değişimleri teşvik ederek rakiplerinin önüne geçmesine) olanak sağlar.

Kutu 4.3'teki son soru, çok önemli bir sorudur. Hem organizasyonlar hem de bireyler belli bir süre içinde sınırlı bir miktarda değişimi içselleştirebilir ve bu içselleştirme kapasitesi farklı ülkelerde, organizasyonlarda ve bireylerde farklı farklıdır. Bunun tersine, acil değişimlerin ertelenmesi krizlere ve umutsuz durumlara neden olabilir. Değişimin hız ayarı, bu nedenle değişimin planlanması ve uygulanmasında gereken ana becerilerdendir.

Empoze edilen değişim mi, katılımcı değişim mi?

İş hayatında değişim, büyük oranda yönetim tarafından kararlaştırılır ve organizasyona empoze edilir. Neticede, bu şekilde davranarak yönetim sorumluluğu üzerine alır. Ancak, bir otorite tarafından empoze edilen değişim, özellikle bu değişimlerden etkilenen insanlar kendilerine danışılması gerektiğine veya en azından önceden ve uygun bir şekilde bilgilendirilmeleri gerektiğine inanıyorlarsa, mutsuzluk ve küskünlüğe neden olabilir.

Değişimin bir yetkili tarafından başlatılması ve insanlara empoze edilmesi durumunda, değişim doğal olarak devamsız olabilir; yetki kaynağının çekilmesi ile veya uygun cezalar ve müeyyidelerin olmaması halinde, yok olabilir. Yine de, empoze edilen her değişikliğin kötü olduğunu söyleyemeyiz. Tartışmanın mümkün olmadığı ve bir kararın geciktirilmesinin zararlı olacağı acil durumlar vardır. Birçok insanı etkileyecek, ancak fazla önemli olmayan ve uzun tartışmaları ve istişareleri gerektirmeyen düzenleyici ve idari tedbirler vardır. Empoze edilen değişikliklerin bağımsız değil, bağımlı insanlarda daha etkili olduğu düşünülmektedir. Genel olarak, empoze edilen değişikliklere karşı bakış açısı, kültür, eğitim, bilgiye erişim ve alternatiflerin mevcudiyetinden çok etkilenir.

Bir yönetici bir değişikliği empoze etmeye karar vermeden önce iki kere düşünmelidir. Değişikliği ancak başka bir alternatif olmadığına inanmışsa, örneğin grubun desteğini alamamış ve değişikliğin kaçınılmaz olduğunu hissediyorsa, gerçekleştirmelidir. Yine de yönetici değişimi empoze etmeyi tercih etmesinin nedenlerini açıklamalıdır.

Farklı ulusal ve organizasyonel kültürlerden insanlar kendilerine tamamlan-

mış bir olgu olarak sunulan ve önceden tartışılıp istişare edilmeden empoze edilen değişiklikler ile ilgili aynı şeyleri hissetmezler. Ancak, dünyanın birçok yerinde artık katılımcı değişime doğru eğilim gün geçtikçe daha fazla dillendirilmektedir. İnsanlar hangi değişikliklerin hazırlandığını ve kendilerini ilgilendiren değişiklikleri etkileyebilmek isterler. Yöneticiler ve idareciler bu temel talebin daha fazla farkına varmakta ve bu talebe değişimle ilgili olarak daha katılımcı bir yaklaşım benimseyerek yanıt vermektedirler.

Katılımcı bir değişim süreci, empoze edilen değişimden daha yavaş, daha fazla zaman harcayıcı ve maliyetli olabilir, ancak daha kalıcı olarak görülür. Direncin önlenmesine yardımcı olur ve değişimi herkesin sahiplenmesini sağlar. İlave olarak, katılımcı değişim, yönetimin insanların tecrübe ve yaratıcılığını kullanmasına yardımcı olur ki, değişimin empoze edilmesi durumunda bu zordur.

Değişimin kendisinin niteliği ve karmaşıklığına, grubun olgunluğu, uyumu ve motivasyonuna ve yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkiye bağlı olarak değişim sürecinde farklı katılım düzeyleri ve biçimleri vardır (bkz. Kutu 4.4). Birinci düzeyde, yönetici veya danışman, ilgili personeli değişim ihtiyacı hakkında bilgilendirir ve hazırlanmakta olan özel tedbirleri açıklar. İkinci düzeyde, değişim süreci sırasında – değişim ihtiyacının belirlenmesinde, yapılacak spesifik değişikliklerin teklifinde ve insanların teklif edilen tedbirlere olumsuz tepki gösterip göstermeyeceği konusunda – değişimle ilgili tartışmalar ve istişareler yapılır. Öneriler ve eleştiriler teşvik edilir ve bunlar temelinde yönetim değişim planını gözden geçirebilir. Üçüncü düzeyde, yönetim, personeli neyin değiştirileceğini ve değişikliğin nasıl gerçekleştirileceğini tanımlamaya katılmaya davet ederek değişimin planlanmasında ve uygulanmasında ve mutabık kalınan değişikliklerin uygulamaya konulmasında personelin aktif katılımını sağlamaya çalışır. Bu normalde çalıştaylar, özel görev grupları, özel komiteler ve projeler, personel toplantıları ve Bölüm 4.5'te belirtilen diğer yöntemlerle yapılır.

Çoğu durumda değişiklik müzakere gerektirir. Bu, iki veya daha fazla kişi veya grup, birlikte yapılacak değişiklikleri ve ilgili taraflara yararları ve maliyetlerini tartıştığında olur. Bu da hiçbir tarafın kendi standartlarına göre ideal bir çözüm olmayan bir tavizde bulunulmasına neden olabilir. Ancak, ilgililerce destek verilmesi olasılığı ve dolayısıyla varılan mutabakatın uygulanması olasılığı çok daha yüksek olacaktır.

Yönetim ile çalışanların temsilcilerinin (sendika veya başka temsilciler) müzakeresini gerektiren değişiklikler vardır. Müzakere gerektiren konular yasa, toplu görüşme veya başka herhangi bir ortak anlaşma (resmi veya gayri resmi) ile belirlenebilir. Yöneticiler ve danışmanlar sadece kanunların ve resmi anlaşmaların açıkça öngördüğü durumlarda değil, organizasyondaki kişilerin çıkarlarını etkileyebilecek ve çalışanların desteğinin gerekli olabileceği değişimlerin hazırlanmasında da çalışanların temsilcileri ile diyalogun istenirliğine özellikle duyarlı olmalıdır.

Kutu 4.4 Sıfır katılım ile tam katılım arasındaki on örtüşen yönetim tarzı

(1) **Sıfır katılım:** Hiç katılım yoktur. "Patron"un bir sorun çözme sorusu sorması insanları şaşırtır. İnsanlara "düşünmeleri" için değil, "çalışmaları" için para ödenir. Yöneticiler kararları "dikte eder".

(2) **İkna edici otokrasi:** Zaten uygulanacak olan bir proje veya çözüm için, bunu "satmak" üzere bir gayrette bulunulması opsiyonunun da değerlendirilmesi, ve "eğer zaman ve para olursa" bu opsiyonun devreye konması yönünde, belli derecede bir eğilim vardır.

(3) **İstişari:** Sorumlu yöneticiler insanlara birçok sorular sorar ve mümkün olduğunca çok fikir almaya çalışır, ancak kriterlerin, ağırlıkların ve ayrıntıların belirlenmesi tamamıyla yöneticilere bırakılmıştır.

(4) **Tepkisel kontrol:** Organizasyonlar tatminkar bir sistemin performansının ölçülmesine, karşılaştırılmasına ve değerlendirilmesine başkalarını dahil eder. Vatandaş grupları, düzenleme kurulları, hakemlik vb. ile katılım sağlanır. Politika biçimlendirme meseleleri sadece ara sıra ortaya çıkar.

(5) **Pazarlık:** Muhalif taraflar şeklinde katılım, veya en azından örgütlenmiş formel katılım, normal faaliyet içerisinde düzenlenmiştir.

(6) **İleriye yönelik kontrol:** Organizasyon olası gelecek olayları fark edebilmek için bilinçli bir şekilde ufku tarar. Grupların gelişmeleri belirtebilecek bilgileri rapor etmesine izin verilir. Ayrıca tepki verme ve geleceğin "kontrolü" için alternatifler geliştirebilirler.

(7) **Ortaklaşa belirleme:** Kararlar çoğunlukla ortaklaşa alınmasına rağmen, bir sistemi işletmekle sorumlu olanların fikirleri ile bu sistemde çalışanların fikirleri arasında görece sürekli bir karşılıklı değişim vardır. Yönetim bu şekilde çalışır, çünkü bunun ideal olduğunu düşünür ve çalışanların bunun devamı konusunda bir güvencesi yoktur. Çoğu diğer paydaş katılımcı çabaya dahil olmayabilir.

(8) **Destekleyici işbirliği:** Çabalar muhtemelen daha fazla somutlaştırılır, bazı karar sorumlulukları açıkça ve yanlış anlamaya yer bırakmayacak şekilde izah edilir (örneğin danışma grubu, vatandaş komisyonları).

(9) **Sürekli çalışma grupları:** Çalışanlar ve yöneticiler düzenli olarak (genellikle çalışma saatleri içinde) toplanırlar ve her alanda ortaya çıkan her türlü sorunu çözmeye çalışır.

(10) **Tamamen kendi kendine belirleme:** Ortak bir işçi/yönetim kurulu veya birkaç ortak grup kilit kararlar verme sorumluluğunu (bütçeler, yeni ürünler, devralma ve elden çıkarma, personel politikaları ve uygulamaları vb.) paylaşırlar.

Kaynak: G. Nadler ve S. Hibino: Breakthrough thinking: The seven principles of creative problem solving (Atılım getiren düşünce: Yaratıcı sorun çözmenin yedi ilkesi) (Rocklin, CA, Prima Publishing, 1994), sayfa 283-284.

Yönetim tarafından alınan veya planlanan kararlara karşı grevler ve benzer protesto yolları ile ifade edilen, değişime karşı örgütlü, büyük ölçekli direnci önlemek için en iyi yol, çalışanlar ve temsilcileri ile sık ve samimi diyalogdur. Açıktır ki, değişime karşı direnç, grevlerin tek nedeni değildir. Ancak, sık görülen bir nedendir ve çoğu zaman yönetimin insanlara danışmaması ve bilgilendirmemesi, değişimin neden kaçınılmaz olduğunu açıklayamaması, alternatif çözümler aramaması ve ilgili kişilerin en az zorlukla karşılaşacağı şekilde değişikliği uygulamamasından kaynaklanabilir.

Son olarak, katılımcı yaklaşımlar düşünüldüğünde, bakış açısı çoğu zaman doğrudan veya temsilciler yolu ile çalışan katılımı ile sınırlıdır. Bu bakış açısı dar kalabilir ve önemli girdileri kaçırabilir. Daha geniş bir "paydaş" (yani söz konusu organizasyonda çeşitli payları olan organizasyonlar ve insanlar) çevresi düşünmek daha faydalıdır. Müşteriler önemli paydaşlardır ve önemli değişikliklerin hazırlanmasında müşterilerden bir şeyler öğrenilmesi çok önemlidir. Diğer paydaşlar arasında yöre insanları ve yerel makamlar, ekipman, sistem ve hammadde tedarikçileri, bankalar ve diğer mali hizmet sağlayıcıları vb. bulunmaktadır. Bunlar sadece faydalı tavsiyelerde bulunmakla kalmayıp paylarının niteliğini ve önemini yansıtan katkılarda da bulunabilirler.

Değişim sürecinin yönetimi

Değişim liderlik gerektirir ve bunun başlıca sorumlulukları organizasyonun işletmesi olan yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi doğaldır. Değişim sürecinde bir danışmana önemli bir rol verilmesi ve benimsenen yaklaşımın son derece katılımcı olması halinde dahi bu liderlik gereklidir. Üst yönetim bir ilgili göstermiyorsa ve belli değişikliklerin yapılması daha aşağı yönetime veya bir departmana havale edilmiş ise, bu, organizasyona yönetimin başka öncelikleri olduğu ve hazırlanmakta olan değişiklikleri fazla önemsemediği işaretini verir.

Tabii ki yönetimin hem yeniden yapılanma, yeniden örgütlenme, yeni ürünler çıkarma, başka şirketlerle birleşme ve benzer önemli değişim tedbirleri ve süreçleri hem de organizasyonun rutin günlük faaliyetleri ile ilgilenme zorunluluğu anlaşılabilir bir durumdur. Kıt kaynaklar için rekabet söz konusu olabilir: Bazı kilit kişiler hem büyük bir değişikliğin planlanmasında hem de mevcut işleri yürütmek için gerekli olabilir. Yöneticinin görevini kolaylaştırmak için bir danışman kullanılabilir, ancak bu danışman, yöneticinin adına değişimi yönetmek için kullanılamaz.

Bununla beraber, yönetim, liderliğini gerektiren spesifik değişim tedbirlerini belirlemeli ve doğrudan katılımının yoğunluğu ve tarzına karar vermelidir. Hazırlanmakta olan değişikliklerin karmaşıklığı ve organizasyonun geleceği açısından bunların arz ettiği önem, kilit kriterlerdir. Büyük bir organizasyonda, üst düzey yöneticiler tüm değişikliklere bizzat katılamazlar, ancak şahsen yönetmeleri gereken veya destek vermenin ve sergilemenin, açık veya sembolik, uygun bir yolunu bulmaları gereken belli değişiklikler vardır. Değişim çabalarında liderlerin teşvik edici mesajları kilit öneme sahip bir uyarıcıdır.

Liderlik tarzı organizasyon kültürü, değişim konusunda seçilmiş olan yakla-

şım, yapılacak değişikliklerin aciliyeti ve ilgili kişilerin mesleki ve kültürel donanımı ile tutarlı olmalıdır. Bu yüzden, acil durumlarda ve görece sofistike olmayan ve tecrübesiz gruplarda yönlendirici liderlik tarzı uygun olacaktır. Bunun aksine, sorumluluğun değişikliklerin planlanması ve uygulamaya konması gereken çerçeveyi anlayan takipçilere verilebileceği durumlarda düşük profilli bir devredici tarz kullanılabilir. [4]

Yenilik öncülerinin ve değişim ajanlarının rolü

Bir değişim çabasının başarılı bir başlangıca ihtiyacı vardır. Neyin değiştirileceği konusunda doğru bir karar vermek ve sorumluluklar vermek yeterli değildir. Eleştirel ve yenileşimci düşünen, yeni şeyler denemeyi seven, geleceği gözünde canlandırabilen, değişimin mümkün olduğuna inanan ve değişim hakkında konuşarak değil, neler yapılabileceğini göstererek diğerlerini etkileyen kişilere ihtiyaç vardır. Bu yenilik öncüleri ya da başka bir ifade ile öncüler, şampiyonlar veya girişimciler, yönetici konumunda veya tasarım mühendisleri, pazarlama uzmanları, proje koordinatörleri, tecrübeli işçiler, amirler veya başka kişiler olabilir.

Değişmeye istekli organizasyonlar yenileşim, deney ve girişimciliği teşvik etmelidir. Yönetim açısından bu sadece rutinden ve gelenekten kopuşu tolere etmek ve bunun bazı riskler içerdiğini kabul etmek değil, bilinçli bir şekilde yenilik öncülerini kullanma, yenilik öncülerine eylem serbestisi tanıma, yaptıkları işleri gözlemleme ve organizasyonun neler yapabileceğini gösterirken yenilik öncülerini örnek verme anlamına gelir.

Yenileşimci ve girişimci kişiler ve ekipler çoğu zaman başarılı organizasyonel değişimde önemli bir rol oynarlar. Bu kişiler organizasyonun en temel değişim ajanlarıdır ve çoğu zaman da değişim, bu kişilerin mensup olduğu birimlerde başlar. Bu kişilerin bazıları yeni ürün grupları veya hizmetlerden sorumlu yeni birimlerin yöneticileri, değişim projelerinin koordinatörleri ve diğer kişiler ve grupların gerekli değişiklikleri yapmasına yardımcı olan eğitmenler ve kurum içi danışmanlar olurlar.

Başlıca iki tür değişim ajanı vardır: İlgi alanları teknik olan ve ağırlıkla teknik olarak kalacak olan ve mükemmel teknik fikirler geliştirebilen, ancak bunları iş fırsatlarına dönüştüremeyenler ve temel olarak girişimci ve lider olup münferit olarak veya gruplar halinde birçok insanın aktif katılımını gerektiren değişimleri oluşturabilen ve uygulayabilenlerdir.

Bir organizasyonel değişim stratejisi, tamamen kurum içi kabiliyetlere ve değişim ajanı rolü oynayabilecek yönetici ve uzman personele bağlı olabilir. Bir alternatif de dışarıdan bir danışman olarak bir değişim ajanının getirilmesidir. Bu, değişim süreci ile ilgili yaklaşımı tamamen değiştiren önemli bir yönetim kararıdır. Danışmanın katkısı sadece teknik yeterlik ve alternatif bir bakış açısı ile sınırlı olmayacak, varlığı ve alınan (veya alınmayan) tedbirler ile değişimle ilgili olanların davranışını da etkileyecektir. Danışman kendini davet eden kişinin davranışını dahi değiştirebilir. Dikkate alınması gereken temel faktörler şunlardır:

- danışmanın profili (bilgisi, tecrübesi ve kişiliği: değişimine yardımcı olunan kişiler tarafından kabul edilebilir ve saygı görür olmalıdır);
- değişime yardımcı olmak için seçilecek danışmanlık hizmet modu (Bölüm

3'te bahsedildiği gibi çeşitli modlar vardır: asıl olan, belli bir beşeri sistemde hangi modun istenen etkileri yaratabileceğidir).

Değişimi destekleyici organizasyon kültürü

Değişim, organizasyon kültüründe önemli bir yere sahipse ve her bir durumda özel bir kampanya ve özel düzenlemeler gerektiren istisnai bir durum olarak ele alınmıyorsa, çevresel değişime ayak uydurmak ve değişimden etkin değişiklikler elde etmek daha kolaydır.

Elektronik alanındaki ve diğer alanlardaki yüksek teknoloji şirketleri şimdi sürekli bir değişim atmosferinde faaliyet göstermektedir ve insanlar bunun ayak uydurmak durumunda oldukları belirgin bir özellik olduğunu anlamaktadır. Diğer birçok alandaki gerekli değişim hızı o kadar fazla değildir. Her organizasyon kendi sektöründeki gerekli ve optimum değişim hızının ne olduğunu tanımlamalı ve bunu yönetim ve personel tarafından paylaşılan ortak bir değer olarak benimsemeye çalışmalıdır. Bu, değişimi ve istikrarı dengelemeye, telaşlı, planlanmamış değişimleri asgariye indirmeye ve değişimin kendisi için değişimden kaçınmaya yardımcı olur.

İnsanlar kaynakların dağılımını önlemek ve en çok yardıma ihtiyacı olduğu yerde şirkete yardımcı olmak için yönetimi neyin meşgul ettiğini ve bireysel performansı ve grup performansını iyileştirmek için çabalarını nereye odaklamaları gerektiğini bilmelidirler. Ancak öncelikli olarak tanımlanan bir alanda olmasa bile her ilginç fikir incelenmelidir.

Değişime değer vermek ve değişim hızının yüksek olduğu bir organizasyonun gereksinimlerini karşılamak için, insanlar değişimle ilgili olumlu bir tutum sahibi olmanın ve sürekli organizasyonun fayda sağlayabileceği değişimlerin peşinde koşmanın karşılığını verdiğini bilmelidir. Yenileşim ve yaratıcılık, parasal ödüller, insanlarca tasdik, terfiler, işin içeriğinin daha ilginç hale getirilmesi, eğitim ve kendini geliştirme fırsatlarının vb. sağlanması ile teşvik edilebilir. Tersine, insanlar tutucu olmanın ve yenileşim ve değişime direnmenin yararlı olmadığını görmelidir.

Organizasyon kültürünü oluşturan değerler, tutumlar ve topluca sahip olunan normlar (bkz. Bölüm 5) yıllar içinde gelişirler ve yerleştikten sonra değiştirilmeleri kolay değildir. Ancak bunları etkilemek ve nihayetinde değiştirmek de imkansız değildir. Bu nedenle değişimin önündeki en önemli engel organizasyon kültürü ise veya hızla değişen bir ortamda değişimi teşvik etmiyorsa, yöneticilerin ve danışmanların çabalarını öncelikle organizasyon kültürüne yoğunlaştırmaları gerekebilir.

4.3 Değişim için destek sağlamak

Bu bölümün temel mesajlarından biri, etkin değişimin ilgili kişilerin desteğine ihtiyacı olduğudur. Bu, çok karmaşık bir mesele olabilir. Yöneticiler ve danışmanlar, öngörülen değişiklik için desteği harekete geçirme kabiliyetleri konusunda şüphe duyabilirler. Yönetim tarafından hata yapılması durumunda, mevcut destek kaybedilebilir ve dirence yol açabilir; bundan sonra da durumu düzeltmek hassas bir görev olabilir.

Bir değişim çabasının bütün aşamalarında insanları bu sürece katılmaya davet etmek, genellikle destek sağlamak ve direnci azaltmak için faydalı bir yöntemdir.

İnsanların kendilerini bir değişim teklifinin "sahipleri" olarak hissettikleri bir atmosfer yaratmaya yardımcı olur: Fikir yukarıdan veya kurum dışındaki bir kişiden değil, grup içinden gelir. İşler kötü gittiği takdirde, grup suçluyu dışarıda aramaz, sorumluluk alır, nedenleri inceler ve tekliflerin yeniden tanımlanmasına isteyerek yardımcı olur.

Değişim ihtiyacına dikkat çekmek

Değişim ihtiyacına insanların ve grupların dikkatini çekmek için çeşitli yöntemler vardır (müşteri sistemini etkilemenin çeşitli yöntemlerinin tartışıldığı Bölüm 3.6'ya bakınız). Ancak, danışmanlar için özellikle iki ispatlanmış yöntem önemlidir.

Hemen dikkat çekmenin en etkin yolu, insanları kaygılandırmaktır. Özel durumlarda aşırı bir kaygı durumunun yaratılması tartışmasız etkilidir – örneğin bir bomba ihbarı yapıldığında bir bina çok çabuk bir şekilde boşaltılacaktır. Ancak yükseltilmiş kaygı yaklaşımının sürekli kullanımı, kendi kendini baltalayıcı olabilir. Özellikle iddia edilen olayların vuku bulmaması durumunda alıcılar en sonunda tehditleri dikkate almamaya başlarlar.

Yine de, düşük düzeyde kaygının yaratılması, uzun vadede sürdürülebilir etkili bir dikkat çekme yöntemidir. Özellikle başarılı olan bir kombinasyon, özel ihtiyaçlara dikkat çekmek için bir kaygı durumu kullanmak (örneğin Bölüm 4.1'de açıklanan çözme süreci) ve bu ihtiyaçları karşılayan bir çözüm sağlayarak bunu takip etmektir.

İkinci yöntem, iki adımlı bilgilendirme sürecidir. Bunun altında yatan fikir, değişimin bilgi akışı içinde bir çarpan etkisinin sonucu olarak etkili bir şekilde ortaya konması ve kabul edilmesidir.

Araştırma bulguları yeni yaklaşımları tecrübe etmesi ve yeni yaklaşımlarından etkilenmesi en muhtemel kişilerin belli özelliklere sahip olduklarını göstermektedir. "İzoleler" diye adlandırılan bu kişiler son derece teknik yönelimli olmaya, seçtikleri konularda çok okumaya, toplantılara ve konferanslara sıkça katılmaya ve yeni programları araştırmak için seyahat etmeye eğilimlidirler. Grupları tarafından "çatlak" gibi görülebilirler ve çalışma gruplarının diğer üyelerini doğrudan etkilemeleri muhtemel değildir.

Yine de, bu teknik yönelimli izole kişilerin faaliyetleri izole kişilerle benzer özelliklere sahip, ancak genelde, diğer alanlara geniş ilgisinden dolayı yeni yöntemleri derinlemesine tecrübe ve test etmeye daha az zamanı olan ikinci tür bir kişi tarafından gözlemlenir. "Fikir önderi" olarak tanımlanan bu ikinci tür kişinin grubun üzerinde ve hatta daha ötesinde önemli etkisi vardır. Kabul gören teknik uzmanlığına ilave olarak bu tür kişi genellikle şehirde ve toplumda önemli bir yere sahiptir.

Tipik olarak, yeni prosedürlerin benimsenmesinde, yeni plan izole kişi tarafından diğer seçeneklerle birlikte önce araştırılır ve sonunda teknik üstünlüğünden dolayı diğer alternatiflerin yerine tercih edilir. Daha sonra fikir önderi, izole kişinin bu yeni yaklaşıma kesin karar verdiğine ikna olduktan sonra yeni fikri benimser. Bunu takiben, fikir önderinin takipçilerinin de yeni yaklaşımı benimsediği "salgın" aşaması gelir. Bundan dolayı, bir değişikliği sunarken, normal şartlar altında grubun diğer üyelerini etkilemeye ve ikna etmeye yardımcı olması gereken izole kişileri ve fikir önderlerini çekmek ve ikna etmek için yeni yaklaşımın son derece teknik yönlerini vurgulamak amacıyla güçlü bir sav ortaya konulabilir.

Spesifik teklifler için destek sağlamak

Hedef kitlenin dikkati çekildikten ve değişim arayışı için ilgi sağlandıktan sonra, değişim teklifi için istek yaratma zamanı gelir. Alternatif planlar yerine belli bir teklifin seçimini destekleyici bilgileri sunarken, önerilen planın faydalı yönlerinin yanında bazı olumsuz yönlerine de değinilmesi iyi olacaktır. Aynı şekilde, mevcut veya alternatif planların olumlu ve olumsuz yönleri de anlatılmalıdır. İncelenen durumun tüm yönlerinin açıklandığı bu tekniğe "aşılama" etkisi adı verilir ve ileri bir tarihte ortaya çıkabilecek itirazları zayıflatır.

A teklifinin yerini alması amaçlanan B teklifini destekleyici bilgilerin sunulmasında aşağıdaki sıra etkili olacaktır:

(1) B teklifinin tüm olumlu ve faydalı yönlerinin tam bir listesinin sunulması;

(2) B teklifinin açık mahzurlarının belirtilmesi;

(3) A teklifinin kusurlarının kapsamlı bir listesinin belirtilmesi;

(4) A teklifinin en ilgili olumlu özelliklerinin belirtilmesi.

Yönetici veya danışman daha sonra elde edilecek faydaları (örneğin sağlanan hizmet), yeni teklifinin etkinliğini (örneğin teknik ve ekonomik üstünlük) ve varsa daha önce böyle bir teklifin başarılı bir şekilde uygulandığı durumları sıralayarak neden B teklifinin seçilmesi gerektiği konusundaki yargılarını belirtmelidir.

Hedef kitlenin kişilik bileşimi

Bir topluluğun veya kalabalığın kontrolünü elinde tutmak, en uygun durumda bile zordur. Bireyler veya küçük gruplar söz konusu olduğunda, bazen grup üyelerini değişim sürecinin pekiştiricileri olarak kullanma fırsatları ortaya çıkar. Hazır, kendine güven ve belli bir miktarda özsaygı sahibi kişiler çoğu zaman bu özelliklere sahip olmayan diğer kişileri etkileyebilmektedir. Bununla beraber, görece yüksek özsaygıya sahip kişiler ise karamsar veya olumsuz çağrışımlardan ziyade, iyimser çağrışımlara sahip bilgilerden daha fazla etkilenir görünmektedir. Danışman, olası iyimser sonuçlara dikkat çekerek yüksek özsaygıya sahip insanların desteğini sağlamalıdır. Bu kişiler bu aşamadan sonra danışmanın gruba yapacağı teklifleri destekleyici bir konuma gelirler.

Gayri resmi iletişim ağı

Son derece tartışmalı meselelerdeki iletişimlerde bilgi resmi kanallardan verilmek yerine "tesadüfen duyulduğunda" veya gayri resmi iletişim ağları üzerinden sızdırıldığında, hedef kitlenin tutumunda daha büyük ve daha hızlı bir değişim ortaya çıkmaktadır. Resmi iletişimin yokluğunda ortaya çıkan söylentiler genellikle gayri resmi kanallarla sınırlıdır ("fısıltı gazetesi") ve çoğu zaman aynı ağın uygun kullanımı ile yok edilebilir. Belli bir programın veya birimin geleceğinin son derece belirsiz olduğu yönündeki bir beyan gibi temel bilgi parçaları bile yönetim tarafından resmen açıklanmak yerine gayri resmi olarak yayıldığında insanların tutumlarını daha fazla etkileyebilir. Bazen mesajı kuvvetlendirmek için hem resmi hem de gayri resmi kanallar birlikte kullanılmalıdır.

Değişime itirazlarla başa çıkmak

Değişimi yönetmede ve değişime yardımcı olmada temel becerilerden biri, itirazlarla başa çıkmaktır. Genelde, itirazcılar "keskinleştiriciler" veya "tesviyeciler" olarak sınıflandırılabilir. Keskinleştiriciler değişim süreci ile ilgili spesifik, ayrıntılı sorular soranlardır. Değişim teklifinin yerinde olduğuna ikna olmak isteyen gerçek itirazcılardırlar ve mantıklı savlara cevap verirler. Tesviyeciler konuyu genelleştiren ve genişleten kişilerdir. İkna edilmeleri genelde zordur, zira çoğu zaman itirazlarının içeriğinden çok biçimi ile ilgilidirler.

İtirazlar ve değişime karşı direnç, birçok farklı yolla ifade edilebilir. Vücut hareketleri, yüz ifadeleri gibi sözsüz mesajlar veya konuyu yönetici veya danışmanla tartışmaktan her defasında kaçınmak önemli olabilir ve sözcüklerden daha fazla şey anlatır. Genel olarak, bir yönetici veya danışman insanların önerilen değişikliğe karşı olduklarını hissettiği an, şüphelerini veya endişelerini dile getirmekten kaçınanlara yardımcı olmalıdır. İtirazlar analiz edilmelidir: Önerilen planın zaaflarını ortaya koyabilirler, değişimden etkilenen kişilere yeterli bilgi verilmediğini gösterebilirler, yöneticinin veya danışmanın davranışına karşı bir nefreti yansıtabilir veya ele alınması gereken korku veya direnci ifade edebilirler.

Danışman spesifik itirazları ele alırken itirazı tekrar etmek, uygunsa yazıya dökmek, bileşenlerine ayırmak ve sorunun bütününü ele almak yerine her bileşeni ayrı bir varlık olarak ele almak daha faydalıdır. Önce mutabakata varmanın en muhtemel olduğu bileşenlerden başlayarak daha sonra en çok uyuşmazlığa neden olan bileşenlere geçilmesi tavsiye edilir. Danışman her fırsatta durumu özetlemeli, itirazın mutabakata varılan bileşenlerine değinmeli, daha sonra yeni noktalarla devam etmelidir. Bir konuda tam bir çıkmaza girilmesi halinde, itirazcı en başta son derece duygusal kelimeler kullanmış olabileceğinden, uyuşmazlığı nesnel bir biçimde başka kelimelerle ifade etmek faydalı olabilir.

Danışmanın elinde uygun bilgi yokken bir noktaya ulaşılması halinde, bu itirazsız kabul edilmeli ve itirazcıya gerekli bilginin bulunacağı ve kendisine daha sonra iletileceği söylenmelidir. Danışman, bunu yapmayı unutmamalıdır.

4.4 Çatışma yönetimi

Değişime karşı itirazlar gruplar arası bir çatışma halini aldığında, özel olarak ele alınmayı gerektiren farklı sorunlar ortaya çıkabilir. Bu, bir grup başka bir grup tarafından uygulanan bir faaliyeti veya çalışma yöntemini benimsemek için kendi faaliyetine veya çalışma yöntemine son verecek ise ortaya çıkabilir. Bir grup kendini tehdit altında görürse, safları sıklaştıracak ve daha uyumlu hareket etmeye başlayacak ve seçtikleri önderlerinin otoriter yönetimine karşı daha hoşgörülü olacaklardır. Özellikle durum bir "kazanmak veya kaybetmek" durumu olarak algılanıyorsa, muhtemelen diğer gruplara karşı düşmanlık ortaya çıkacaktır. Her grup kendi savının sadece olumlu yönlerini ve "düşmanın" savının da sadece olumsuz yönlerini kabul edeceği için iletişim bozulacak ve zorlaşacaktır.

Kutu 4.5 Çatışma nasıl yönetilmelidir?

Değişimin planlanmasında ve uygulanmasında bir dizi nedenden dolayı kişiler veya gruplar arasında çatışma ortaya çıkabilir. Bu nedenler arasındaki aşağıdakiler sayılabilir:

- kötü iletişim;
- ulaşılacak hedefler ve sonuçlar konusunda anlaşmazlık;
- kullanılan müdahale yöntemleri konusunda anlaşmazlık;
- değişimin hızı konusundaki farklılık;
- değişime karşı direnç;
- etkisini ve gücünü kaybetme korkusu;
- kaynaklar için rekabet;
- taahhütlere uymama;
- işbirliğini reddetme;
- kişilik ve kültür çatışmaları;
- kötü performans ve verimsizlik.

Kişiler arası çatışmayı çözmenin başlıca yöntemleri, Gordon Lippitt tarafından aşağıdaki terimlerle özetlenmiştir:

Çekilme: fiili veya potansiyel bir çatışma durumundan geri adım atma.

Yumuşatma: mutabık olunan alanları vurgulayıp farklı olunan alanları vurgulamama.

Ödün verme: çatışan taraflar için belli bir memnuniyet sağlayacak çözümler arama.

Zorlama: başka bir görüşün olası pahasına kendi görüşünü zorlama – çoğu zaman açık bir rekabet ve kazan ya da kaybet durumu

Yüzleşme: bir anlaşmazlığı doğrudan ve sorun çözme yaklaşımı ile ele alma – etkilenen taraflar anlaşmazlıklarını halleder.

Kural olarak, ihtilaf taraflarının birbirini yargılamamasını sağlayarak çatışmayı kişisellikten uzaklaştırmak ve anlaşmazlığı somut temellere yoğunlaştırarak çatışmayı temel konuya odaklamak tavsiye edilir. Çekilme ile sorundan kaçılır, ancak çözüm sadece geçici olabilir; zaman kazanmak ve tarafların sakinleşmesini sağlamak için geçici bir strateji olarak kullanılabilir. Zorlamada otorite ve güç kullanılabilir ve önemli kırgınlık ile karşılaşılabilir; dostane bir anlaşmaya kesinlikle varılamadığı uç durumlarda gerekli olabilir. Yumuşatmada gerçek konu ele alınmayabilir, ancak değişimin sürecinin en azından mutabık kalınan alanlarda devam etmesine olanak tanır. Ödün verme, çatışmayı önlemeye yardımcı olur, ancak optimum sonuç vermez. Yüzleşme, mevcut alternatiflerin nesnel incelemesini içeren sorun çözme yaklaşımı ve en iyi alternatif üzerinde uzlaşma arayışı nedeniyle genelde en etkili yöntem olarak kabul edilir. Son olarak, bir tarafın kazandığı, diğer tarafın kaybettiği bir tutum benimsemek, çatışma ateşinin üzerine benzin dökmek gibidir.

Kaynak: Gordon Lippitt: Organizational renewal (Organizasyonel yenileme) (Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1982), sayfa 151-155.

Gruplar arası çatışmayı azaltıcı temel stratejiler (Kutu 4.5), gruplar arası gerçek iletişimi eski haline getirmek için her iki grubun mutabık kalabileceği amaçların belirlenmesini içerir. Ortak bir "düşman" tanımı yaparak üst bir amaç belirlemek yararlı olabilir. Farklı grupların ortak ihtiyaçları ve amaçlarına vurgu yapılmalıdır. Mümkünse, etkin iletişimi teşvik eden bir ödül sistemi uygulanmalıdır. Gruplar empati ve karşılıklı anlayışı artırabilecek çeşitli etkinliklerde yer almalıdır.

4.5 Değişime yardımcı olmak için yapısal düzenlemeler ve müdahaleler

Bir organizasyon veya birimde değişimin yönetiminde başlıca sorumluluk yöneticiye ait olduğu için, gerektiği şekilde doğrudan işbirlikçileri ve diğer personeli içerecek şekilde belli bir değişim çabasının sorumluluğunu bizzat üzerine almaya karar verebilir. Birçok durumda, özel yapısal düzenlemeler yapılmaz ve yönetici ile personel bir yandan diğer görevlerini yerine getirirken diğer yandan da değişim tekliflerini sonuçlandırır ve uygularlar.

Ancak organizasyonların gerçek hayatlarında belli bazı nedenlerden dolayı değişimin ele alınmasında özel yapısal düzenlemeler ve müdahale tekniklerinin kullanılması gerekli olabilir:

(1) Teknik nedenler ve aşırı işyükünden dolayı normal organizasyon yapısı tamamen iş odaklı olabilir ve ilave görevlerle başa çıkamayabilir.

(2) Mevcut yapı son derece katı, tutucu ve değişime dirençli olabilir ve bu yapının herhangi bir gerçek değişim üretmesi veya yönetmesini beklemek gerçekçi olmayabilir.

(3) Belli durumlarda, nihai bir karar vermeden önce değişimi adım adım uygulamak veya sınırlı bir ölçekte test etmek iyidir.

(4) Birçok durumda, yönetimin anlaşılması kolay, uygun bir formül araması gerekir ve değişim çabasına bir dizi kişi ve/veya grubu katacak (muhtemelen farklı organizasyon birimlerinin personelini içerecek şekilde), değişim için açık bir sav belirleyecek, itirazları ve riskleri ortaya çıkaracak, alternatif çözümler geliştirecek ve bunları karşılaştıracak ve seçilecek çözüm için desteği harekete geçirecektir.

Kişilerin, grupların ve tüm organizasyonların değişim çabalarını yönetmek ve kolaylaştırmak için bir dizi yapısal düzenleme ve müdahale tekniği mevcuttur. Bu bölümde çeşitli amaçlarla ve çeşitli aşamalarda uygulanabilecek, yaygın olarak kullanılan bazı düzenlemeler ve teknikler incelenecektir.

Değişime yardımcı olmada kullanılan tekniklerin birçoğu davranış biliminden alınmıştır ve tutumlar, değerler ve kişi veya grup davranışındaki değişikliklere odaklanır. Ancak, geçtiğimiz onyıllarda planlı değişim teknolojisinde bir değişiklik yaşanmıştır. Bu teknolojide vurgu takım oluşturma, gruplar arası ilişkiler vb.'den organizasyonun tamamı ve çevresi ile başa çıkmak, organizasyonel teşhis için yöntemler tasarlamak ve ticari yeniden yapılanma ve dönüşüm için kapsamlı programlar uygulamak için teşhis ve eylem planlamasına kaymıştır (ayrıca bkz. Bölüm 22). Temel olarak, geçmişte bazı davranışbilimcilerin desteklediği gibi tek taraflı bir yaklaşımın bazı sınırlamaları olduğu ve tüm organizasyonel faktörler ve alt sis-

temlerin yanısıra çevre ile etkileşimi kucaklayan, organizasyona kapsamlı bir bakış açısına yol açması gerektiği daha da anlaşılmıştır. [5]

Zorlayıcı değişim programlarını başarılı bir şekilde tamamlayan şirketlerin tecrübesi, değişimin teşvik edilmesi ve desteklenmesi ile ilgili "yumuşak" teknikler (temel olarak davranış bilimi yaklaşımına dayanır ve insanların değişime karşı tutumlarını iyileştirme ve aktif katılımlarını sağlamayı amaçlar) ile "sert" tekniklerin (olmadıkları zaman en iyi niyetli ve tam katılımcı değişim çabasının tam bir karmaşaya dönebileceği etkili sorun tanımlama, ihtiyaç değerlendirme, sıralama, koordinasyon, kaynak tahsisi, kalite kontrol, takip ve diğer tedbirleri sağlamayı amaçlayan) birleştirilmesinin istenirliğini gösterir.

Organizasyonel değişime destek için mevcut yaklaşımlar, yöntemler ve tekniklerin zenginliği etkileyicidir. Birçok danışman "klasik" değişim yönetimi ve performans iyileştirme yaklaşımları ve tekniklerinin spesifik varyasyonları veya paketlerine sahiptir; bu varyasyonların bazıları literatürde açıklanmamaktadır ve sadece müşterilere patentli teknikler olarak sunulmaktadır. Diğer durumlarda, kullanılan teknik yaygın bir tekniktir, ancak başka bir adla sunulmaktadır. Danışmanın spesifik ve pek bilinmeyen bir tekniği kullanmayı önermesi halinde, müşteri önerilen tekniği benzersiz yapan özelliğinin ne olduğunu ve temel ve yaygın olarak bilinen tekniklerle ne şekilde ilişkili olduğunu sorabilir. Esasında, danışman inisiyatif almalı ve yöntemi müşteriye önerirken bunun açıklamasını yapmalıdır.

Bu bölüm seçilmiş ve bilinen tekniklerin kısa bir incelemesi ile sınırlıdır. Daha ayrıntılı inceleme için okuyucu, değişim yönetimi, proje yönetimi, organizasyonel gelişim, süreç danışmanlığı veya organizasyonel davranış ve psikoloji ile ilgili ihtisas kaynaklarına başvurabilir. Değişim yönetimi yaklaşımları ve teknikleri bu kitabın 3., 8., 9., 10., 20. ve 22. Bölümleri başta, diğer bölümlerinde de anlatılmaktadır.

Yapısal düzenlemeler

Yapısal düzenlemeler belli bir değişim projesi ve çabası ve başka değişim yönetimi yöntemlerinin kullanımı için uygun (çoğunlukla geçici) örgütsel bir ortam sağlamak için kullanılır.

Özel projeler ve görevler. Bu, çok popüler bir biçimdir. Mevcut yapı içindeki bir kişi veya birime geçici olarak ilave, özel bir görev verilir. Mevcut yapı içindeki kaynaklar yetersiz ise, bu kişiye/birime bazı ilave kaynaklar da verilebilir. Ekstra kaynakları harekete geçirmek ve yetkisinin dışındaki kararları almak için proje yöneticisi veya koordinatörü, tabii ki genel müdüre başvuracaktır. Bu, aslında, normal bir yapı ile özel bir yapı arasındaki bir geçiş düzenlemesidir.

Geçici gruplar. Özel görev grupları, çalışma grupları ve diğer benzer geçici gruplar, değişim sürecinin bir aşamasında (örneğin değişim ihtiyacını kabul ettirmek, yeni fikirler toplamak, öncelikleri belirlemek veya alternatifler geliştirmek için) veya tüm sürecin planlanması ve koordinasyonunda sıkça kullanılmaktadır. Grubun açık bir şekilde tanımlanmış bir amacı olmalıdır.

Geçici bir grubun üyelerinin seçimi son derece önemli bir adımdır. Bu kişiler değişimin odağı olan sorunla ilgili bir şeyler yapmak isteyen ve yapabilecek kişiler olmalıdır. Çoğu zaman, özellikle de değişim çabaları birimler arası sınırları aşan süreçlerle

ilgili olduğunda, farklı organizasyonel birimlerden olacaklardır. Grup çok büyük olmamalı ve grup üyeleri grup çalışmasına katılacak zamana sahip olmalıdır. Özel görev gruplarının çoğunlukla başarısız olmasının nedeni, gelecek değişimi düşünmekten önce devam eden işlerini yürütmeye öncelik veren, son derece yoğun kişilerden oluşmalarıdır. Bu gruplarının başarısız olmasının bir başka nedeni de resmi otoritelerini görüşlerini gruba empoze etmek için kullanan kişilerin grubu domine etmeleridir.

Modern telekomünikasyon teknolojileri sayesinde özel görev grupları ve diğer geçici gruplar coğrafi olarak yayılmış ve çokuluslu organizasyonlarda da etkin bir şekilde çalışabilmektedirler. Pahalı ve yorucu seyahatlerin yerine e-posta, telekonferans ve diğer uzaktan iletişim yöntemleri kullanabilir, kesinlikle gerekli olduğu durumlarda ise yüz yüze toplantılar yapılabilir.

Grubun ömrü de tanımlanmış olmalıdır. Bunun için bir ihtimal, "günbatımı takvimi" kullanılabilir – yani önceden belirlenmiş bir noktada, yönetimin grubu devam ettirme kararı olmaz ise, grup sona erer. Bu yöntem, günden güne daha fazla üyenin toplantılara katılmaması ile grubun yavaş yavaş dağılması ihtimalini de düşürebilir.

Grup bir toplayıcı kullanabilir. Bu kişi danışman veya danışmana danışarak yönetimin atayacağı bir kişi olabilir. Toplayıcının grubun başkanı olması şart değildir, ancak gruba ilk hareketini veren kişidir. Grup devamlı bir başkan istemediğine karar verip başkan rolünü rotasyonla herkese verebilir.

Grubun beklenen çıktısı mümkün olduğunca belirtilmelidir. Sorunla doğrudan bir ilişkisi olmalı ve gözden geçirilmesi mümkün olmalıdır.

Toplantılar. Birçok amaç için kullanılan toplantılar ve çalıştaylar, değişimin yapılması ve yönetimi için de tasarlanabilir. Değişimi destekleyici bir müdahale olarak toplantının amacı, çeşitli kişilerin yüz yüze sorun üzerinde çalışmalarına olanak sağlamaktır. Toplantının biçimi organizasyonun kültürü ile uyumlu olmalıdır: Otokratik bir yönetimin olduğu ve insanların görüşlerinin dikkate alınmayacağına inandığı bir ortamda, değişimi tartışmak için yapılacak bir toplantıdan çok az sonuç elde edilecektir.

İlgili yönetici veya danışmanın uygun iklimi yaratması önemlidir. Bu, tarafların hiçbirinin saha avantajı olmaması için "tarafsız saha"da yapılması gerektiği anlamına gelebilir. Danışmanın toplantı sırasında oynayacağı rol, en erken zamanda açıklığa kavuşturulmalıdır. Bu rol, temel olarak, kolaylaştırıcı ve süreç gözlemcisi rolüdür. Danışmanın avantajı dışarıdan biri olmasıdır ve yorumları grubun iyileştirme için pratik önerilerde bulunmaya çalışmadan mevcut zorluklardan şikayet etme tuzağına düşmesini önleyebilir. Toplantıların danışmansız yapılması da mümkündür. Şayet toplantıda danışman olmayacaksa, toplantıdan önce toplantıya tüm katılanların rollerinin ve beklentilerinin açıklığa kavuşturulması daha da önemlidir.

Deneyler. Deneyler sınırlı bir ölçekte (örneğin bir veya iki organizasyonel birimde, kısa bir süre, mesela birkaç ay içinde) bir değişim sürecini veya sonuçlarını test etmek için kullanılır. Örneğin esnek çalışma saatleri ve yeni bir prim planı önce deneysel olarak seçilen departmanlarda uygulanabilir.

Gerçek bir deney, test öncesi ve test sonrası kontrolü içerir. Aynı veya çok benzer özelliklere sahip (bunun başarılması ve bilimsel olarak kanıtlanması zor olabilir) iki veya daha fazla birim veya grup kullanılır. Her iki grup hakkında veriler

toplanır. Daha sonra gruplardan birinde bir değişiklik yapılır (deney grubu), diğerinde ise herhangi bir değişiklik yapılmaz (kontrol grubu). Değişiklik yapıldıktan sonra, tekrar gözlemler yapılır ve veriler toplanır. Değişiklikten önce ve sonra her iki grupta toplanan veriler karşılaştırılır. Ancak, ünlü Hawthorne deneylerinin de gösterdiği gibi, bir saha deneyinde performansı başka bir değişkenin etkilemesi de mümkündür. [6]

Pilot projeler. Yeni bir plan – bu plan önemli ve maliyetli teknolojik, örgütsel veya sosyal değişim içerebilir – büyük ölçekte uygulanmadan önce yapılabilir olup olmadığını ve ayarlamaların gerekip gerekmeyeceğini belirlemek için sınırlı bir ölçekte bir pilot proje kullanılabilir. Düzgün bir şekilde hazırlanmış ve düzgün bir şekilde izlenmiş bir pilot projeden birçok bilgi elde edilebilir ve bu şekilde önemli, yeni bir planla ilgili riskler en aza indirilir.

Pilot projelerin değerlendirilmesinden sonuçlar çıkarırken, yaygın olarak bazı hatalar yapılır. Önerilen değişimin yerinde ve yapılabilir olduğunu göstermek için, hem yöneticiler hem de danışmanlar pilot projelere özel önem verirler (örneğin bu projelere en iyi kişileri atayarak, rehberlik ve kontrolü yoğunlaştırarak veya daha iyi bakım hizmetleri sağlayarak). Bu yüzden pilot proje normal şartlar altında değil, olağanüstü olumlu şartlar altında uygulanır. Ayrıca, bir pilot projenin gerçekleştirildiği şartların daha büyük bir program için yinelenebileceği varsayılır. Çeşitli nedenlerden dolayı bu, çoğu zaman mümkün değildir. Örneğin organizasyon, büyük ölçekli bir faaliyete aynı kalitede destek hizmetleri sağlayamayabilir. Bu yüzden, başarılı bir pilot projenin değerlendirmesi, bu projenin başarılı olduğu şartların önyargısız bir gözden geçirmesini içermelidir.

Yeni organizasyonel birimler. Yönetim bir değişim önlemini uygulamaya (örneğin yeni bir hizmeti geliştirmek ve pazarlamaya başlamak) ve bu önlem için en başından itibaren yeni kaynaklar ve olanakların tahsis edilmesine karar vermiş ise yeni birimler kurulabilir. Kural olarak, bu değişim ihtiyacı iyi belgelenmiş ve öngörülen değişimin önemi birim ilk kurulduğunda söz konusu olabilecek kaynaklardan yeterince yararlanılamamasını haklı çıkarıyorsa yapılır.

Christensen ve Overdorf [7] yeni bir organizasyon kurarak veya satın alarak ekstra kaynakların sağlanmasının örgütsel atalet ve değişime karşı dirençle mücadelede güçlü bir enstrüman olabileceğini vurgularlar. Yeni kaynaklar sağlamak, çoğu zaman kurulu süreçleri ve kültürel değerleri değiştirmekten daha kolaydır. Örneğin değişimi hızlandırmak ve kolaylaştırmak için yeni kabiliyetler yaratmak amacıyla bir danışman yönetime aşağıdakileri önerebilir:

- yeni süreçlerin geliştirilebileceği yeni organizasyonel yapılar oluşturmak;
- yeni sorunu çözmek için gerekli yeni süreçler ve değerler geliştirmek için bağımsız bir organizasyon kurmak;
- süreçleri ve değerleri yeni görevin gereklerini karşılayan başka bir organizasyonu satın almak.

Organizasyonel gelişim teknikleri

Aşağıda ilk defa davranışbilimciler tarafından organizasyonel gelişim yaklaşımları ve programlarında kullanılan tekniklere bazı örnekler verilmiştir. Yukarıda

da belirtildiği gibi, bu teknikler artık genel olarak başka tekniklerle kombinasyonlu olarak veya kapsamlı değişim yönetimi programları içinde kullanılmaktadır.

Takım oluşturma. Bu müdahale sıklıkla kullanılmaktadır. Aslında, bunun aşırı kullanıldığını ve suiistimal edildiğini iddia edenler mevcuttur. Kısmen, bu müdahaleyi kullanma eğilimi, süreç danışmanlığının ilk günlerinden kaynaklanmaktadır. Grup dinamiğinden gelen T grubu yaklaşımı ve hassasiyet hareketi, kişinin ve organizasyonun davranışını değiştirmede temel faktörün insanların gruplar halinde beraber çalışmasının sağlanması varsayımına dayanmaktadır. Bu önemli olsa da hiçbir şekilde dikkate alınması gereken tek veya birinci müdahale türü değildir. Diğer müdahalelerde olduğu gibi, teşhis edilen ihtiyaca dayalı olarak kullanılmalıdır.

Birçok değişik türevi olsa da, takım oluşturma yaklaşımı temel olarak takımın içerik alanından ziyade takımın nasıl işlediğine odaklanmaktadır. Yavaş ve dikkatli bir şekilde, kişiler arası ilişkilerle ilgili yapılan çalışma iklimin devam etmek için uygun olduğunu gösterdikten sonra, sorun veya görev ortaya konulur.

Takım oluşturma, bazı danışmanlar böyle yapsa da, bir seferlik bir faaliyet değildir. Birçok organizasyonda takım oluşturma faaliyetleri tekrar tekrar ortaya çıkan bir ihtiyaçtır.

Yüzleşme. Birçok organizasyonda, genelde sınırlı kaynaklar için bir rekabet söz konusudur. Bir organizasyonun sınırsız kaynaklara erişimi varmış gibi göründüğü zamanlar vardır, ancak bu dönemler genellikle uzun sürmez. Dış etkiler, bazı sınırlamalar ve kısıtlamalar getirir. Kaynaklar için organizasyon içinde yapılan rekabetin göz ardı edilmesi, sadece çeşitli organizasyon üyelerini ve birimlerini organizasyonun diğer unsurlarını mağlup etmek için yollar bulmaya zorlar. Bunun için kişilerin birbirleriyle yüzleşmeleri ve eyleme geçmeleri gereken bir tür yüzleşmeye ihtiyaç vardır. Bu yüzleşme bir ödün verme (kazan-kazan) ile sonuçlanabileceği gibi bir birimin veya kişinin puan kazandığı, diğerinin ise kaybettiği (kazan-kaybet) bir durumla da sonuçlanabilir. Yüzleşmenin olumsuz sonuç vermesi şart değildir – bu, kişilerin yüzleşme ile nasıl başa çıktığına bağlıdır.

Yüzleşme toplantıları normal olarak seçilen personelin aşağıdakilere tabi tutulduğu yapılandırılmış bir yaklaşım kullanır: (1) değişim ve organizasyonlar hakkındaki tarihi ve kavramsal fikirler; (2) kendi organizasyonları veya birimlerindeki önemli sorun alanlarının bir listesinin hazırlanması; (3) belirtilen sorunların kategoriler altında sınıflandırılması; (4) sorunları çözmek için eylem planlarının geliştirilmesi; (5) geliştirilen eylem tekliflerinin karşılaştırılması ve (6) uygulama için planlama.

Yüzleşmenin olumsuz görüldüğü, kişiyi bir karar vermeye zorlamanın nezaketsiz ve mevcut kültüre uygun olmayan bir durum olarak kabul edildiği kültürler vardır. Bu, kararların alınmadığı anlamına gelmez; ancak kararlar yüzleşme yoluyla alınmaz. Japonya ve Malezya gibi ülkelerde de görülen bu kültürel davranışın ekonomik kalkınmışlık ile pek bir ilgisi yoktur. Danışman ayrıca yüzleşmenin tavsiye edilemez olduğu veya uygun olmadığı bazı durumlar olup olmadığını belirlemelidir.

Yüzleşmeci olmayan bir kültürde bir karar alınması gerektiğinde, danışman ihtiyaç duyulan yüzleşmeyi bir müdahale olarak ileri sürebilir. Danışman bunu çok dikkatli yapmalıdır. Bunun için kullanılan yaklaşımlardan biri, üçüncü bir ta-

rafı kullanmaktır – yani organizasyondaki yüzleşen gruplar veya kişiler yüz yüze görüşmezler. Bunun yerine, danışman bazen adlandırıldığı şekilde bir "mekik diplomasisi" yürütür. Bu, tarafların ileri bir aşamada görüşmesi planı ile, bir yüzleşme müdahalesinin giriş aşaması olarak etkin bir şekilde kullanılabilir. Diğer durumlarda, tüm yüzleşme dolaylı yoldan ele alınabilir.

Geri bildirim. Şahıs, grup ve organizasyon performansı ile ilgili veri geri bildirimi, kişi veya grup davranışında değişimin meydana getirilmesine yardımcı olabilir. Geri bildirim sağlanması çok önemlidir. Araştırmalar ve tecrübeler bize geri bildirim olmadan davranış ve performans ile ilgili verilerin anlamsız olabileceğini göstermektedir. Özellikle bir tutum araştırması kullanıldığında, araştırmanın katılımcılarının sağladıkları verilerin bir analizini almaları önemlidir.

Geri bildirim süreci dikkatli bir şekilde ele alınmalıdır, zira ham veriler sıklıkla yanlış anlaşılır. Ayrıca, analiz bazı kişiler için kritik veya zarar verici olabilir ve böyle bir durumda sonuçlar tahmin edilebilir. Bu kişiler apaçık değişimle ilgili bütün hareketleri engellemeye çabalayacaktır.

Olumlu olarak, geri bildirim son derece yardımcı olabilir. Bir organizasyondaki birçok kişi kendi performanslarını veya bir bütün olarak organizasyonun performansını değerlendirmelerini sağlayacak yeterli geri bildirim almazlar. Danışman herhangi bir aşırı bilgi yüklenmesi olmaması için dikkatli planlama yapmalıdır. Hem geri bildirim süreci hem de içeriği konusunda dikkatli olunmalıdır.

Koçluk ve bireysel danışmanlık. Koçluk ve bireysel danışmanlık, değişime yardımcı olmak için yaygın olarak kullanılan müdahaleler arasındadır (ayrıca bkz. Bölüm 3.7). Çoğunlukla kişinin kendi performansını veya kişisel ilişkilerini iyileştirmede yardım aradığı süreç danışmanlığında kullanılırlar. Temel yöntem, danışmanın bireysel performansı gözlemesi ve gözden geçirmesi, müşteriyi dinlemesi, etkinliği ve değişimi engelleyen sorunlar veya davranış kalıpları ile ilgili geri bildirim sağlaması ve kişinin kendine güven kazanmasına ve işin ve organizasyonun değişen niteliğinin gerektirdiği yeni bilgiler ve beceriler ve değişim davranışı kazanmasına yardımcı olmaktır.

İnsanların eğitimi ve geliştirilmesi

Yöneticilerin ve personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi, değişim için güçlü bir teknik olabilir.

- Organizasyon içinde ve dışında yapılacak yönetim çalıştayları, yöneticiler ve personeli değişim ihtiyacına, çevresel eğilimlere ve fırsatlara, organizasyonlarının ve birey olarak kendilerinin elindeki çeşitli seçeneklere veya daha önce başka yerlerde ulaşılan performans ve diğer standartlara duyarlı hale getirmek için kullanılabilir. Mevcut tecrübeler yöneticilerin, başka yöneticilerin organizasyonel değişimle ilgili özel tecrübelerini anlattığı ve tartıştığı çalıştaylardan çok şeyler öğrenebileceğini göstermiştir.
- Eğitim, insanların teşhis ve sorun çözme teknikleri, planlama, proje yönetim ve değerlendirme teknikleri veya iletişim ve grup çalışması becerileri gibi değişimle etkin bir şekilde başa çıkmak için gerekli beceri ve kabiliyetleri geliştirmelerine yardımcı olabilir.

- Özel hazırlanmış ve hızı ayarlanmış eğitimler, eksik teknik bilgi ve becerileri sağlayarak, böylece yöneticilerin ve personelin bir sonraki adıma geçmesine yardımcı olur ve bilgi ve kendine güven eksikliğinden kaynaklanan korku ve direnci aşarak değişim sürecine yardımcı olabilir.
- Organizasyon içindeki değişim ajanlarının eğitilmesi, yönetimin örgütsel değişim programlarının planlanması ve desteklenmesinde güvenebileceği kişiler havuzunun büyümesini sağlar.

Organizasyonel değişimi destekleyici eğitim, profesyonel eğitmenler (organizasyon içinden veya dışından), yönetim ve organizasyonel değişim danışmanları veya belli değişim programlarından sorumlu yöneticiler tarafından sağlanabilir. Katılımcılar örneğin katılımcı bir moda ihtiyaçlarını tanımlayarak veya aşağıda anlatıldığı gibi yaşayarak öğrenme programlarına katılarak önemli girdiler sağlayabilirler. Eğitim, resmi veya gayri resmi olabilir. Temel hedef, sürekli bir değişim programı için gerekli ve doğrudan uygulanabilir kavramlar ve becerilerin öğrenilmesini kolaylaştırmaktır.

Mevcut hızlı teknolojik, sosyal ve diğer değişimler bağlamında, eğitim ve öğrenme faydalı değişim tekniklerinden daha fazladır: Öğrenmenin önemli bir yer tutmadığı organizasyonların iş hayatındaki ve çevresindeki önemli eğilimleri takip etmesi ve yöneticileri ve personelinde gerekli yetkinlik düzeyini korumaları zor olmaktadır.

Yaşayarak öğrenme. Reg Revans'ın öncülüğünü yaptığı yaşayarak öğrenme, yöneticilerin en iyi kendi organizasyonları veya başka organizasyonlardaki gerçek sorunları çözerek ve başka yöneticiler ile ilgili tecrübeleri paylaşarak öğrendikleri varsayımına dayanır. Uğraşılan sorunlar ilgili organizasyon için anlamlı ve önemli olmalıdır ve hem teknik hem de beşeri yönleri içermelidir. Uygulamaya, yani değişim sürecinin en zor bölümüne önem verilir. Yaşayarak öğrenmeye dahil başka yöneticiler ile tecrübe alışverişi, programın normal bir bölümü olarak düzenlenir. Gerekirse, katılımcılara teknik destek de verilir – eksik bilgiler sunulur veya uygulanan yaklaşımla ilgili uzman tavsiyesi verilir. Nihai hedef, hem kişisel beceriler ve tutumlar hem de organizasyonel uygulamalar ve performansta değişim sağlamaktır.

Öğrenen organizasyon. "Öğrenen organizasyon" kavramı (ayrıntılı bilgi için Bölüm 18.6'ya bakınız), eğitim ve öğrenmeyi şirket stratejisi ve performansı üzerinde önemli bir etkisi olan değişim süreçleri ile bağlamayı ve bütünleştirmeyi amaçlar. Sürekli bireysel öğrenme için olumlu koşullar ve teşvikler yaratmaya ve eğitim ve kendini geliştirmede yenileşime önem verilir. Bireysel öğrenme çabalarını "organizasyonel öğrenme"ye dönüştürmek için, bireysel öğrenmenin sonuçlarını paylaşmak ve yaymak, takımlar halinde öğrenmek, eğitim ve öğrenme için yönetsel sorumluluğu artırmak, öğrenme süreçlerini organizasyonel değişim süreçleri ile birleştirmek ve öğrenmeyi bir rekabet avantajı elde etmek için kullanmak amacıyla çeşitli teknikler ve yaklaşımlar kullanılmaktadır.

Organizasyonel teşhis ve sorun çözme teknikleri

Çeşitli adlar altında birçok teknik bulunmaktadır. Başlıca avantajları, önemli faktörler, ilişkiler veya adımların atlanmamasını ve belirtilerin nedenleri ile karıştırılmamasını sağlayarak yöneticilerin ve danışmanların sistematik ve yöntemli bir

yaklaşım uygulamalarına yardımcı olmalarıdır. Bir danışmanlık projesinde teşhis aşaması ve eylem planlama aşaması (bkz. Bölüm 8 ve 9) insanları değişim ihtiyacı ile ilgili bilinçlendirmek, sorunlar ve fırsatların tespiti ve analizine katmak ve organizasyonun ihtiyaçlarını ve hedeflerini karşılayan teklifler geliştirmek için bir müdahale vazifesi de görebilir.

Kampanya türü, eyleme dönük değişim programları

Kampanya türü, eyleme dönük bir program, tanımlanmış bir süre içerisinde önemli, pratik bir sorunla mücadele için sergilenen, oldukça büyük ekipleri harekete geçiren ve çoğunlukla hatırı sayılır kaynak gerektiren, büyük, organize ve planlı bir değişim çabasıdır. Müdahale nihai sonuçların görünür ve çarpıcı olabilmesi için yeterince uzun sürmelidir. Elde edilen sonuçlarla ilgili sağlanacak geri bildirim, programa olan ilgiyi korumak ve uygun şekilde yaklaşımı ayarlamak amacını taşımalıdır. Ayrıca eksik olan bilgiler, beceriler, ekipman ve malzemeler gerektiği şekilde kullanıma sunulmalıdır. Mücadele edilen sorunlara örnek olarak toplam iş performansı, kurumsal strateji, işçiliğin prodüktivitesi, ürün ve hizmet kalitesi, enerji tüketimi, atık ve kaza önleme verilebilir. Kural olarak, bu gibi programlarda çok şey tehlikededir ve program yönetimi ve metodolojisinden talepler yüksektir. Kurumsal dönüşüm konusunda danışmanlık hizmetleri ile ilgili Bölüm 22'de bu gibi programların uygulanması ile ilgili çeşitli teknikler açıklanmaktadır.

Müdahale teknikleri arasından seçim yapmak

Tek bir tekniğin veya yaklaşımın bir değişim sürecinin tüm aşamalarında uygun teknik veya yaklaşım olması nadir bir durumdur. Çoğu durumda yöneticilerin ve danışmanların aynı anda veya birbiri ardından çeşitli müdahaleleri kullanması gerekir.

Yetkin bir danışman, müdahale ve değişime destek tekniklerini kullanırken esnek olacak, çeşitli müdahaleleri uygun şekilde birleştirecek ve ilk seçilen tekniğin etkisiz olması halinde yeni bir tekniğe geçecektir. Bazı durumlarda, sürecin ilk aşamalarında bir teknik seçilmemesi daha etkili bile olabilecektir.[8] Değişim sürecinin başlangıcında yanlış bir teknik seçilmesi, hızla büyük bir düş kırıklığı yaratabilir ve hedefi ıskalayabilir; yarardan fazla zarar getiren bir tekniğin inatla kullanılmaya devam edilmesi ise kaçınılması gereken bir tuzaktır.

Bir müdahale tekniğinin veya yapısal düzenlemenin seçiminde iki kriter, diğer hepsinden daha önemlidir:

(1) İdeal olarak, organizasyon kültürü ile uyumlu olmalıdır; değilse, neden bu tekniğin seçildiğinin ve nasıl kullanılacağının açıklanmasına çok dikkat edilmelidir; tekniğin kullanımı sırasında uyarlanması gerekebilir.

(2) Değişim programından sorumlu danışman ve yöneticiler teknikle rahat olmalı ve tekniği etkin bir şekilde kullanabilmelidir.

Danışmanların teorisyenlerden farkı, uygun bir yaklaşım seçimi ve bunun gerçek hayata uygulanmasındaki bilgileri ve becerilerini kullanmalarıdır. Teknikler araştırma bulguları ve yayınlar incelenerek edinilebilir, ancak, her şeyden önce, tecrübe ile en iyi öğrenilir ve mükemmelleştirilirler.

1. Değişimle ilgili başlıca yazılarını 1940'lar ve 1950'lerde yazan Amerikalı bir sosyal psikolog. bkz. örneğin K. Lewin: Field theory in social science (Sosyal bilimde alan teorisi) (New York, Harper, 1951).
2. Ayrıca bkz. R. Kegan ve L. Laskow Lahey: "The real reason people won't change" (İnsanların değişmemesinin gerçek nedeni), Harvard Business Review, Ekim 2001, sayfa 85-92.
3. Ayrıca bkz. S. Wetlaufer: "The business case against revolution: An interview with Nestlé's Peter Brabeck" (Devrime karşı ticaret: Nestlé'den Peter Brabeck ile röportaj), Harvard Business Review, Şubat 2001, sayfa 113-119.
4. Ayrıca P. Hersey ve K. Blanchard: Management of organizational behavior (Organizasyonel davranışın yönetimi) (Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1982), Bölüm 7'deki durumsal liderlik tartışmasına bakınız.
5. R. Beckhard ve R. T. Haris: Organizational transition: Managing complex change (Organizasyonel geçiş: Karmaşık değişimin yönetimi) (Reading, MA, Addison-Wesley, 1977), sayfa 5.
6. Hawthorne deneyleri, 1920'lerde aydınlatma ve diğer çalışma koşullarının prodüktivite üzerindeki etkilerinin araştırıldığı, yeni ufuklar açan araştırmalardır.
7. Bkz. C. M. Christensen ve M. Overdorf: "Meeting the challenge of disruptive change" (Bozucu değişim sorunu ile başa çıkma), Harvard Business Review, Mart-Nisan 2000, sayfa 67.
8. Beckhard ve Harris, bahsi geçen kitap, sayfa 44.

DANIŞMANLIK VE KÜLTÜR 5

Değişimin planlanmasında ve uygulamaya konulmasında müşterilere yardımcı olurken, danışmanların kültürün gücünün farkında olması gerekir. Kültür genellikle, topluca paylaşılan değerler, inançlar, gelenekler ve davranış normları sistemi olarak tanımlanır. "Kültür, bir insan topluluğunu diğerinden ayırt edilir kılacak şekilde insan zihninin kolektif olarak programlanmasıdır. Bu anlamda kültür, topluca paylaşılan bir değerler sistemidir."[1] Ya da, Fransız matematikçi ve düşünür Blaise Pascal'ın sözleriyle, "Pireneler'in bu tarafında öyle doğrular vardır ki, diğer tarafta yanlış kabul edilirler".

Kültürün kökleri insan yaşamının temel koşullarında yatmaktadır, buna doğal çevre, iklim, insanların hayatlarını kazanma yöntemleri gibi somut koşullar ve insan topluluklarının diğer ülkelerle ve kültürlerle etkileşimlerini de kapsayan tarihsel deneyimleri de dahildir. İnsanlar çevreleriyle başa çıkabilmelerini sağlayan ve diğer topluluklarla etkileşirken kendi topluluklarına birliktelik ve bir kimlik sağlayan bir kültür geliştirirler. Gelişmekte olan ülkelerde, özellikle kırsal kesimde, geleneksel kültürler insanların yoksulluğunu ve doğa güçlerine saygıyı yansıtır. Kültür insanların zihinlerinde ve kalplerinde çok derinlere kök salar ve kolayca değiştirilemez.

5.1 Kültürü anlamak ve saygı göstermek

Kültürle ilgili sorun, her yerde var olmasına ve kurumlar ile toplumların işlevi üzerindeki etkisinin çok güçlü olmasına rağmen, hiçbir yerde kesin bir şekilde tarif edilmemesi nedeniyle, tespit edilmesinin ve anlaşılmasının güç olmasıdır. Kültür tabuları da kapsar, bunlar insanların saygı gösterdiği, ama genellikle haklarında konuşmadığı ve bazen konuşmaktan hoşlanmadığı değerlerdir. Bireyler ve topluluklar, kültürlerini yapay bir konu ya da teknik bir beceri olarak öğrenmedikleri için, kültürlerinin farkında olmayabilirler. Kültürü oluşturan değerler ve inançlar nesilden nesile evrimleşir ve iletilir, genellikle de insanların yaşamının erken bir döneminde, bilinçdışı bir şekilde, ailede, okulda, dini eğitim yoluyla, işte ve topluluğun diğer üyeleriyle sosyalleşme yoluyla edinilir.

Kutu 5.1 Kültürden neyi kastediyoruz?

Kültür, dört kategoride sınıflandırılabilecek birçok unsurdan oluşur: Simgeler, kahramanlar, ritüeller ve değerler.

Simgeler anlamlarını geleneklerden alan sözcükler, nesneler, jestlerdir. Ulusal kültürler düzeyinde, simgeler tüm bir dili kapsar. Kurumsal kültür düzeyinde, simgeler kısaltmaları, argoyu, hitap şekillerini, kıyafet kurallarını ve statü simgelerini kapsar, bunların hepsi sadece kurumun içinde yer alanlar tarafından anlaşılır.

Kahramanlar, bir kültür içerisinde davranış modelleri olarak görev gören gerçek ya da hayali, ölmüş ya da yaşayan insanlardır. Seçilme süreçleri genellikle "ideal çalışan" ya da "ideal yönetici" gibi kahraman modellerini temel alır. Kurumların kurucuları daha sonra efsaneleşmiş kahramanlar haline gelebilir ve kendilerine inanılmaz başarılar atfedilebilir.

Ritüeller, teknik açıdan gereksiz olsa da, belirli bir kültürde toplumsal açıdan önem taşıyan toplu etkinliklerdir. Kurumlarda ritüeller sadece kutlamaları değil, mantıklı görünen temellere dayandırılarak savunulan birçok resmi etkinliği de kapsar; örneğin toplantılar, hatırlatma notlarının yazılması, planlama sistemleri ve bu etkinliklerin gerçekleştirildiği gayri resmi yollar gibi: Kim toplantılara geç kalabilir, söze kim başlar vb.

Değerler kültürün en derin düzeyini temsil eder. Neyin iyi, neyin kötü, neyin temiz ya da kirli, güzel ya da çirkin, mantıklı ya da mantıksız, normal ya da anormal, doğal ya da paradokssal, ahlaki ya da ahlaksız olduğuna ilişkin, genellikle bilinçdışı olan ve tartışmaya açık olmayan, sınırları belirsiz hislerdir. Bu hisler bir kültürün üyelerinin çoğunda, ya da en azından kilit noktalarda bulunanlarda mevcuttur.

Yazar: Geert Hofstede.

Bir yönetim danışmanı da aynı sorunla karşı karşıyadır. Onun da kişiliği ve değer sistemi, içinde yetiştiği, çalıştığı ve sosyalleştiği kültür tarafından şekillendirilmiştir. Ancak, danışman bunun farkında olmayabilir. "Ol mahiler ki derya içredir, deryayı bilmezler" sözünde olduğu gibi, kültür de, belirli bir teknik alanda diğer her bakımdan sıradışı bir uzman olan bir yönetim danışmanının farkına varacağı son şeydir.

Kültürel farkındalık

Yönetim danışmanlığında, kültüre verilen değer de, danışmana başvurulmasına neden olan teknik soruna verilen değer kadar önemlidir. Ancak, danışmanlar kültürel farkındalık sahibi olduklarından ve ne davranışlarının ne de önerilerinin kurumsal kültürle çatışacağından emin olmak için ne yapabilir?

Kültürel açıdan duyarlı olmak için, yönetim danışmanının bir sosyolog ya da

antropolog olması gerekmemektedir. Kültüre ilişkin bir miktar bilgi, okuyarak ya da kültürel sorunları başkaları ile tartışarak edinilebilir. Kültürün anlamına ve farklı kültürlere ilişkin gerçek bir ilgi duymak, belirli bir kültürel ortamı anlamak ve doğru yorumlamak için iyi bir hazırlık sağlar.

Ancak bu sadece ilk adımdır. Diğer herhangi bir insan gibi, kendisininkinden farklı bir kültürde hiç yaşamamış ve çalışmamış bir danışman da, başka bir kültürün tam anlamı ve gücü ile, kendi kültüründe bilinmeyen çeşitli etkenlerin rolünü kavramakta ve anlamakta güçlük çekecektir. Sadece farklı bir kültürle bir süre için temas halinde bulunmuş olan insanlar, hem o kültürü hem de kendilerininkini anlayabilir. Başka kültürlerle sosyal ve iş temasları, bize kendi kültürümüzü gösteren bir ayna sağlarlar.

Kültürel hoşgörü

Kültür insanlar için çok önemlidir. Temel kültürel değerlerden yana yaptıkları tercihler mantıklı değil, duygusaldır. Hatta bazı toplumsal normları ve gelenekleri bile ebedi ve kutsal sayabilirler. Buna karşılık, bir yönetim danışmanı aynı normları modası geçmiş ve mantıksız bulabilir. Kültürler, toplumsal eşitsizlikleri sürdüren ya da gelişimi engelleyen değerleri de pekala içerebileceği için, danışmanın görüşünde bir doğruluk payı da olabilir. Ancak, kültürler toplumun deneyimini yansıtır ve insanların yaşamla başa çıkmasına yardımcı olur. Farklı kültürlere saygı göstermek ve değerlerine ve inançlarına hoşgörü, bu nedenle iyi bir danışmanın temel özelliklerindendir.

Danışmanlar başka kültürlere yönelik tutumlarında kaçınılmaz olarak kendi kültürlerinden etkilenirler. Diğer kültürlere, dinlere ve etnik gruplara hoşgörü de bir kültürel özelliktir; bazı kültürler faklı kültürel değerlere karşı yüksek ölçüde hoşgörülü iken, bazıları ise daha az hoşgörülüdür. Nispeten hoşgörüsüz bir kültürel ortamda yetişen bir danışmanın diğer kültürlerle birlikte çalışırken özellikle dikkatli olması gerekir.

5.2 Kültür düzeyleri

Ulusal kültür

"Ulusal kültür" terimi, belirli bir ülkedeki insan toplumuna özgü değerleri, inançları, davranış normlarını, alışkanları ve gelenekleri anlatmak için kullanılır. Etnik ve dilsel açıdan homojen bir ülkede, tek bir ulusal kültür olabilir, ancak çoğu ülkede birden fazla birbirinden farklı kültür vardır. Burada sorulması gereken, bu kültürler birbiriyle karışıyor mu, birbirleriyle barış ve hoşgörü içinde mi yaşıyor, yoksa aynı ülkede birlikte yaşamı ve ekonominin işleyişini mi güçleştiriyorlar sorusudur.

Kutu 5.2 Yönetimi etkileyen kültürel etkenler

Ulusal kültürlerin aşağıdaki özellikleri yönetim yapılarına ve uygulamalarına yansıma eğilimi gösterir:

- toplumsal rollerin ve bunlara bağlı statülerin dağılımı
- ekonomik ve toplumsal yaşamda başarı kriterleri
- yaşa ve kıdeme saygı
- geleneksel yetkililerin ve toplum liderlerinin rolü
- otokratik geleneklere karşı demokratik olanlar
- kolektivizme karşı bireycilik
- ruhani değerlere karşı maddeci değerler
- aileye, topluma ve etnik gruba karşı sorumluluk
- sosyalleşme ve iletişim kalıpları
- geri bildirim, değerlendirme ve eleştirinin kabul edilirliği ve şekli
- din, toplumsal yaşamdaki önemi ve ekonomik etkinliklere etkisi
- diğer kültürlere, dinlere, etnik gruplara, azınlıklara tutumları
- toplumsal, teknolojik ve diğer değişimlere tutumları
- zaman kavramı

Önemli kültürel olgulardan biri de azınlıkların varlığı ve bunların toplumdaki diğer etnik gruplarla ilişkisidir. Genellikle azınlıklar kimliklerini korumak, çoğunluk kültürünün baskın olduğu ve azınlık kültürlerini değiştirme hatta baskı altına alma eğilimini gösterdiği bir ortamda hayatta kalmak için, kendilerini özgü kültürlerini korumak için özel bir çaba gösterirler. Bazı azınlıkların, iş hayatında son derece başarılı olmalarına yardımcı olan tutumları, becerileri, tarihi deneyimleri ve maddi imkanları vardır. Bunun sonuçları, çoğu ülkede iyi bilinmektedir. Dolayısıyla, uluslararası danışmanlıkta kültürel farklara duyarlılık son derece önemli ise de, kendi ülkesinde iş yapan bir danışmanın da kültürel farkların bilincinde olması gereklidir.

Önemi giderek artan bir başka faktör de insanların ülkeler ve kültürler arasında artmakta olan hareketliliğidir. Birçok ülkede işgücü uluslararasıdır, dolayısıyla bir müşteri şirketin yönetim kadrosu da öyle olabilir. Başka kültürlerden gelen insanlar kültürel değerlerini ve alışkanlıklarını da beraberlerinde getirir. Ayrıca yaşadıkları ülkenin kültüründen de etkilenirler, bunun sonucu ise ilgi çekici, bazen de garip bir karışımdır.

Ulusal (ya da yerel) kültür kavramının kapsadığı tüm etkenleri burada gözden geçirmemiz mümkün değildir. İşle ilgili olabileceği için bir danışmanın farkında olması gereken tüm kültürler arası farkları belirtmek ise, daha da zor olurdu. Kültürel değerlerin, normların ve ritüellerin oluşturduğu yelpaze son derece geniş olabilir ve beşeri, ekonomik, toplumsal yaşamın herhangi bir yönüyle ilgili olabilir.

Yönetimi etkileyen kültürel etkenlerden bazıları Kutu 5.2'de sayılmıştır.

Dil, kültürde önemli bir rol oynar. Kültürel kavramlar sözcüklerle anlatılır, çoğu sözcüğün anlamı kültür tarafından belirlenir ve dil kültürlerin işleyişi ve birbiriyle etkileşimi için bir araçtır. Sözlü olmayan ifadeler ve jestler de kültür tarafından belirlenir ve çok önemli olabilir. Sözsüz iletişimi bilinçli olarak kontrol etmek, sözlü iletişimi kontrol etmekten daha zordur, dolayısıyla sözsüz iletişim daha güvenilir olma eğilimi gösterir. Bazı kültürler (örneğin Kuzey Amerika) söylenene daha fazla önem verirken, bazı diğer kültürlerde (örneğin Asya) sözsüz mesajları anlamak son derece önemlidir.

Ulusal kültürler kendilerine özgüdür, ancak tümüyle farklı ve dışa kapalı sistemler değillerdir. Ortak dil ya da din gibi nedenlerle kültürler arasında benzerlikler bulunur. Kültürlerin uzun süreli etkileşimi de (örneğin komşu ülkeler arasında; ya da bir ülkenin diğerinin hakimiyeti altında kalması durumunda) kültürü etkiler. Bazı gelişmekte olan ülkelerde, eski sömürgeci gücün etkisine en fazla maruz kalan toplumsal gruplar (örneğin yöneticiler, entelektüeller ve iş çevreleri) o gücün değerlerinden ve davranış kalıplarından bazılarını benimseme eğilimi göstermiştir. Dolayısıyla, Fransızca konuşan Afrika ülkelerinde Fransız kültürünün etkisi güçlü bir şekilde hissedilirken, Endonezya'da Hollanda kültürünün etkileri hala mevcuttur. Artan maddi zenginliğin, daha iyi genel eğitimin, farklı kültürlerle temasın artmasının ve diğer etkenlerin sayesinde birçok ülkede kültürel değişimler görülmektedir.

Belirli ülkelerin ekonomik performansında ve gelişiminde ulusal kültürün oynadığı rolün araştırılmasına duyulan ilgi giderek artmaktadır. On yıllar boyunca, Kuzey Amerika kültürü Amerikan iş çevrelerinin dinamizminde, rekabetçiliğinde ve başarısında başlıca etken olarak görülmüştür. Günümüzde, dünya genelindeki yöneticiler, Japon ulusal kültürünü daha iyi anlamaya çalışmaktadır (Kutu 5.3).

Mesleki kültür

Mesleki kültür aynı meslekteki (örneğin avukatlar, tıp doktorları, inşaat mühendisleri ya da muhasebeciler) bireyler tarafından paylaşılan kültürdür. Mesleğin içeriğiyle ve o mesleğin üyelerinin toplumda oynadığı rolle çok yakından ilişkilidir. Mesleki öğrenim ve eğitimden etkilenir ve kurumsal ile ulusal sınırların ötesinde ortak özellikler gösterme eğilimindedir. Mesleki birliklerin ve derneklerin amaçlarından biri, mesleki kültürü korumak ve geliştirmektir. Meslek birliklerinin desteklediği değerler, bu kültürün bir parçası haline gelme eğilimindedir.

Mesleki kültürü anlamak bir yönetim danışmanına, yabancı ülkelerdeki müşterilerle ve diğer profesyonellerle yapıcı ilişkiler kurmakta yardımcı olabilir. Bir müşteri şirketteki yöneticilerin ve çalışanların özgeçmişleri hakkında bilgi sahibi olmak ve örneğin hangi üniversitelerden mezun olduklarını bilmek faydalıdır. Bir müşteri şirketinin bazı üyeleri (örneğin muhasebeciler, kurum içi danışmanlar, eğitim idarecileri) danışmanla aynı mesleki değerleri paylaşabilir: Yerel kültürle ilgili sorunları kavrarken bu önemli bir yardım sağlayabilir.

Kutu 5.3 Japon kültürü ve yönetim danışmanlığı

Ortaçağ'da Çin kültüründen ve modern çağda Batı kültüründen, özellikle Meiji Reformu'ndan sonra Batı Avrupa ülkelerinden ve İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Amerikan kültüründen etkilenen yerel bir kültürün tarihsel gelişimi olan Japon kültürü, yönetimde kendine özgü bir yaklaşım geliştirmiştir. Anahtar nitelikteki özelliklerinden iki tanesi, Japonya'da iş yönetimini etkilemiştir.

Grup yönelimi. Yöneticilerin ve çalışanların değerleri, tutumları ve davranışları, ait oldukları grubun çıkarlarına yönelmiştir. Temel ilke, grubun toplu çıkarının en çok hizmete layık olduğudur. Japon kültürel ortamında, ulus ve şirket, hem yöneticilerin hem de çalışanların en yakından kendileriyle özdeşleştirdikleri iki gruptur.

Uzun vadeli yönelim. Japon yöneticiler ve çalışanlar genel hayatlarını olduğu kadar işlerini de uzun vadeli bir perspektiften görürler ve buna göre hareket ederler. Onlar için de zaman paradır, ancak bu bir etkinlik için ne kadar fazla zaman harcanırsa, yürürlüğe konduğunda sonuç o kadar iyi olur demektir. Genellikle bir Japon çalışan kararlar alırken, çalıştığı şirkette bir ömür boyu sürecek kariyer beklentisiyle hareket eder.

İster karar verme, isterse sorun çözme, liderlik, motivasyon, iletişim, uzlaşma ve değişim alanlarında olsun, sadece Japon kültürünün bu iki özelliği ile uyumlu olan yönetim teknikleri, Batı kültüründen başarılı olarak alınmıştır. 1990'larda beliren yeni dünya düzeninin sunduğu zorluklarla başa çıkmak için Japon yöneticilerinin ve çalışanlarının gerek duydukları değişime en güçlü engelleri çıkaran da bu iki özellik olmuştur.

Ayırt edici özellikleri küreselleşme, telekomünikasyon devrimi ve fiyat serbestisi olan yeni ekonominin yarattığı muazzam değişiklikler, Japon değerlerinde daha önce ön planda olmayan yeni nitelikler gerektirmiştir; özellikle de esneklik, hız, yaratıcılık ve bireysel inisiyatif. Bu, sadece kültürel uyum sürecinin çok daha ötesine giden köklü kültürel değişimler gerektirmektedir. Bu gelişme, toplu olarak "kayıp on yıl" denilen ve Japon yöneticilerinin ve çalışanlarının geleneksel yöntemlerle çözmeyi başaramadığı ciddi sorunlar yaratmıştır. Kendi şirketlerinin dışına çıkan Japonlar, dışarıdaki yabancılar olarak eskiden daha ziyade operasyonel uzmanlıkları için, üretim kontrolü ve satış yönetimi gibi konularda hizmet aldıkları danışmanlardan giderek artan oranda yardım talep etmektedir. İçinde bulunulan durumda danışmanlar müşterilere, yeni ekonominin gerektirdiği dönüşümü başarmak için hayati önem taşıyan yapısal ve stratejik sorunları çözmek için hizmet vermektedir.

Bugün Japonya genelindeki yönetim danışmanlarının başa çıkması gereken evrensel bir sorun, dönüşümü sadece teknik olarak değil, kültürel olarak da mümkün kılmak ve hızlandırmaktır. Bunu, bir yandan Japon tarihinde kökleri olmasına rağmen, diğer yandan günümüz dünyasının en iyi uygulama modellerindeki ilgili unsurları içeren değerlerin, tutumların ve davranışların gelişimini destekleyerek yapmak zorundalar.

Yazar: Eiji Mizutani.

Organizasyonel kültür

Organizasyonlar da kendi kültürlerine sahip olma eğilimi gösterir: Toplu olarak ele alındığında belirli bir kuruma özgü olan bir değerler, tutumlar, normlar, alışkanlıklar, gelenekler, davranışlar ve ritüeller karışımı (Kutu 5.4). Bazı organizasyonlar kendi kültürlerinin gayet farkındadır ve bunu, tüm birimleri ve bireyleri ortak hedeflere yöneltmek, çalışanların inisiyatifini harekete geçirmek, sadakati güvenceye almak ve iletişimi kolaylaştırmak için güçlü bir stratejik araç olarak kullanırlar. Kendilerine özgü bir kültür yaratmayı ve tüm çalışanların bunu anladığından ve buna uygun hareket ettiğinden emin olmayı amaçlarlar.[2]

Organizasyonel kültürler ya da mikro kültürler öncelikle ulusal kültürü yansıtır. Ancak, başka değerleri ve normları da kapsarlar. Araştırmalar çeşitli ülkelerdeki önde gelen şirketlerin organizasyonel kültürleri hakkında bir miktar bilgi sağlamıştır. Bu araştırmalar uzun bir süre boyunca sıradışı bir performans gösteren birçok şirketin güçlü bir kurumsal kültürü olduğunu göstermiştir. Çokuluslu şirketlerde, ana şirketin kültürü, diğer ülkelerdeki alt kuruluşların kültürel normları ve davranışları üzerinde oldukça belirleyici olmaktadır. Yerel ulusal kültürün ana şirketin kültürü ile birleştirildiği yabancı alt kuruluşlara bakıldığında bu durum, ilgi çekici bir kültür karışımına yol açmaktadır. Kurucuların ve bazı üst düzey yöneticilerin güçlü kişilikleri de, çok büyük ve karmaşık şirketlerde bile organizasyonel kültürü etkileyebilmektedir.

Organizasyonel kültürün gizli yönleri, birçok vakada yönetim farklı kültürleri birbirine uyumlu hale getirmekte başarısız olduğu için beklenen sonuçları veremeyen şirket birleşmelerinde ve devirlerinde yüzeye çıkmaktadır.

Birçok organizasyon, meslektaşları tarafından yabancı olarak görülmemek için çalışanların kullanması ve saygı göstermesi gereken özelleşmiş bir söz dağarcığı ve geniş bir dizi simge ve ritüel geliştirir.

Bir yönetim danışmanının, eğer müşteri organizasyonda işlerin genelde nasıl yapıldığını bilmeyen ve dolayısıyla varlığı gerginlik yaratan bir yabancı olarak algılanmak istemiyorsa, görev sırasında mümkün olduğunca erken bir aşamada organizasyonel kültür hakkında bilgi edinmesi gerekir. Ancak, bunu için çok daha önemli bir neden daha vardır: Müşteri organizasyonun kültürü, danışmana gerek duyulmasına yol açan sorunların nedenlerinden biri, hatta belki en önemlisi olabilir. Bir görevin amaçları arasında organizasyonel kültüründe yapılacak değişiklikler açıkça belirtilmese de, danışmanın bunlarla başa çıkması ve değişiklik tavsiye etmesi gerekebilir.

Organizasyonel kültürü değiştirmek, özellikle de kurucuların ve liderlerin değerlerini, kolektif hale gelen ve yaygın kabul gören alışkanlıkları ve uygulamaları değiştirmek gerektiği durumlarda zor ve acı verici bir çaba olabilir. Liderlik ve yönetim tarzlarında değişimler ve yeniden eğitmek gerekli olabilir. Ancak, "organizasyonel kültür, daha önce ailede ve okulda öğrenilen şeylerden çok daha yüzeysel bir programlama düzeyinde yer alır".[3] Organizasyonel kültürü değiştirmek üst düzey yönetimin görevidir, ancak danışmanın süreci kolaylaştıracak bilgiler sağlaması çok önemli olabilir.

Kutu 5.4 Organizasyonlardaki kültürel değerler ve normlar

Organizasyonlar içerisinde kendine özgü kültürel değerler ve normlar, örneğin aşağıdakilerle ilgili olabilir:

- **organizasyonun misyonu ve imajı** (yüksek teknoloji; daha yüksek kalite; sektör lideri olmanın gururu; hizmet ahlakına adanmışlık; müşteri memnuniyeti; yenileşimci ruh; girişimci güç);
- **kıdem ve yetki** (makama ya da kişiye ait yetki; kıdem ve yetkiye saygı; yetki kriteri olarak kıdemlilik);
- **farklı yönetici pozisyonlarının ve görevlerinin birbirine göre önemi** (personel bölümünün yetkisi, farklı başkan yardımcılarının pozisyonlarının önemi, operasyonlar ve pazarlamanın kendilerine özgü rolleri);
- **insanlara nasıl muamele edildiği** (insanlara ve gereksinimlerine verilen önem; eşit muamele ya da kayırmacılık; ayrıcalıklar; bireysel haklara saygı; eğitim ve gelişme imkanları; ömür boyu süren kariyerler; yapılan işin karşılığını verirken ya da ödüllendirirken adillik; insanların nasıl motive edildiği);
- **kadınların yönetimde ve diğer işlerde rolü** (kadınların yetkili pozisyonlara kabulü; kadınlara açık olmayan ya da sadece kadınlara ayrılan işler; kadın yöneticilere saygı; eşit muamele; özel tesisler);
- **yönetim ya da denetim pozisyonlarına seçilme kriterleri** (kıdeme karşı performans; şirket içinden seçime öncelik; siyasi, etnik, ulusal ve diğer kriterler; gayri resmi grupların etkisi);
- **iş organizasyonu ve disiplin** (dayatma disipline karşı gönüllü disiplin; dakiklik; puantör kullanımı; işyerinde değişen roller için esneklik; yeni iş organizasyonlarının kullanımı);
- **yönetim ve liderlik tarzı** (çalışanlara baba gibi davranmak; otoriter, istişari ya da katılımcı tarz; komitelerin ve özel görev gruplarının kullanımı; şahsen örnek olmak; tarz esnekliği ve uyum sağlama becerisi);
- **karar alma süreçleri** (kararları kim veriyor; kime danışılması gerekiyor; bireysel ya da toplu karar alma süreci; fikir birliğine ulaşma gereksinimi);
- **bilginin dolaşımı ve paylaşılması** (çok ya da yetersiz bilgilendirilen çalışanlar; bilgi paylaşımının isteyerek yapılıp yapılmaması);
- **iletişim kalıpları** (sözlü ya da yazılı iletişimin tercih edilmesi; kabul görmüş iletişim kanallarının kullanımında katılık ya da esneklik; biçimsel özelliklere verilen önem; üst düzey yönetimin erişilebilirliği; toplantıların kullanımı; kimin hangi toplantılara davet edildiği; toplantıların yürütülmesinde yerleşik davranış şekli);
- **sosyalleşme kalıpları** (iş sırasında ve sonrasında kim kiminle sosyalleşiyor; mevcut engeller ve sınırlamalar; ayrı yemekhaneler ya da özel kulüpler gibi özel tesisler);
- **anlaşmazlık yönetimi yöntemleri** (çatışmadan kaçınma ya da uzlaşma isteği; gayri resmi ya da resmi yöntemlerin tercihi; üst düzey yönetimin konuya dahil edilmesi);
- **performans değerlendirmesi** (asli ya da biçimsel; gizli ya da açık; kimin tarafından gerçekleştirildiği; sonuçların nasıl kullanıldığı);
- **organizasyonla özdeşleşme** (yöneticilerin ve çalışanların şirket hedeflerine ve politikalarına bağlılığı; sadakat ve dürüstlük; birlik ruhu; organizasyonda çalışıyor olmayı sevmek).

Danışmanlık şirketinin kültürü

Organizasyonel kültürlerin özellikleri, başka organizasyonlarda olduğu gibi danışmanlık şirketlerinde de mevcuttur. Bunların kültürleri, danışmanlık yöntemleri ve uygulamaları, müşterilere karşı yükümlülük; alt ve üst düzey danışmanların hakları ve sorumlulukları, müşterilere know-how aktarımı; ahlak kurallarının uygulanması ve birçok başka konuyu da kapsayan geniş bir yelpazedeki değerleri ve normları içerir. Dolayısıyla, bir danışmanlık şirketinin kültürü, organizasyonel, mesleki ve ulusal kültürel değerlerin kendine özgü bir karışımıdır. Bu kültürün bilincinde olmak, özellikle müşterinin kültürüyle uyuşmazlık ve çatışma riskinin olduğu durumlarda önemlidir.

5.3 Danışmanlık görevlerinde kültürle yüzleşmek

Danışmanın davranışı

Başka kültürlerde çalışırken danışmanların nasıl davranması gerektiğine ilişkin oldukça bol miktarda faydalı rehber vardır. Bunların çoğu kişiler arasındaki ilişkiler ve davranış şekilleri ile ilgilidir. Örneğin aşağıdaki konularda rehberlik almak önemlidir:

- nasıl giyinilmeli;
- insanlarla nasıl ilgilenmeli;
- dakiklik;
- iş konuşmaya ne zaman ve nasıl başlamalı;
- müşteri ile yazılı ve/veya sözlü iletişim;
- kişiler arası resmi ve gayri resmi ilişkiler;
- aracıların kullanımı;
- duyguların kontrol altında tutulması ya da dışa vurulması;
- nasıl bir dil ve hangi terimlerin kullanılacağı;
- tabular.

Bu tür konuların öğrenilmesi ve hatırlanması nispeten kolaydır. Ayrıca bugünlerde giderek daha fazla müşterinin farklı kültürlere karşı hoşgörülü olmaya başlaması da faydalı olmaktadır. Müşteriniz, Amerikalı bir danışmanla ilk temasın Japon bir danışmanla ilk temastan farklı olacağını biliyor olabilir. Ancak, belirli bir müşterinizin "kültürel açıdan okuryazar" ve hoşgörülü olacağının garantisi yoktur. Dolayısıyla, profesyonel bir danışmanın nasıl davranmasını beklediğini önceden öğrenmek akıllıca olur.

Ne kadar önemli olsa da, ilk isimlerin kullanılıp kullanılmayacağı ya da hangi konuların açıkça konuşulmayacağı gibi sorular, kültürler arası danışman-müşteri ilişkilerinde buzdağının sadece görünen kısmıdır. Bu ilişkinin daha az görünür olan ve daha derinde yatan özellikleri, güç ve rol dağılımı, karar alma, sorun çözümünde yüzleşme ve fikir birliği, ekip çalışmasının kullanımı, çalışanlara danışma, dini inançlar ve uygulamalar ve yönetimin danışmanın çalışmasını ve tavsiyelerini değerlendirirken kullanacağı herhangi bir diğer kriter ile ilgilidir.

Bazı danışmanlar, kendilerini yabancı bir kültürle özdeşleştirmeleri gerektiğini hisseder, müşteri gibi davranmaya ("Roma'da Romalılar gibi davran") ve müş-

terinin ortamını anlayarak etkili bir hizmet sunmak için müşterinin değerlerini ve inançlarını paylaşmaya çalışır. Bu, başarılması imkansız ve istenilmeyecek bir şey olabilir. Bu şekilde hareket etmek, kendi özgünlüğünü ve sahiciliğini yitirerek profesyonel bir danışmanın en önemli özelliklerinden birini terk etmek anlamına gelebilir. Başkalarının kültürlerini anlamak ve onlara saygı göstermek, kendi kültürünüzden vazgeçmek demek değildir.

Kültürel sorunlardan nasıl kaçınılır?

Danışmanın, işiyle ilgili olabilecek kültürel etkenlerle ilgili bilgi edinmek için tüm deneyimini ve becerisini kullanması gereklidir. Bazı durumlarda, özellikle de eğer müşteri kültürler arasındaki farkların bilincinde ise, hangi değerlerin kabul gördüğü, işlerin genellikle nasıl yürütüldüğü ve hangi tuzaklardan kaçınılması gerektiğine ilişkin sorular gayet kabul edilir olabilir. Diğer bazı durumlarda ise, müşterinin davranışlarının diplomatça ve sabırla gözlemlenmesi bazı cevaplar sağlayabilir. İnsanların aralarına karışıp nasıl davrandıklarını ve sosyalleştiklerini, hangi simgeleri kullandıklarını ve hangi ritüellere göre hareket ettikleri gözlemleyerek de çok şey öğrenilebilir.

Kültürel konular üzerine konuşmalar arkadaşça ve gayri resmi olmalıdır; resmi ve planlı mülakatlar kültür konusunda çalışırken uygun değildir. Danışman daha fazla şey öğreninceye kadar yargılara varılmamalıdır. Ayrıca, anlamını çözemediği yeni bir durumla karşılaştığında danışman gergin ve huzursuz görünmemelidir. Bir kurum içi danışmanla ya da müşteri organizasyonun yardım etmeye istekli başka bir üyesiyle bir ekip oluşturmak, kültürel engellerin farkına varmakta ve üstesinden gelmekte faydalı olabilir.

Müşteri şirketin tarihçesini incelemek de aydınlatıcı olabilir. Mevcut kurumsal kültürün kökleri çok eskiye gidebilir, kurucunun kişiliğinde, geçmiş başarılarda ya da başarısızlıklarda, büyüme şeklinde (örneğin birçok alım ya da sahiplerin sık değişmesi) vb. yatıyor olabilir.

Güven ortamının sağlanması

Danışman-müşteri ilişkisinin tüm tarafları arasında güven ortamının mümkün olduğunca çabuk sağlanmasının önemine daha önce değindik. Bazı kültürlerde yabancılara güvenmek istenmedik bir durum olduğu için bu bazen zor olabilir. Bu ilişkilere yaklaşmanın yöntemlerinden biri, yüksek bağlamlı ve düşük bağlamlı toplumları karşılaştırmaktır.

Yüksek bağlamlı bir toplumda, ilişkiler arkadaşlık, aile bağları ve birbirini iyi tanıma üstüne kuruludur. İlişki kurmada ortamın, genel durumun önemi çok büyüktür. Bu ilişkilerin kurulması son derece yavaş gerçekleşir ve birçok ritüel ve adeti içerir. Bunlar, belirli bazı yiyeceklerin yenmesini ya da işle ilgisi olmayan çeşitli sosyal etkinliklere katılmayı içerebilir.

Düşük bağlamlı bir toplumda, ilişki genellikle yazılı bir sözleşme ile belirlenir. Müşteri kesin olarak tanımlanmış bir teknik hizmet edinmeyi arzu eder ve danışman ile olan genel ilişkisini çok fazla umursamayabilir. Sözleşmede olmayan şeyler ilişkinin bir parçası değildir. Elbette düşük-bağlamlı bir toplumda bile, ince etkileşim şekilleri vardır. Ancak genellikle, ilişki önce yazılı bir belge üzerine inşa

edilir; güvenin inşası bunu takip eder.

Çoğu kültürde güvenin geliştirilmesi mümkündür, ancak bazılarında bu zaman alır. Bu zaman gereksinimi göz önüne alınmalı ve proje planına dahil edilmelidir. Ayrıca, düşük bağlamlı ve yüksek bağlamlı toplumlar kavramı hala gelişmekte olan bir kavramdır. Danışman bu kavramı tüm bir ülkeye ya da halka uygulama konusunda temkinli olmalıdır, çünkü daima bireysel farklılıklar olabilir.

Mantıklılık kriterleri

Bir müşteri için çalışırken danışman müşterinin çıkarına olan çözümleri bulmayı ve tavsiye etmeyi amaçlar. Önerdiği tedbirlerin haklılığını kendisine ve müşteriye göstermek için danışman, kendi standartlarına göre mantıklı olan kriterler uygular. Örneğin ekonomik etkililiği bir kriter olarak uygulayabilir ve çeşitli alternatifleri, organizasyonun prodüktivitesine ve mali performansına olan etkileri bakımından değerlendirebilir. Kar/zarar analizini ve yatırımların kazancını temel değerlendirme teknikleri olarak kullanabilir.

Ancak, mantıklılık kavramı kültür tarafından belirlenir. Etkililik, rekabetçilik ve karlılık kavramlarının sadece ekonomik değil, kültürel olarak da güçlü anlamlar ifade ettiği Batı'nın sanayileşmiş ekonomilerinde bile, ekonomik mantıklılık daima tek başına üst düzey yöneticiler tarafından farklı karar alternatiflerini değerlendirirken uygulanan tek ya da başlıca kriter değildir. Kişisel, kültürel, toplumsal ya da siyasi tercihler ağır basabilir. Statükonun korunması, bilinmeyene karşı duyulan korku, şirket sahibinin toplumsal imajı ya da toplu olarak paylaşılan değerleri değiştirmeye duyulan isteksizlik, nihayetinde bir Avrupa ya da Kuzey Amerika şirketinde bile üst düzey yönetimin seçimini belirleyebilir. Bazı Asya ülkelerinde, belirli bazı kültürel değerler mantıklılık kriteri olarak uygulanmaktadır: Uyumluluğun korunması, çalışanların işten çıkarılmasından kaçınmak, statü farklarının korunması ve etnik gruplara ilişkin duygulara saygı göstermek gibi kriterler, sadece ekonomik ve mali bakımlardan performansı en uygun hale getirmekten daha mantıklı olarak görülebilir.

Yönetim uygulamalarının aktarımı

Yönetim danışmanları yeni müşterileriyle çalışırken geçmiş deneyimlerinden yararlanır. Bu, yönetim uygulamalarının bir organizasyon ya da ülkeden başka bir organizasyonel ya da ulusal ortama aktarımını da kapsar. "Yönetim uygulamaları"nın yerine başka şeyler de konulabilir. Yönetim tekniklerinden, teknolojilerinden, yöntemlerinden, uzmanlığından, sistemlerinden, kavramlarından, kalıplarından, yaklaşımlarından vb. de söz edebiliriz, ancak soru aynıdır: Yönetim uygulamaları ne ölçüde ve hangi koşullar altında aktarılabilirdir?

Yönetim tekniklerinin seçimi üzerinde etkisi gayet bariz olan etkenler vardır; örneğin ürünün niteliği, kullanılan teknoloji, çalışanların teknik becerileri ya da organizasyonun büyüklüğü gibi. Kültürün etkisi ise daha az göze çarpar ve anlaşılması bu kadar kolay değildir, ancak deneyimler göstermiş ki bu etki son derece güçlü olma eğilimindedir.

Bazı yönetim teknikleri değer yüklüdür. Belirli bir kültürde kullanılmak üzere geliştirilmişlerdir ve o kültürün değer sistemlerini ve davranış normlarını yansıtırlar. Bunlar organizasyonların insani yönü ile ilgilidir: Bireysel ve grup çıkarları, kişiler arası

ve gruplar arası ilişkiler, motivasyon ve insan davranışlarının kontrolü. Bu tekniklerin aktarılması olasılığı her bir vakada dikkatle gözden geçirilmelidir. Değer yüklü bir tekniğin aktarımı zor ya da imkansız olabilir. Toplu performans yerine bireysel performansı teşvik eden ödüllendirme teknikleri kolektivist toplumlarda başarısız olabilir, eşitlikçi bir toplumda maaşlar arasında yüksek farklılık kabul edilemez olabilir, yüzleşmeye dayanan organizasyon geliştirme yöntemleri, uyuma ve çatışmadan kaçınmaya yüksek değer verilen ortamlarda kullanılamaz; demokratik değerlere dayanarak oluşturulan sorun çözme yaklaşımlarını geleneksel otokratik bir kültürde uygulamak zordur; insanların komuta birliğini tercih ettiği ve tek bir üst yetkiliden emir almak istediği kültürlerde matris örgütlenmesi etkili olarak işlemez. Değer yüklü tekniklerin düşünülmeden aktarımına ilişkin örnekler fazlasıyla çok sayıdadır.

Üretim süreçlerinin niteliği ve karmaşıklığı ya da kaydedilip çözümlenecek verilerin miktarı gibi organizasyonel özelliklere yanıt verebilmek amacıyla, yani organizasyonların teknolojik, ekonomik ve mali yönlerini göz önüne alan bazı başka teknikler de geliştirilmiştir. Bu teknikler nispeten değer bakımından tarafsızdır ve kültürler arası aktarımları daha basit bir konudur. Ancak, bir teknik kendi başına değer bakımından tarafsız görünse de, uygulaması değer yüklü olan yeni bir durum yaratabilir. Kullanılan teknolojinin gerektirdiği bir üretim kontrol ya da bakım planlaması tekniği, çalışanların dakiklik, iş organizasyonu ve disiplini, haklı gerekçe ile işe gelmemek, kayıtların doğruluğu ve güvenilirliği vb. konulardaki inançları ve alışkanlıkları ile çatışabilir. Her organizasyon kendine özgüdür ve ulusal ile organizasyonel kültürlerin birleşik etkileri, bu özgünlük açısından anahtar nitelikteki etkenlerdir. Bundan dolayı, görünüşte evrensel ve değer bakımından tarafsız olan bir tekniğin, farklı bir kültürel ortama uyması için değiştirilmesi gerekebilir ya da yeni bir teknik geliştirilmesi daha doğru bile olabilir.

Kültür ve değişim

Değişime ilişkin değerler ve inançların kültürde önemli bir yeri vardır. Genel konuşursak, modernist ve iyimser kültürler değişimi sağlıklı görür, değişim olmadan işletmeler gelişemez ve toplum refaha eremez. Gelenekçiliğin egemen olduğu kültürler ise statükoya, istikrara ve geçmişe saygıya değer verir. Değişime karşı şüphecidirler ve danışmanın profesyonel görüşüne göre değişime bariz bir gerek olduğu durumlarda bile, değişimi rahatsız edici ve düzeni yıkıcı olarak algılayabilirler. Bunu fark etmek ve gerektiği şekilde değerlendirmek, özellikle şirkete yararı olacak herhangi bir değişikliği hızla uygulamaya hazır, dinamik müşterilerle çalışmaya alışık bir danışman için zor olabilir.

Değişimi engelleyen ya da yavaşlatan kültürel etkenlerin varlığı, değişimin imkansız olduğu anlamına gelmez. En muhafazakar bireyler ve gruplar bile, eğer değişimin gerekli olduğunu anlarlarsa, özellikle de eğer değişim örneğin maddi yaşam koşullarının bozulması gibi, güçlü dış etkiler tarafından dayatılırsa bunu kabullenebilirler. Ayrıca, daha iyi bilgilendirilme, eğitim, daha dinamik kültürlerle ve yeni teknoloji ile temaslar da gelenekçi toplumların değişime karşı tutumunu etkiler. Ancak, değişim süreci yavaş ve zor olabilir.

Değişime direncin kültürel köklerinin olduğu bir ortamda çalışırken, danışmanın aşağıdakileri göz önünde tutması akıllıca olacaktır:

- kabul edilebilir olan değişim türü (müşterinin kültürel açıdan istenmedik ya da uygulanamaz bulacağı tekliflerden kaçınmak);
- değişimin hızı (tek bir seferde köklü bir değişim mi, yoksa bir dizi küçük adım halinde aşamalı değişiklikler mi planlamak gerektiğine karar vermek; müşterilerin ve çalışanlarının, teklif edilen değişikliklerin arzu edilirliğine kendilerini inandırmak için ihtiyaç duyacağı "kabul süresi"ni tahmin etmek);
- müşterinin değişime ne kadar hazır olduğu (eğer müşteri değişimin neden olabileceği kültürel sorunlarla yüzleşmeye hazır değilse, değişimde ısrar etmek mantıksız olur);
- değişimin kabul edilebilmesi ve yürürlüğe konulabilmesi için yönetimin hangi düzeyi ve hangi belirli kişi (yetkili) tarafından teklif edilmesinin ve desteklenmesinin gerektiği;
- statükoyu korumanın kendi çıkarlarına aykırı olduğuna insanları ikna etmek için gereken ikna ve eğitim çabası.

Toplumsal kalkınma alanında danışmanlık

Günümüzde sağlık, beslenme, temel eğitim, içme suyu temini, hijyen, mahalli kalkınma ya da nüfus kontrolü gibi sektörlerdeki toplumsal kalkınma programları ve projeleri için sürekli artan oranda yönetim danışmanlığı hizmetlerine başvurulmaktadır. Bu programların birçoğu gelişmekte olan ülkelerin kırsal kesimlerindedir. Ayrıca, kayıt dışı sektördeki küçük girişimcilere ve mikro girişimlere yardım amaçlı birçok program da vardır (bkz. Bölüm 25). Gelişmekte olan ülkelerde çalışmış ve kültürlerine aşina olanlar da dahil olmak üzere yönetim danışmanları, kural olarak sanayi ve merkezi hükümet idaresi sektörlerinde bulunan kültürel ortama aşinadır, ancak kayıt dışı ekonomi ile kırsal ve toplumsal kalkınmanın yönetim danışmanları için yepyeni bir dünya olması muhtemeldir.

Toplumsal kalkınma alanında danışmanın müşterileri, modern girişimleri ya da kabul görmüş idari yapıları yöneten idareciler değil, yerel topluluklarla, çiftçi grupları ile hatta tek tek ailelerle ve bireylerle çalışan yöneticiler, sosyal hizmetliler ya da organizatörlerdir. Kullanılan teknoloji basittir ve güncel olmayabilir. "Mesleki kültür" ya da "organizasyonel kültür" kavramları burada uygulanamaz. Buna karşın, geleneksel toplumsal kültürün gücü çok büyüktür. Özünde kaderci ve muhafazakar olan insan davranışı, derinlere kök salan inançların ve önyargıların hakimiyetindedir. Kültürel özellikler zor yaşam koşullarını, yoksulluğu ve yetersiz eğitimi yansıtır. Pasiflik, tevekkül, kişisel inisiyatifin yokluğu, değişime duyulan korku ve geleneksel yetkililere duyulan sorgusuz sualsiz saygı ağır basıyor olabilir.

Danışmanlıkta bu etkenleri biliyor olmak çok önemlidir, ancak tek gereken bu değildir. Danışmanların burada, ince yönetim tekniklerine ilişkin bilgi sahibi olmak yerine kültürel ve toplumsal çalışma becerilerine ihtiyacı vardır. Sabırlı olmaları, mükemmelden uzak ve belirsiz durumlarda yaşayabilme ve çalışabilme becerisine sahip olmaları, sınırlı ve basit yerel kaynakları doğaçlama bir şekilde nasıl kullanabileceklerini bilmeleri ve herhangi bir idarecilik el kitabında bulunmayacak çözümleri teklif ederken büyük miktarda hayal gücü ve yaratıcılık kullanabilmeleri gereklidir. Temel haklardan yoksun bırakılmış insanlara kişisel adanmışlık ve onlarla empati olmadan, bu alanda başarılı olmak zordur.

Yüksek teknoloji şirketlerine danışmanlık

Bilgi teknolojisi, internet, e-iş, telekomünikasyon, mikroelektronik ve biyoteknoloji gibi alanlarda çalışan "yüksek teknoloji" şirketleri, danışmanların müdahale etmesi istenen ortamların oluşturduğu geniş yelpazenin tam zıt ucuna düşmektedir. Bu şirketlerin danışmanlık hizmetlerine yönelik talebi yüksektir ve sadece beşikleri olan Silikon Vadisi'nde değil, birçok başka bölgede ve ülkede meydan okumalarla dolu bir danışmanlık piyasası oluşturmaktadırlar. Bilginin ve bilgi alanında çalışanların rolünden, bu tür şirketlerdeki değişim hızından, kurucularının ve yöneticilerinin mesleki kültüründen ve değer üreten çekirdek kadrolarından kaynaklanan birçok ortak kültürel özellikleri vardır. Mesleki kültürler bütün bir organizasyonel kültürü güçlü bir şekilde etkilemektedir (bkz. Kutu 5.5). Bu şirketlerde kabul görmek ve sözünü dinletmek için, danışmanların bunların kendi değer sistemlerini anlaması ile yönetim ve çalışanlarla ortak bir dil bulması gerekir.

Kutu 5.5 "Yüksek teknoloji" şirket kültürlerinin ayırt edici özellikleri

Yüksek teknoloji sektörlerinde geniş bir şirket yelpazesi vardır. Bu şirketlere bazı kültürel kalıpların egemen olma eğiliminde olduğu görülür:

- mesleki kültür, şirket kültüründen ağır basmaktadır;
- yetki, yenilik öncülerinin ve baş araştırmacıların elindedir;
- biçimsel yetkiye, hiyerarşiye ve kıdeme duyulan saygı azdır;
- komuta zincirlerini göz ardı etme ve organizasyonel engelleri yıkma eğilimi vardır;
- kolay ve sık yatay iletişim ve bilgi paylaşımı, kolay ekip oluşumu, bilgi paylaşımı topluluklarının kendiliğinden oluşumu;
- çok çalışma ve meydan okuyucu projelere dahil olunduğunda çalışma saatlerinin hesabını tutmama;
- kişiler arası ilişkilerde ve kıyafet kurallarında gayri resmilik;
- organizasyondan ziyade mesleklerine ve kendilerine sadık çalışanlar;
- profesyonel çalışanların yüksek hareketliliği, iş güvenliğinden çok iş içeriğine önem verilmesi;
- maliyetlerden ve bütçelerden ziyade teknik yenileşime ve mükemmelliğe önem verilmesi;
- yüksek ücretlerin standart olarak görülmesi.

1. G. Hofstede: "Culture and organizations" ("Kültür ve organizasyonlar"), International Studies of Management and Organization, Sayı 4, 1981. Ayrıca bkz.: Cultures and organizations: Software of the mind (Kültürler ve organizasyonlar: Zihnin yazılımı) (Maidenhead, Berkshire, McGraw-Hill, 1991). İngilizce'de ve başka bazı dillerde, "kültür" sözcüğü ayrıca sanattan, edebiyattan vb. bahsederken de kullanılır; burada kastedilen anlamın bu olmadığı açıktır.
2. Örneğin bkz. T. E. Deal ve A. A. Kennedy: Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life (Kurumsal kültürler: Kurumsal hayatın tören ve ritüelleri) (Reading, MA, Addison-Wesley, 1982); E. H. Schein: Organizational culture and leadership (Organizasyonel kültür ve liderlik) (San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2. basım, 1992); F. Trompenaars ve C. Hampden-Turner: Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business (Kültür dalgalarında sörf: İş hayatında kültürel çeşitliliğin anlaşılması) (Londra, Nicholas Brealy, 2. basım, 1997) ve G. Hofstede, adı geçen kitap.
3. G. Hofstede: "Business cultures" (İş kültürleri) Courier (Paris, UNESCO) Cilt 47, Sayı 4, 1994, s. 12-16.

DANIŞMANLIKTA PROFESYONELLİK VE MESLEKİ AHLÂK

6

Yönetim danışmanlığındaki büyüme, bir süre hemen herkesin kendisine danışman diyerek bu alanda çalışmaya başlayabileceğine dair fazlasıyla örnek sağlamıştır. İlk yıllarında, hatta günümüzde bile, bu iş kolu iyiyi, kötüyü ve vasatı kendine çekmiştir. "İş kolu" sözcüğü kasten kullanılmaktadır: "Meslekler" nadiren meslek olarak başlar. Mesleki bilinç ve profesyonel davranışlar, ilk başlardaki az bilgiyle yapılan cambazlığın yerini zamanla kabul görmüş dürüstlük standartlarına uygun olarak, genel kabul gören bir bilgi varlığı aldığı zaman oluşur. Tıp, hukuk ve uygulamalı bilimler bu yolu izlemiştir, yönetim danışmanlığı da aynı yönde ilerlemektedir.

6.1 Yönetim danışmanlığı bir meslek midir?

Genellikle bir mesleği tanımlamakta kullanılan kriterler, beş başlık altında özetlenebilir.

Bilgi ve beceriler

Bir mesleğe gereken, mesleki öğrenim ve eğitim yoluyla edinilebilecek belirli bir bilgi varlığı vardır. Gerekli uzmanlık düzeyine ancak yüksek öğrenimin tamamlanmasına ek olarak, tercihen mesleğin kıdemli üyelerinin rehberliğinde birkaç yıl uygulamada deneyim kazandıktan sonra erişilir. Ayrıca, mesleğini icra eden bir profesyonelin daima kuramsal ve uygulamaya dönük gelişmeleri takip etmesi gerekir. Gerekli bilginin ve deneyimin varlığını doğrulamak için mesleklerin kendi kriterleri ve sistemleri vardır; bunlara giriş sınavları, mesleki kurumlarca değerlendirme, ileri eğitimin sonuçlarının değerlendirilmesi vb. dahildir.

Hizmet ve toplumsal yarar kavramı

Profesyoneller uygun bir ücret karşılığında bilgilerini ve deneyimlerini müşterilerin hizmetine sunar. Gerçek profesyonellerin en önemli özelliklerinden biri "hizmet ahlakı"dır: Müşterilerin ihtiyaçlarına ve çıkarlarına hizmet ederler, bunu kendi çıkarlarından üstün tutarlar. Dahası, müşterilerinin bireysel çıkarlarını geniş

bir toplumsal perspektiften görerek, bireysel müşterilerine hizmet ederken daha geniş toplumsal ihtiyaçları ve sonuçları da göz önünde tutarlar.

Ahlaki normlar

Bir mesleğin üyeleri tarafından benimsenen ve uygulanan, kabul görmüş bir dizi ahlaki norm vardır. Bu normlar, profesyonel bir hizmet verirken neyin doğru, neyin yanlış olduğunu belirler. Sadece yasalara uymanın ötesinde bir talepleri vardır: Tamamen yasal olan bir davranış, mesleğin normlarına göre değerlendirildiğinde her zaman ahlaki bulunmayabilir.

Toplumsal yaptırımlar

Mesleğin içinde icra edildiği toplum ve müşteriler, mesleğin toplumsal rolünün, statüsünün, ahlaki ve davranışsal normlarının farkındadır. Bu farkındalık sarih olabilir (örneğin mesleki uygulamalara hükmeden ve bunları koruyan yasal bir metin yoluyla). Bu, gerekli görülen eğitimsel ya da başka standartların, geçilmesi gereken sınavların tanımları kadar, profesyonel olmayan ya da yasadışı görülen davranışların ve bunlara ilişkin yaptırımların tanımlarını da içerebilir.

Öz disiplin ve öz denetim

Bir mesleğin üyeleri müşterilere hizmet verirken mesleğin davranış normlarına uyma konusunda öz disiplin uygular. Her meslek kendi içinde bir ya da daha fazla, üyeliğin gönüllü olduğu kurumla örgütlenir (meslek kuruluşları, enstitüler, odalar vb.), böylece kabul görmüş mesleki davranış kurallarının uygulanması ve mesleğin gelişimi üzerinde kolektif öz denetim uygular. Üyelik kurumlarının aynı derecede önemli bir amacı da, müşterilerin ve toplumun temsilcileri ile ilişkilerde mesleğin ortak çıkarlarını savunmaktır.

Danışmanlık bu kriterlere uyar mı?

Yönetim danışmanlığının yukarıda belirtilen kriterleri karşılayıp karşılamadığına ve bir meslek sıfatını hak edip etmediğine ilişkin uzun, ancak sonuca ulaşmamış tartışmalar olmuştur. Hem akademisyenler hem de danışmanlık alanında çalışanların önde gelenleri, akla gelebilecek her türlü farklı görüşü dile getirmiş ve savunmuşlardır; bu durum da danışmanlığın günümüzdeki durumunu göstermektedir. Danışmanlık yukarıda belirtilen, mesleklere uygulanan kriterlerden bazılarını karşılasa da, diğerlerini karşılamamaktadır. Örneğin danışmanlığın kapsamı hiçbir zaman açıkça tanımlanmamıştır ve önerilen tanımlar asla genel kabul görmemiştir. Gerekli danışman yetkinliklerine ve danışmanlığa giriş için gerekli koşullara ilişkin çeşitli görüşler ve uygulamalar mevcuttur. Danışmanlık ile diğer meslekler oluşturduğu sınır esnektir, geçirgendir ve oynaktır; ayrıca son zamanlarda bu sınırda önemli değişimler gerçekleşmiştir. İçinde bulunduğumuz anda ve gelişmiş iş çevrelerinde bile, görünüşe göre hemen herkes kendisine yönetim ya da girişim danışmanı diyebilmekte ve herhangi bir diploması, sertifikası, lisansı, referansları,

tavsiye mektupları ya da sicil kaydı olmaksızın müşterilere hizmet sunabilmektedir. Bu, iş kolunun gerçeğidir ve bazı gözlemciler bu gevşek ve liberal çerçevenin aslında danışmanlığın büyümesine faydalı olduğu ve değişen ortamlara ve müşteri gereksinimlerine esnek ve hızlı bir şekilde uyum sağlamasını mümkün kıldığı görüşündedir.

Doldurulması gereken boşlukların ve gerçekleştirilmesi gereken gelişmelerin farkında olmak kaydıyla, yönetim danışmanlığına yeni ortaya çıkmakta olan bir meslek, hala gelişmekte olan bir meslek ya da belirli mesleki özellikleri ve hedefleri olan bir sektör diyebiliriz. Nihayetinde, danışmanlığın bir meslek olup olmadığına karar vermek o kadar da önemli olmayabilir. Danışmanlık, böyle bir karar olmadan da var olup gelişebileceğini kanıtlamıştır. Önemli olan, danışmanlık şirketleri ve bu alanda çalışan bireylerin uyguladığı kalite standartları ve diğer standartlardır, sektörün tam gelişmiş bir meslek olarak kabul görmesini beklemeden de bu şirketler ve kişiler mesleki değerlerini ve davranışlarını gösterebilirler.

Bunu takip eden bölümlerde bu konular üzerinde görüş belirterek, yönetim danışmanlığının profesyonel düzeyinin ve kalitesinin nasıl artırılabileceğini göstereceğiz.

6.2 Profesyonel yaklaşım

Yönetim danışmanlığında profesyonel yaklaşımın dikkat çekici özellikleri nelerdir? Bu özelliklerden bazıları, kısa olarak, yönetim danışmanlarının üye olduğu mesleki kuruluşların ahlak ya da davranış kurallarında bulunabilir; diğerleri danışmanlık şirketlerinin bilgi broşürlerinde belirtilmiştir. Bunlar kolektif olarak benimsenen değerlerdir, yani bir danışmanlar meslek kuruluşunun üyeleri ya da danışmanlık şirketi, resmi olarak meslek ahlakına ilişkin kurallarının neler olduğunu duyurmaktadır. Ancak, birçok durumda mesleki ve ahlaki davranışları belirleyen normların böyle resmi bir duyurusuna başvurmak mümkün olmamaktadır. Bu tür durumlarda danışmanın mesleki ahlak ve davranışlara ilişkin kişisel bir düsturun rehberliğinde hareket etmesi gerekmektedir; neyin doğru neyin yanlış mesleki uygulama olduğuna, neyin müşterinin ve toplumun yararına neyin olmadığına ilişkin kendi kavrayışına göre hareket etmek durumundadır.

Danışman güvene layık olmak durumundadır, müşteri muhtemelen, isimleri anılmasa bile bazı davranış normlarına uyulacağına inanmaktadır. Birçok müşteri, danışmanların asla sahte referanslar kullanmayacağına inanmaktadır, bazı müşteriler ise danışmanın teknik yeterliğini bile değerlendirebilmekten yoksundur. Danışman teknik açıdan daha üst bir konumda olabilir ve müşterinin sahip olmadığı bilgilere sahip olabilir. Bu durumda müşteri zaaf, kararsızlık ve hatta sıkıntı içinde olabilir (Kutu 6.1).

Kutu 6.1 Profesyonel danışmanın gücü

Yönetim danışmanının "teknik üstünlüğü" ve müşteriler üzerindeki "gücü", genellikle, örneğin tıp gibi, diğer mesleklerde görülebilecek olandan biraz farklıdır. Bunun iki temel nedeni vardır. Birincisi, eğer yönetim danışmanları ile müşterileri arasında bir bilgi ve deneyim farkı varsa, bu fark oldukça küçük olabilir. Çoğu müşteri için, yönetim danışmanlığı bir "karakutu" değildir. Hem danışman, hem de müşteri aynı eğitim geçmişine ve benzer bir iş deneyimine sahip olabilir. Müşteri, bir danışmandan yararlanıp yararlanmama konusunda karar vermek, danışmanın tavsiyesini kabul ya da reddetmek ve bir görev sırasında danışmanın çalışmasını kontrol etmek konularında gayet hazırlıklı olabilir. Açıktır ki, bu bir doktora başvuran hastanın ya da hukuki yardım arayan, bazı durumlarda istemese de bir avukat durumunda kalan sıradan bir insanın alışılmış durumuna benzememektedir. İkinci olarak, yönetim danışmanlığı dışa kapalı ve yüksek oranda korunan bir meslek değildir. Çoğu ülkede sadece yönetim danışmanlarına ayrılmış işler yoktur. Hatta danışmanın ve müşterinin rolleri birbiriyle yer bile değiştirebilir. Bugün müşteri olan biri yarın danışman olabilir, tersi de mümkündür.

Danışmanın mesleki ahlakının açıkça denendiği iki tipik durum vardır: Birincisi, danışmanın bilgi sahibi olmayan ya da teknik açıdan zayıf bir müşteri için çalışması nedeniyle teknik üstünlüğünden faydalanması durumudur; ikincisi ise danışmanın sıkıntı ve zorluklar nedeniyle muhakeme becerisi azalmış ve umutsuzca yardım arayan bir müşteri için çalıştığı durumdur. Bu tür müşteriler çok savunmasız olabilir ve kolayca yönlendirilebilir; danışmanlık sözleşmesinin hükümleri, müdahale yöntemleri ve önerilen değişiklikler büyük oranda danışmanın elinde olabilir. Eğer katılımcı bir danışmanlık yöntemi uygulanırsa, müşteri burada boyun eğen, kendine güvenini yitirmiş ve zayıf taraf olabilir.

Profesyonel bir şekilde hareket etmeyi amaçlayan her danışman, çalışırken izleyeceği kendi mesleki ahlak anlayışını ve normlarını müşteriler için açıkça belirtmelidir. Bu, kurum içi ve kurum dışı danışmanlar ve de danışman sıfatıyla müdahalede bulunan herkes için de aynı derecede geçerlidir.

Teknik yeterlik

Danışmanın profesyonel yaklaşımının temeli, teknik yeterliğidir. Her şeyden önce, danışmanların müşterilerin ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerilere sahip olması gerekir. Genel bir kural olarak, yeni bir göreve başlamayı düşünürken ya da zaten üzerinde çalıştıkları bir görevde farklı yeterliklerin gerektiği kritik bir noktaya geldiklerinde, danışmanlar kendi bilgi ve becerilerini eleştirel bir gözle değerlendirmeyi becerebilecek ve buna hazır durumda olmalıdır. Profesyonel bir danışman, iş sıkıntısı çekse ve bir görev almak için çok istekli olsa dahi asla yeterliklerinin ötesinde bir işi yapabilecekmiş gibi görünerek kendisini olduğundan farklı sunmaz. Yeni bir tür sorunla ilgilenmek isteyen bir danışman (yeni şeyler denemedikçe deneyim

artırılamaz), bu durumu müşteri ile açıkça görüşmelidir.

Buradaki zorluk, yönetim ve işletme danışmanlığı alanında bir işi müşteriyi memnun edecek şekilde yapabilme yeterliğini değerlendirmek için gerekli güvenilir ve nesnel göstergelerin eksikliğidir. Danışmanlık meslek kuruluşları, profesyonel danışmanlar için ortak bir bilgi varlığını ve bir birliğin, üyelik kurumunun ya da sertifikanın gerekli gördüğü asgari deneyim türü ve süresini tanımlamaya teşebbüs etmiştir (bkz. Bölüm 6.4). Ancak bunlar, genel ve daha ziyade başlangıç niteliğinde üyelik ya da sertifika kriterleridir ve bir danışmanın belirli bir görev için gerekli becerilere sahip olup olmadığını gösteremezler. Meslek kuruluşlarına üye olmayan ya da sertifika edinme gereği duymayan danışmanlara uygulanmamaktadırlar. Üstelik, danışmanlık mesleği için genel kabul görmüş bir bilgi varlığı geliştirme çalışmaları tamamlanmaktan henüz çok uzaktır. Çeşitli danışmanlık meslek kuruluşlarından edinilebilecek belgeler faydalıdır, ancak mesleğin bilgisel temelini oluşturacak, kural niteliğindeki metinler olarak görülemezler (ayrıca danışmanların kariyerleri ve gelişimleri hakkındaki Bölüm 36 ve Bölüm 37'ye bakınız).

Çıkar çatışmasından kaçınmak

Bir görev sırasında ya da bir danışmanlık sözleşmesinin sınırları dahilinde danışmanın yeterliği ve zamanı, müşterinin çıkarları açısından mümkün olan en iyi sonuçları elde etmek amacıyla, müşterinin hizmetine sunulur. Ne yazık ki, "müşterinin çıkarları"nın ne anlama geldiği ya da müşterinin görevden ne beklediği her zaman açık değildir. Sıklıkla, müşterinin kısa vadedeki ve uzun vadedeki çıkarları arasında ya da müşteri organizasyon içerisindeki çeşitli gruplar arasında bir çatışma olur, ancak danışman dikkatini çekinceye kadar müşteri bunun farkına varmayabilir. Müşteriye hizmet vermeyi kabul ederken danışman, kendi çıkarlarının müşterininkilerle çatışmayacağından emin olmalıdır.

Çıkar çatışmasından kaçınmak, danışmanlıkta profesyonelliğin ve ahlakın en hassas ve kritik konularından biridir. Bunun birçok nedeni olabilir; danışmanların aracı ya da tavsiye makamı olarak dahil olduğu iş girişimlerinin ve ticari etkinliklerinin karmaşıklığı, birçok büyük profesyonel şirketin çokdisiplinli yapısı, çıkar çatışmasının bazı kültürlerde ve ülkelerde nispeten geniş yorumlanması, bu nedenlerden bazılarıdır.

Kutu 6.2, çıkar çatışmasının ilk bakışta göze batmayabileceği bazı durumları saymaktadır. Bunların aksine, bazı çatışma durumları gayet barizdir ve davranış kurallarında açıkça ifade ediliyor olabilir. Dolayısıyla, görevlerde görevlendirilmeden önce danışmanların, sunulan hizmetlerin tanımlarından anlaşılmayan tüm ilgili kişisel, finansal ve diğer iş çıkarlarını ifşa etmesi istenebilir. Bu, özellikle aşağıdaki konularla ilgilidir:

- Müştereninki ile rekabet halinde olan herhangi bir işletmede herhangi bir yöneticilik ya da hissedarlık;
- Müşteriye tavsiye edilen ya da sağlanan mal veya hizmetlerde herhangi bir maddi çıkar;
- Müşteri tarafından işe alınan herhangi bir bireyle herhangi bir kişisel ilişki;

- Müşteri kuruma ya da ana veya alt kuruluşlarına yapılmış herhangi bir kişisel yatırım.

Kutu 6.2 Çıkar çatışması var mı? Değer sisteminizi test edin.

- Bir özelleştirme projesinde bir hükümete uluslararası bir danışmanlık firması danışmanlık yapmaktadır, ancak özelleştirilecek kamu girişimi için potansiyel alıcı olan bir yabancı kuruluşla uzun bir iş ilişkisi vardır ve aslında bir yandan da bir şubesi ve farklı bir danışman ekibi aracılığıyla bu kuruluşun bir projesini yürütmektedir.
- Bir denetçi, denetim sırasında ortaya çıkan bir sorundan dolayı müşterisini, aynı iş daha iyi ya da daha ucuza yapabilecek başka danışmanlar olmasına rağmen, kendi şirketinin danışmanlık bölümüne yönlendirmektedir.
- Bir danışman, özellikle de müşteri organizasyonda tatminsizlik varken ve danışman daha iyi ücretler önerebilecek durumdayken, müşterisinin çalışanlarını gözden geçirmekte ve müşterinin en yetenekli çalışanlarına iş teklifi yapma fırsatını kaçırmamaktadır. Başka bir danışman da aynı amacı taşımaktadır, ancak herhangi bir adaya yaklaşmadan önce sözleşmesinin bitimini takip eden birkaç ay boyunca bekler.
- Müşteri kendisi için çalışan danışmana aynısını yapar.
- Bir yere varamayacağı ve tekliflerinin uygulamaya geçirilmeyeceği neredeyse kesin olmasına rağmen danışman bir görevi adım adım devam ettirmekte ve sözleşmede planlanan çalışma planına tamı tamına sadık kalmaktadır.
- Bir danışman belirli bir sektörde (örneğin tekstil, otomotiv sanayi, imalat tezgahları vb.) önde gelen bir uzmandır. Bu durum, birbiriyle rekabet halinde olan firmalar için aynı zamanda ya da birbiri ardına çalışması anlamına gelmektedir; bu gerçek, firmalar tarafından bilinebilir de bilinmeyebilir de. Bir müşteriye sektörle ilgili en iyi uzmanlığı sağlamakla bir rakipten diğerine bilgi sızdırmak arasındaki fark nedir?
- Özelleştirilecek bir dizi kamu sektörü şirketine danışmanlık yapmış bir kişi, özelleştirme sürecinde bu şirketlerle maddi çıkar amacıyla ilgilenen bir yatırım fonunun kuruluşuna katılır ya da bu yatırım fonuna danışmanlık yapar.

Diğer mesleklerde ve bunlarla ilgili kamu düzenlemelerini yapanlarda da çıkar çatışmasına yönelik endişelerin olduğunu belirtmek gerekir. Muhasebe mesleğinde, denetçinin bağımsızlığını zedeleyebilecek ve denetçiler ile müşterileri arasında çıkar çatışması yaratabilecek ilişkiler ve etkinlikler yıllardır tartışılmaktadır. Bu tartışma güç olmuştur ve ilgili tarafların hepsini tatmin edecek çözümler hala bulunmayı beklemektedir (bkz. Kutu 6.3).

Uzmanlığını paylaşarak, know-how aktararak ve bilginin yanısıra eğitim sağlayarak müşteriyle "gücü paylaşma" meselesi ise, çıkar çatışmasına neden olabilecek bir başka karmaşık konudur. Önceki bölümlerde belirttiğimiz üzere, profesyonel danışmanlık yaklaşımında öğrenme önemli bir yer tutmaktadır. Ancak, soylu

bir ilkenin genel bir tarzda ifadesi yeterli değildir. Danışmanın, görevin müşteriye bilgi ve uzmanlık aktaracağı şekilde tasarlandığından ve müşterinin katılımının da buna uygun şekilde sağlandığından emin olması gereklidir.

Kutu 6.3 Denetim ve danışmanlık üzerine

Yıllar geçtikçe, yasal denetimler yapan profesyonel muhasebe şirketleri portföylerine danışmanlık, eğitim, hukuki konular, bilişim teknolojileri, e-iş, değerleme, sigorta, küçük işletme gelişimi, şirketlerin birleştirilmesi ve devralınması, girişim sermayesi gibi alanlarda yeni hizmetler eklemiştir. Çok işlevli ya da tam hizmet veren profesyonel şirketler haline gelerek müşterilerine bir-leşik hizmet paketleri ve geniş bir yelpazede danışmanlık sunmaya başlamışlardır. Büyük Sekizler 1980'li yılların başında yönetim danışmanlığı piyasasına girdiğinde, denetim deneyimlerinin ve denetim müşterileri ile ilişkilerinin danışmanlıktaki hızlı ilerlemeleri açısından önemli kazanımlar olduğu gayet açıktı. Müşterilerin bir itirazı olmadı. Tam tersine çoğu, mali tablolarını ve hesaplarını denetlemiş olan, dolayısıyla sorunlarına ve olasılıklarına zaten aşina olan şirketlerdeki danışmanları kullanmaktan memnundu. Çapraz satış, asla tam olarak farkına varılmasa da, hem muhasebeciler, hem de danışmanlar için önemli bir pazarlama stratejisi haline geldi.

Ancak, denetçi bağımsızlığından sık sık ödün verildiği ve gizli ya da açık çıkar çatışmalarının giderek daha sık yaşanır olduğu, hatta zaman zaman çözümsüz durumlara yol açtığı hızla görülmeye başlandı. 1977 yılında en büyük muhasebe şirketlerinin gelirinin yüzde 70'ini denetim oluştururken, 1999'da bu oran yüzde 30'a düşmüştü; aynı dönemde danışmanlık ve yönetim danışmanlığı hizmetleri ise yüzde 12'den 50'ye yükselmişti. Daha ucuz denetim hizmetleri, daha kazançlı olan yönetim ve finansal danışmanlık hizmetlerinin promosyonunun yapılmasında kullanılıyordu. Bazı büyük şirketler giderek büyüyen iç çatışmalardan kaçamadı, örneğin Arthur Andersen Ocak 2001'de Andersen ve Accenture olarak ikiye bölündü, bu bölünmenin şartlarında ise ancak uzun bir hakemlik sürecinden sonra anlaşıldı.

1990'lı yılların sonunda, ABD Sermaye Piyasası Kurulu (SEC), denetçi bağımsızlığını hüküm altına alan kuralları sıkılaştırmaya karar verdi (bkz. www.sec.gov). Bir denetçinin bağımsızlığını ölçmek için dört anahtar ilke belirledi: Denetçi, eğer (i) denetlediği müşteri ile çıkar ortaklığı ya da çatışması varsa, (ii) kendi şirketinin işini denetliyorsa, (iii) denetlenen müşteriye yönetimde ya da çalışan olarak hizmet veriyorsa ya da (iv) denetlenen müşteri için avukatlık hizmeti veriyorsa, bağımsız değildir. Yeni kurallar, denetçinin bağımsızlığı ile çeliştiği düşünülen dokuz muhasebe denetimi dışı hizmet türü saymaktadır. Bunların çoğu, danışmanlık sahası içine girmektedir. Ancak, denetçilerin bu tür hizmetleri başka müşterilere vermesi engellenmemektedir. SEC'in yeni kuralları hazırlarken, etki sahibi muhasebe şirketlerinden kayda değer bir direniş ve lobicilik faali-yetleri ile karşılaştığını da göz önüne almak gerekir. Avrupa'da da benzer bir felsefeye dayanan ilkeler hazırlanmıştır ve Avrupa Birliği'nin değerlendirmesine sunulmuştur (bkz: europa.eu.int/comm/internal_market/en/company/audit).

Devamı sonraki sayfada

Hiç şüphesiz faydalı olacak bu yeni ilkelere rağmen denetim işlevine ilişkin mevcut kurumsal düzenlemeler ve denetçilerin müşterileri ile ilişkileri, bağımsızlığı gerçekçilikten çıkarmaktadır. Denetçiler müşteriler tarafından seçildiği, atandığı, ücret aldığı, süreleri uzatıldığı, kovulduğu, iş arkadaşları tarafından tavsiye edildiği vb. sürece ve yasal denetimleri yaparken müşterinin yöne-ticileri ve çalışanları ile yakın insani bağlar geliştirmeye ve sürdürmeye ihtiyaç duydukları sürece, daima bir miktar bağımlılığın ve çıkar çatışmasının olacağı haklı olarak ileri sürülmüştür. Özetle, denetçilerin muhakemesi, kendilerinin ve müşterilerinin çıkarları lehine etki-lenme eğilimindedir (bkz. M. H. Bazerman, K. P. Morgan ve G. F. Loewenstein: "The impossibility of auditor independence" (Denetçi bağımsızlığının imkansızlığı), Sloan Management Review, Yaz 1997).

Bu ve benzeri uyarıların ciddiye alınması için, sıradışı büyüklükte ve etkileri çok ötelere varan, denetçilerin yönetimin hileli ticaret ve raporlama uygulamalarını açığa çıkarma konusunda isteksiz ya da güçsüz olduğu bir mali skandalın gerçekleşmesi gerekti. Aralık 2001'de Enron, Amerikan enerji sektörü devi, iflas başvurusunda bulundu. Denetçisi ve iş danışmanı Andersen, Enron'a 2000 yılında verdiği denetim dışı hizmetlerden (27 milyon ABD Doları), denetimden ka-zandığından (25 milyon ABD Doları) çok kazanmıştı. Ya Enron'da ne olup bittiğini anlamamıştı ya da sessiz kalmayı tercih etmişti. Andersen'in davayla ilgili belgeleri yok ettiği bildirilmektedir.

Bu yazının yazıldığı tarihte, farklı ülkelerin yetkililerinin hangi yasal tedbirleri alacağını ya da muhasebe ve diğer mesleklerde hangi derslerin çıkarılacağını tahmin etmek güçtür. Ancak, şu kesindir ki, The Economist'in de belirttiği üzere (9 Şubat 2002), "bu denetim başarısızlıklarının temelinde, sapkın amaçlarla ve çıkar çatışmalarıyla karman çorman hale gelmiş bir dizi iş ilişkisi vardır" ve "tüm denetim rejiminin köklü bir şekilde değişmesi gerekmektedir".

Tüm bunlar yönetim danışmanları için ne anlam ifade etmektedir? Yasal denetimler konu-sunda meydana gelen tartışmaları ve resmi düzenlemelerdeki değişiklikleri, ayrıca denetçilerin etkinliklerini yakından takip etmek, danışmanın lehinedir. Çıkar çatışmaları sadece bir şirket aynı müşteri için denetim ve danışmanlık, bilişim teknolojileri ve diğer projeler yürüttüğünde değil, bir-çok başka durumda da oluşabilir. Yönetim danışmanlığı yasal düzenlemelere bağlı bir meslek değildir ve etik kurallar çıkar çatışmalarına sadece genel ve muğlak terimlerle değinme eğilimin-dedir. Ayrıca, bir ülkede ya da organizasyonda çıkar çatışması olarak görülen, başka bir yerde standart, hatta etkili uygulama olarak bile görülebilir. Küreselleşme farklı iş değerlerini ve yasal çevreleri birbirine yaklaştırma eğilimindedir, ancak danışmanlar ve danışmanlık firmaları çıkar çatışmalarının nasıl çözümleneceği konusunda başlıca hakimler ve hakemlerdir, uzun bir süre de öyle olmaya devam edeceklerdir. Hatırlanmalıdır ki, kendine kurallar koymak devlet tarafından dayatılacak düzenlemeleri önlemeye yardımcı olur.

Geleceği gören danışmanlar müşteriye öğretmeyi ve onu eğitmeyi bir tehdit olarak görmezler. Geleceği, aynı şeyleri tekrar tekrar sonsuza kadar yaptıkları

şimdinin basit bir tekrarı olarak görmezler. Müşterilerin yeni sorunları olacaktır ve müşterinin yararlı beceriler öğrendiği bir danışman tekrar göreve çağrılabilir. Böyle bir müşteri ayrıca meslektaşlarına danışmanı tavsiye edecektir. Başka müşteriler gelecektir ve böylece müşteri sayısı giderek artacaktır.

Tarafsızlık ve nesnellik

Profesyonel danışmanlara başvuran müşteriler tarafsız ve nesnel tavsiyeler almayı bekler. Danışmanın her türlü yanlılıktan ve önyargıdan arınmış olacağını, başka ortamlarda işe yaramış olabilecek, ama şimdiki müşteri için uygun olmayan, önceden hazırlanmış, fabrikasyon çözümlere başvurmayacağını varsayarlar. Gerçek profesyonel mümkün olduğunca tarafsız ve nesnel olmayı, duygularını kontrol altında tutmayı ve önyargılarının verdiği tavsiyenin değerini erozyona uğratmamasını amaçlar. Ancak uygulamada, kesin tarafsızlık ve nesnelliği sağlamak, imkansız değilse de zordur.

Çıkar çatışmalarının yanısıra başka etkenler de tarafsızlığı ve nesnelliği etkileyebilir. Her danışman, siyasi, ırksal, dini ya da başka inançları ve önyargıları içerebilecek kendi kültürel geçmişinin ve değer sisteminin etkisi altındadır. Buna ek olarak, danışmanlar sorun çözme, değişim ve sorunları olan müşterilere yardımcı olma konularında kendi yaklaşımlarına sahiptir. Bazı danışmanlar davranış bilimlerinin ve süreç danışmanlığının gücüne kuvvetle inanırken, diğerleri sorun teşhisine ve değişim yönetimine daha titiz ve sistemli bir yaklaşımı tercih ederek, yüksek oranda planlı süreçler, teknikler ya da modeller kullanır.

Danışman kendi kişisel değerlerinin ve yanlılıklarının yanısıra, danışmanlık şirketi ya da müşterinin ortamı içerisinde yer alan, tarafsızlığı ve nesnelliği etkileyebilecek güçlerin ve çıkarların farkına varmak için elinden geleni yapmalıdır. Müşteri ile bu konularda açık bir görüşme gerekli ve faydalı olabilir. Çoğu durumda nesnellik, benimsenen yaklaşımı ve düşünülen çözümü, danışmanlık firmasının diğer üyeleri ile gözden geçirmek yoluyla artırılabilir; bu kişiler başka müşterilerle benzer sorunlar yaşamış olabilir. Aşırı zor bir vakada, gerçek bir profesyonel nesnel olamayacağı bir projeyi reddetmelidir.

Kurum içi danışmanlar organizasyonlarına tabiiyetlerinin ve kendilerini bir kurum dışı danışmandan daha az tarafsız hale getirebilecek etkenlerin özellikle farkında olmalıdır. Tarafsızca düşünmekten ve hareket etmekten yoksun olacaklarının açık olduğu görevlerde görevlendirilmemelidirler.

Gizlilik

Bağımsız danışmanların müşterileri için yaptığı çalışmaların bir diğer evrensel ilkesi de mahremiyettir. Yönetim danışmanları müşteri hakkındaki gizli bir bilgiyi ifşa etmeyeceklerini veya bu bilgiyi kişisel ya da şirketlerine veya diğer müşterilere yönelik çıkarlar ve avantajlar elde etmek için kullanmayacaklarını kabul etmelidir. Müşterilerin danışmanlara güvenebileceklerinden emin olmaları gerekir. Kural olarak, danışmanlık sözleşmesinde gizlilik konusuna belli bir oranda değinilecektir, ancak bu fazla genel olabilir ve görev sırasında kolaylıkla göz ardı edilebilir. Müşteri

hangi bilgilerin gizli muamelesi görmesi gerektiğini belirtmeyebilir ya da bu bilgilerle çalışmanın çeşitli risklerinden haberdar olmayabilir (ayrıca bkz. Ek 4 ve Ek 5).

Kurum içi danışmanlıkta, gizlilik açısından durum karmaşık olabilir. Bazı durumlarda danışmanların bir müşteriye ilişkin bilgiyi bir üstlerine (bakan, genel müdür ya da başka bir yetkili) açıklama yükümlülüğü (ya da açıklayabilmeleri ihtimali) olabilir. Bu tür koşullar altında, yöneticiler kurum içi danışmanları merkez yönetimin casusları olarak görür ve onlardan yararlanmakta isteksizlik gösterir. Bunun üstesinden gelebilmek için, birçok şirket gizliliği, kurum içi danışmanlardan olduğu kadar kurum dışı danışmanlardan da yararlanırken titizlikle uyulacak bir ilke olarak ilan etmişlerdir. Kamu sektöründe de benzer bir yaklaşım giderek daha fazla benimsenmektedir.

Ayrıca gizlilik, belgeleri dikkatsiz kullanarak, işle ilgili konuları toplumsal ortamlarda konuşurken safça davranarak ya da kamuya açık konuşmalarda ve makalelerde gizli bilgileri alıntılama konusunda tedbirsiz davranarak istenmeden de ihlal edilebilir.

Komisyonlar

Tüm komisyonlar daima rüşvete eşdeğer değildir. Ancak bazı komisyonlar, özellikle de müşteriye bildirilmezlerse, gerçekten de rüşvettir ya da öyle algılanabilir. Her durumda, komisyon almak hassas bir meseledir. Etik kuralları komisyonları yok saymaz, ancak bu tür kuralların çoğu yeterli rehberlik sağlayamamaktadır.

Mesleki ahlak açısından komisyonların kabul edilebilirliği üzerine evrensel rehber kurallar belirtmek elbette imkansızdır. Yerel iş uygulamalarını ve kültürleri göz ardı etmek zordur. Bazı ülkelerde, komisyonlar ve indirimler, profesyonel hizmetler de dahil olmak üzere, iş yapmanın kaçınılmaz yolunu oluşturur. Başka ülkelerde ise bildirilmeyen ve vergilendirilmemiş komisyonlar yasadışıdır. Genel bir kural olarak müşteri, görevle ilgili olarak danışmana ödenen ya da söz verilen komisyonlardan ve benzer iltimaslardan haberdar edilmelidir.

Profesyonel bir şirkette, komisyon konusu ahlaki bir ikilem yaratabilir. Bazı danışmanlık şirketleri önemli sözleşmeleri, daha az seçici bir karar merciine komisyon önermekte daha büyük "esneklik" gösteren bir rakiplerinin seçilmesi nedeniyle kaybetmişlerdir.

Danışmanlık çevrelerinde, komisyonlar konusunda kabul gören tutum aşağıdaki gibidir:

- müşteriye ya da müşterinin personeline bir görevi almak ya da danışmanın teklifinin kabul edilmesini sağlamak amacıyla ödenen bir komisyon ahlak dışıdır;
- müşterinin organizasyonunu ilgilendirebilecek konularda belirli tavsiyelerde bulunması amacıyla ya da bir tedarikçinin diğerine tercih edilmesi konusunda danışmanın müşterinin kararını etkileyeceği durumda, danışmanın komisyonu kabul etmesi de ahlak kurallarına aykırıdır;
- danışmanın kendisini müşteriye tanıştıran ya da benzer bir şekilde aracılık

görevi üstlenen bir kişi ya da organizasyona komisyon ödemesi çoğu durumda kabul edilebilir; bu tür komisyonlar çoğu ülkede normaldir ve hatta maliyet olarak vergiden düşülmesi bile mümkün olabilir; ancak müşteri komisyondan haberdar edilmeli ve bunu uygun görmelidir.

Verilen paranın karşılığının alınması

Müşterilerden istenen ücretler (bkz. Bölüm 30) birkaç ahlaki soruyu gündeme getirir. Profesyoneller, müşterinin sağladığı yararlar ile görevin maliyeti arasındaki ilişki konusunda düşünceli davranırlar. Eğer elde edilen sonucun maliyeti haklı göstermediği ya da hemen hemen hiç bir yarar sağlamayacağı kanaatine varırlarsa, işe başlamadan önce müşteriyi uyarmalıdırlar. Genel konuşacak olursak, profesyonel ahlak, danışmanların mesleğin mevcut standartlarına ve yaygın uygulamalara göre kararlaştırılmış "normal" ve "makul" ücretler talep etmesini gerektirir.

Bilgi sahibi olmayan müşterilerden fahiş ücretler istemek, kesinlikle profesyonelliğe aykırıdır. Rekabeti azaltmak umuduyla ücretleri ve verilen emeği azaltmak da, özellikle de danışman bunu yeni bir müşteri için ve er geç ücreti normal düzeyine getireceğini bilerek yapıyor ise, profesyonelliğe aykırıdır. Dahası, bazı ücret formülleri (bkz. Bölüm 30) uygunsuz, hatta ahlak dışı olarak görülebilir.

Daha geniş toplumsal endişeler ve müşterinin ahlakı

Danışmanlık projeleri sıklıkla, müşterinin çıkarının daha geniş toplumsal çıkarlarla gerçek ya da potansiyel çatışmada olabileceği meseleler içerir. Ya da danışman çalışması sırasında, yasadışı olmasa dahi, kabul gören toplumsal normlara veya kendi kişisel düşüncesine göre toplumsal açıdan zararlı ve istenmedik uygulamaları açığa çıkarabilir. Böyle bir durumda danışman ahlaki bir ikilem yaşayabilir. Daha kıdemli meslektaşlarından ve danışmanlardan tavsiye alma yoluna gidebilir, ancak zor olabilecek bu ikilemi nihayetinde çözümleyecek olan kişi, kendisidir. Danışmanlık etiğinin kuralları, örneğin bir müşteri için çalışırken çıkar çatışmasından kaçınmak konusunda, nasıl davranması gerektiği konusunda danışmana bir miktar rehberlik sağlayabilir; ancak müşterinin ahlaki ya da ahlak dışı davranışlarını birbirinden ayırt etmeyi tümüyle danışmana bırakırlar.

Ne yazık ki, yıllardır yapılan araştırmalara ve sayısı oldukça artan yayınlara rağmen, yönetimsel ahlak ve iş ahlakı kavramı belirsiz ve tartışmaya açık kalmıştır. Şu bir gerçektir ki, müşterilerin yasadışı ya da hileli işlere karıştığı sıradışı durumlar görülmektedir. Profesyonel bir danışmanlık firması, bu tür bir müşteri davranışının fark edildiği ya da bundan şüphelenildiği bir projeden çekilir. Vakaların büyük çoğunluğu ise daha az nettir ve hem ticari hem de ahlaki kriterlere uygun bir yol tavsiye etmek kolay olmayabilir. En azından, danışman bu iki kriter arasındaki çatışma olasılığına müşterinin dikkatini çekmelidir. Orta yol ise, danışman ve müşterinin ticaret ile ahlakın birbiriyle çatışmadığı ka-rarlar için birlikte çalışmasıdır.

Belirli bir bağlamda neyin ahlaki olduğuna karar vermek kendi başına zor bir meseledir. Ahlaki normlar toplumsaldır, kültür tarafından belirlenir ve farklı toplumlar bu konularda farklı görüşlere sahip olabilir. Danışmanlar sıkı sıkıya ahlakçı

bir yaklaşım benimserlerse, müşterilere pek faydaları olmaz. Ticari kararların potansiyel zararlarının nasıl en aza indirilebileceği, müşterinin işletmesinin toplumsal sorumluluğunun nasıl artırılabileceği ya da etkilenecek paydaşlar açısından ticari kararların mali ve toplumsal yararlarının nasıl en iyi hale getirilebileceğine ilişkin tavsiyeler vererek daha faydalı olabilirler.

6.3 Meslek kuruluşları ve davranış kuralları

Meslek kuruluşları

Bazı ülkelerde danışmanlar ortak çıkarlarını temsil etmek üzere gönüllülüğe dayanan meslek kuruluşları kurmuşlardır (isimleri ve adresleri için bkz. Ek 2). Bu kuruluşlar danışmanlığın mesleki standartlarını yükseltmekte, iş çevrelerinde güven kazanmakta ve toplumda iyi bir isim yapmakta önemli bir rol oynamışlardır.

Genel olarak yönetim danışmanlarının meslek kuruluşları sektörü güçlendirmeye aşağıdaki şekillerde katkıda bulunur:

- ortak bir bilgi varlığı geliştirerek;
- bu alana yeni gireceklerde aranacak asgari niteliklere ilişkin kriterleri belirleyerek (eğitim, deneyim türü ve süresi, referanslar, sınavlar);
- yönetim danışmanlarını sertifikalandırarak (yetkilendirerek);
- üyeleri için mesleki davranış ve uygulama kuralları geliştirip bunları tanıtarak;
- davranış kurallarının ihlallerini araştırarak ve disiplin müeyyideleri uygulayarak;
- yönetim danışmanlığının çeşitli yönlerini inceleyerek, danışmanlık yöntemleri, şirket yönetimi, danışmanların eğitimi ve mesleğin gelişmesi için önemli diğer konulardaki son gelişmeler hakkında, üyeleri arasında deneyim alışverişi düzenleyerek ve tavsiyelerde bulunarak;
- danışmanlar için eğitim etkinlikleri düzenleyerek;
- üyelerinin sunduğu hizmetler hakkında bilgi sağlayarak ve potansiyel müşterilerin talebi üzerine uygun danışmanın bulunmasına yardımcı olarak;
- hükümetlerle, müşterileri temsil eden kurumlarla ve danışmanlığın gelişimi ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanılması konularıyla ilgili diğer paydaşlarla ilişkilerde üyelerinin ortak çıkarlarını savunarak.

Bir meslek kuruluşuna üyelik gönüllülük esasına dayanır, ancak üye profilini belirleyen ve toplu olarak desteklenen ahlaki yükümlülüklere bağlılığı temel alan birkaç şarta bağlıdır. Tüm danışmanlar üye değildir. Büyük danışmanlık şirketlerinin tüm üyelik koşullarını kabul etmediği ya da şirket yönetiminin, kabul görmüş ve güçlü bir profesyonel şirketin kendi standartlarını belirleyebileceğini ve bir meslek kuruluşunun rehberliğine gereksinim duymadığını düşünerek seçkinci bir yaklaşım benimsediği durumlar olmuştur. Bireysel düzeyde de üyelik kriterlerini karşılamadıkları ya da üyeliğin kendilerine bir yarar getirmediğini düşündükleri için üye olmayan danışmanlar vardır.

Bazı ülkelerde, iki tür danışman örgütü bulunur: Şirketlerin birlikleri ve bireysel danışmanların meslek kuruluşları ya da enstitüleri. Bu durum, danışmanlık firmalarının gereksinimlerinin bu firmalarda çalışanların ya da mesleği tek başına icra edenlerin gereksinimlerinden farklı olduğuna dair çeşitli izlenimleri yansıtmaktadır. Şirket birlikleri, şirketlerin gelişimine ve tüm danışmanlık sektörünü etkileyen meselelere odaklanırken, enstitüler daha çok bireysel danışmanların nitelikleri ve gelişimi ile ilgilidir. Bu gönüllü kuruluşların daha etkin bir işbirliğine ve hatta bütünleşmeye gitmesi için "bir arada dostça varoluşlarını" yeni bir şekle sokma girişimleri de olmasına rağmen, bu ikililik İngilizce konuşan ülkelerde çok yaygındır.

İki tip üyelik kurumunun olduğu yerlerde, her ikisine de üyelik durumu oldukça yaygındır: Bir danışmanlık şirketi bir birliğin üyesiyken, kendisi için çalışan danışmanların bir kısmı ya da tamamı bir enstitünün bireysel üyeleri olabilir.

Ortalama olarak, bireysel ya da danışmanlık şirketleri için çalışan danışmanların yaklaşık yüzde 50'si yönetim ve iş danışmanlarına ait gönüllülüğe dayanan mesleki kuruluşların üyesidir. Bu sayı hem birey olarak danışmanları, hem de bir birliğe üye olan danışmanlık şirketlerinin çalışanlarını kapsamaktadır. Danışmanlığın hızla değişmekte olan yüzü ve profesyonelliği güçlendirme gereksinimi düşünülürse bu düşük bir rakamdır. Bazı danışmanlar yararlı hizmetler sağlayan ve üyelerine yeni iş imkanları bulmakta yardımcı olacak bir mesleki kuruluşa üye olacaklarını doğrulamaktadır. Ancak bu bir kısırdöngü olabilir; daha çok üye ile daha güçlü bir mali temel ve mesleğin önde gelenlerinin etkin katılımı olmadan, gönüllülüğe dayanan hiçbir meslek kuruluşu mesleği tam olarak temsil edip yararlı hizmetler sağlayamaz.

Uluslararası tablo

Uluslararası düzeyde, yönetim danışmanlığı, ulusal kuruluşlar arasında işbirliği sağlayacak ve mesleği geliştirmeye yönelik ulusal ve bölgesel çabaları uyumlu hale getirecek bir dünya federasyonundan yoksundur. Danışmanlık hizmetlerinde başlıca üç piyasayı (ancak dünyanın tamamını değil) kapsayan önde gelen kuruluşlar AMCF (Birleşik Devletler), FEACO (Avrupa) ve ZEN-NOH-REN'dir (Japonya).

AMCF (Yönetim Danışmanlığı Şirketleri Birliği), en eski şirket birliği olup 1926'da kurulmuştur. AMCF'nin önde gelen üyeleri, merkezleri Birleşik Devletler'de bulunan büyük çokuluslu danışmanlık şirketleri olduğu için profili giderek daha uluslararası hale gelmektedir; Amerikan kökenli olmayan şirketler de üye olabilmektedir.

FEACO (Avrupa Yönetim Danışmanlığı Birlikleri Federasyonu), danışmanlık şirketlerinin ulusal birliklerinin (ülke başına bir tane) bölgesel federasyonudur. Merkezi Birleşik Devletler'de bulunan çoğu büyük şirketin birkaç Avrupa ülkesinde şubesi vardır ve ulusal birlikler aracılığıyla FEACO'nun çalışmalarına katılırlar. FEACO ayrıca özel bir komite aracılığıyla büyük çokuluslu danışmanlık şirketleri ile doğrudan çalışır.

ZEN-NOH-REN, geniş bir üyelik tabanı olan ulusal bir birliktir, bu tabana danışmanlık kurumlarına ek olarak yönetim ve prodüktivite alanındaki meslek kuruluşları da dahildir.

Dolayısıyla, bu üç birliğin profilleri farklıdır. Ancak ortak çıkarlarla ilgili konu-

larda, örneğin başlıca yönetim danışmanlığı konferanslarını ortak düzenleyerek ya da bölgesel deneyimleri karşılaştırarak, işbirliği yapmaya başlamışlardır.

(Bireylerin üye olduğu) ulusal yönetim danışmanlığı enstitüleri arasındaki işbirliği, 1987'de kurulan ICMCI (Uluslararası Yönetim Danışmanlığı Enstitüleri Konseyi) tarafından organize edilmektedir. Konsey, bireysel üyelik enstitülerinin verdiği danışmanlık sertifikalarını destekleme yoluyla mesleki gelişime ve nitelikliliğe (üyeler sertifika verme fikrine bağlılık göstermelidir) ve meslek ve kullanıcılar tarafından uluslararası kabul görmeye odaklanmayı seçmiştir.

Davranış kuralları

Yönetim danışmanlarının meslek kuruluşları profesyonel davranış kurallarına büyük önem vermektedir (ahlak, deontoloji, mesleki uygulamalar) ve bu kuralları mesleğin kabul görmesini sağlamakta, doğruluğunu korumakta ve danışmanların uyması gereken davranış kuralları konusunda müşterileri bilgilendirmekte temel araç olarak kullanmaktadır. Meslek kuruluşları bu kuralları, yasanın gerektirdiklerinin ötesine ve üstüne geçebilecek öz disiplin yükümlülüklerinin üyeler tarafından gönüllü kabulüne işaret eden bildiriler olarak görmektedir. Davranış kurallarının tam metinlerine çoğu danışmanlık meslek kuruluşunun web sayfalarından erişilebilir (adresler için bkz. Ek 2).

Elbette danışmanlık hizmetlerinin mesleki değerini ve doğruluğunu kuralların kendisi değil, meslek kuruluşunun tüm üyeleri tarafından tutarlı ve zekice uygulanması geliştirir. Çoğu kural danışmanlara, yönetim danışmanlığının bir meslek olarak statüsünü azaltacak hiçbir şey yapmama yükümlülüğü getiren bir madde içerir. Bu, danışmanların inisiyatifine oldukça fazla şey bırakmaktadır.

Bu oldukça makul bir durumdur. Kurallar aşırı ayrıntılı olamaz, çünkü tüm üyelere ve üyelerin dahil olduğu tüm durumlara uygulanabilir olması gerekir. Dahası, kurallar neyin mesleki olduğunu ya da olmadığını danışmanların kendilerinin değerlendirmesi gereken yeni durumları ya da geleceği tahmin edemez. Gordon Lippitt'in belirttiği üzere, "insanın kendi davranış kurallarını ve bu etik kuralların uygulamasını sürekli yeniden değerlendirme süreci, güvenilir meslektaşların denetiminde ve yardımıyla, o insanın mesleki yaşamı boyunca devam etmelidir. Ahlaki yeterliliğin kazanılması, danışmanlık sürecinin daimi bir parçası olan, duruma göre karar verme gereğinin huzursuzluğunu azaltır ve etkililiğini artırır." [1]

Mesleki gelişime yardım etmek

Danışmanlık meslek kuruluşları üyelerine profesyonel hizmetlerinin standartlarını yükseltmekte birçok şekilde yardımcı olabilir. Bunlar, yeni danışmanlar için eğitim kurslarını; deneyimli olanlar için tazeleme eğitimlerini ve çalıştaylarını; bilgi ve deneyimin geniş kapsamlı değiş tokuşunu amaçlayan konferansları; yeni danışmanlık yaklaşımları ve yöntemleri üzerine araştırmaları; yararlı yayınlar üzerine, diğer mesleklerde neler olup bittiği hakkında ya da yönetimde ve iş hayatında yeni eğilimler ve bunların olası sonuçlarına ilişkin bilgi sağlamayı vb. içerebilir.

Danışmanlık genç bir meslek olduğundan, tüm bu etkinliklerin teknik bece-

rileri güçlendirmenin yanısıra, mesleki ahlakı ve meslek kuruluşunun kurallarının belirlediği davranışları vurgulayan güçlü bir eğitimsel yönü olmalıdır.

6.4 Sertifika ve ruhsat verme

Sertifika vermenin (yetkilendirme) ve ruhsatlandırmanın yönetim danışmanlarına uygulanıp uygulanamayacağı, uygulanırsa nasıl uygulanacağı, tartışmalı yönüyle adı çıkmış bir konudur; sadece danışmanlık şirketleri ve meslek kuruluşları tarafından değil, kullanıcılar tarafından da tartışılmaktadır. Bu tartışma, danışmanların hem kişisel hedeflerinin hem de giderek artan toplumsal sorumluluk bilincinin yanısıra, profesyonelleşme aleyhine işleyen çeşitli etkenlerin göstergesidir.

Bazı çevrelerde sertifika vermenin yönetim danışmanlığının geniş kabul görmesine yönelik bir adım olacağı görüşü vardır. İş dünyası, hükümetler ve daha genel olarak da kamu kesimi, özel ve kamu sektörlerinde önemli kararlarla ilişkili olan yönetim danışmanlarının kanıtlanmış profesyoneller olduğunu görmek istemektedir. Sertifikalandırmanın yönetim danışmanlığının uluslararası konumunu geliştireceği ve sertifikalandırmanın yerleşmiş bir uygulama olduğu diğer meslekle rekabet etmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Danışmanlık mesleğine daha fazla düzen getireceğine ve yetkin olanlarla olmayanları ayırt etmeyi kolaylaştıracağına inanılmaktadır. Son olarak, sertifikalandırma şirketlere değil, bireylere uygulanmalıdır: İngiltere Yönetim Danışmanlığı Enstitüsü'nün Kurucu Başkanı James Sandford Smith, 1962'de "Hiçbir gerçek meslek şirketlerin niteliklerine dayandırılamaz" diye yazmıştır.

Öte yandan, sertifikalandırmanın mesleğe kabule ilişkin genel ve daha ziyade başlangıç niteliğinde kriterlerin uygulanmasından daha fazlasını garanti edemeyeceği; bir danışmanın belirli bir iş için gerçekten uygun olup olmadığını gösteremeyeceği; son tahlilde, iş dünyasına danışmanlık yapmanın da diğerleri gibi bir iş kolu olduğu ve yeteri kadar müşteri bularak piyasa testini geçen bir danışmanın becerilerini kanıtlayan bir kağıt parçasına ihtiyacının olmadığı gibi çeşitli itirazlar da dile getirilmektedir.

Sertifikalandırma karşıtları ayrıca, yönetim danışmanlığının kapsamının tanımlanmasındaki güçlükleri, genel kabul görmüş bir bilgi varlığının olmamasını ve danışmanlık ile diğer meslekler arasındaki kesişmeyi hatırlatırlar. Bazı büyük şirketler, çalışanlarının danışmanlık enstitüleri tarafından sertifikalandırılmasının geçerliliğini sorgulamaktadır. En iyi durumda bu karşıtlar, kendi başına hareket eden bireylerin sertifikalandırılmasına ya da sertifikalandırılacak bir şirketin daha sonra kendi çalışanlarını sertifikalandırmasına mutabık olmaktadır.

Sertifikalandırma yönündeki gelişmeler

Aslında sertifikalandırma, mütevazı bir gelişme göstermektedir. 30 kadar ülkede, ulusal yönetim danışmanlığı enstitüleri gönüllü bir sertifikalandırma süreci başlatmıştır; kriterleri karşılayan bir aday "sertifikalı yönetim danışmanı" (CMC) olmaktadır. Buna alternatif olarak, danışmanların enstitülere tam üye olabilmeleri için bazı kriterleri karşılamaları gereklidir, dolayısıyla tam üyelik, sertifikalı olmaya eşdeğerdir.

Kutu 6.4 Danışmanların sertifikalandırılması için uluslararası model (CMC)

Arananlar	
Deneyim	Yönetim danışmanlığında üç yıl
Eğitim	Kabul görmüş üniversite derecesi ya da mesleki liyakat, ya da derece yerine yönetim danışmanlığında fazladan beş yıl deneyim
Harcanan süre	Son beş yıl içerisinde, gerekli görülen üç yıl boyunca etkin olarak yönetim danışmanlığı ile geçirilmiş 1200 saat ve halen yönetim danışmanlığı alanında aktif olmak
Bağımsızlık	Bağımsız bir danışmanlık şirketinin sahibi ya da çalışanı olmak ya da enstitüye kabule uygun bir iç danışman olmak
Liyakat süreci	
Sınav	Mesleki davranış kurallarına ve ortak bilgi varlığına dair bilgiyi sınama amaçlı yazılı sınav ya da mülakat
Sponsor	Tam üye olan iki sponsor (CMC, FCMC, MIMC, FIMC ya da dengi)
Referanslar	Beş projenin yazılı anlatımı ve mülakatla doğrulanacak beş müşteri referansı
Unvanlar	
Unvan	Mesleki unvan vardır
Koruma	Üye, unvanını yönetim danışmanlığından ayrıldıktan sonra dahi ya da üyeliği devam ettiği sürece korur

Kaynak: ICMCI (bkz. www.icmci.com)

Dünya genelinde sertifikalandırmayı desteklemek ve standart hale getirmek için, ICMCI ulusal sertifikalandırma süreçlerinde kullanılacak asgari koşullardan oluşan uluslararası bir model geliştirmiştir (Kutu 6.4). Amaç, üye enstitüler arasında bir ortaklık oluşturarak, bir enstitünün verdiği sertifikanın ICMCI üyesi diğer enstitüler tarafından da kabulünü sağlamaktır. Yüksek sayıda danışman çalıştıran büyük şirketlerin sertifikalandırma konusuna ilgili göstermesini ve bunu çalışanlarına uygulamaya başlamasını teşvik etmek için, İngiltere'deki Yönetim Danışmanlığı Enstitüsü "sertifikalı işletme" kavramını kullanmaya başlamıştır. Bu şekilde sertifikalandırılan bir şirket böylelikle çalışanlarından hangilerinin sertifikalandırılmaya uygun olduğuna karar verebilmektedir. Daha sonra bu çalışanlar dışarıdan kişileri dahil etmeye gerek kalmadan sertifikalandırılmaktadır.

Ancak sertifikalandırmanın gelişimi yavaş olmaktadır ve bazı tartışmalı konuların hala yanıtlanması gerekmektedir. Az sayıda müşterinin sertifikalandırmanın varlığından ve değerinden haberi vardır, dolayısıyla sertifikalandırma nadiren danışman seçiminde aranan bir vasıftır. Sertifikalandırılan danışmanların sayısı da çok düşük kalmıştır. Yine de, sınırlı nicel etkisine rağmen, CMC girişimi dünyanın

pek çok yerinde danışmanlıktaki yetkinliğin ve etik standartların desteklenmesine ve çeşitli ülkelerden danışmanların ortak ilgi alanları olan bu meselelerde işbirliği yapmasına önemli bir katkısı olmuştur.

Ruhsatlandırma

Sertifikalandırma ve benzer süreçler gönüllülüğe dayanır ve tamamen bir özel üyelik kurumunun elindedir. Ruhsatlandırma ve resmi sicile kayıt ise zorunlu hale getirilebilir. Bu, çalışma yetkisi almak için bir profesyonelin (şirket ya da birey), bazı kriterleri karşılamasını zorunlu kılan resmi bir ruhsat talep etmesi ve alması gerekliliği anlamına gelir. Sertifikalandırmanın bir kriter olması gerekmemektedir. Ruhsat, görevi kötüye kullanma durumlarında geri alınabilir. Ruhsatlandırma doğrudan bir devlet yetkilisi tarafından yapılabilir ya da bu yetki, devlet rehberliğinde ve gözetiminde bu görevi yürütecek yarı resmi bir kurum ya da birliğe verilebilir.

Genel olarak, yönetim danışmanları ruhsatlandırma konusunda az deneyime sahiptir; bu uygulama hakkındaki görüşleri serbest rekabete ve devlet müdahalesine genel tutumlarını yansıtmaktadır. Bazı danışmanlar ruhsatlandırma fikrine güçlü bir şekilde karşı çıkmaktadır, bunu gereksiz bir bürokrasi ve özgürlüklerinin ihlali olarak görmektedirler. Danışmanlıkta, ruhsatlandırma için diğer mesleklere de uygulananlar dışında, herhangi bir anlamlı kriteri belirlemenin imkansız olduğunu iddia etmektedirler. Diğerleri ise, profesyonelliğe giden yolda, esnek ve bürokratik olmayan bir tür ruhsatlandırmaya gerek olabileceğini, iyi bir ismi olan ve sadece danışmanların değil, müşterilerin, devlet yetkililerinin ve kamunun da tam güvenini kazanmış meslek kuruluşlarının bunda anahtar bir rol üstlenebileceğini anlamaktadır.

6.5 Yasal sorumluluk ve mesleki sorumluluk

Diğer profesyonel danışmanlar gibi yönetim danışmanları da, tavsiyelerinin müşterilerinin ya da belki müşterileri ile ilişkideki diğer insanların finansal zararına ve kaybına yol açtığı düşünülen bazı durumlarda, yasal olarak sorumlu tutulmaktan muaf değildir. Mühendislik ya da bilgisayar danışmanlarının durumunda bu tür bir yasal sorumluluk daha sorunlu olabilecekse de, "katıksız" yönetim danışmanlığı alanında da küçümsenmeyecek bir konudur. Bu bölümde, çeşitli yasal sistemlerde yasal sorumluluğu belirlerken ve tazmin edilecek zararları değerlendirirken kullanılan standartlar, ayrıca bu tür yasal sorumlulukları karşılamak için danışmanlara açık olan sigorta konusu ve danışmanların kendilerini korumak için başvurabileceği diğer yöntemler kısaca gözden geçirilecektir.

Öncelikle belirtmek gerekir ki, mahkemelerin, danışmanların verdiği profesyonel tavsiyelerden kaynaklanan yasal sorumluluklara kolayca hükmettiği ve müşterilerin/davacıların yüksek miktarlarda tazminat kazandığı mahkemelerin yer aldığı ülkelerde, istenmedik sonuçlardan biri de, bazen danışmanların müşterilerinin sorunlarına cesur, yeni ve yaratıcı çözümler önermekten çekinmelerine zemin hazırlanması olmuştur. Başka bir deyişle, olası yasal işlemlerden duyulan korku, fazla tedbirli olmaya ve riskten kaçınmaya neden olabilir. Sigortanın (genellikle

oldukça ciddi bir masrafla) danışmanın kaybını hafifletmek için erişilebilir olduğu durumlarda bile, ihmalden ya da sözleşme ihlalinden sorumlu tutulma gerçeği ve bunun danışmanın şöhreti üzerindeki etkileri, müşterilere tavsiye verirken danışmanın şevkini ve yenileşimciliğini olumsuz etkileyebilir.

Yasal sorumluluk: Neden ve ne zaman?

Yukarıdakileri söyledikten sonra belirtilmelidir ki, yasal sorumluluk normal koşullarda ve ilkesel olarak, sadece bağışlanamaz ihmal ya da yolsuzluk sınırında ya da bu sınırı aşan profesyonellik dışı davranışlar şeklinde görevin kötüye kullanıldığının ispatlanmasından meydana gelebilir. Uygulamada daima riayet edilmese de kural, dürüstçe yapılmış bir muhakeme hatasının kendi başına danışmanı yasal sorumluluk altına sokmayacağıdır. Asgari olarak, mesleğin kabul görmüş standartlarına uyulmadığının ve/veya danışmanlık sözleşmesinin gereklerinden sapıldığının ispatlanması gerekir.

Bunu kanıtlamak kolay olmasa da, davalar bazı yasal sistemlerde (çoğu yazar dava açmaya son derece yatkın Amerikan sistemine değinir) diğerlerinden daha kolay açılır ve kazanılır (ve hükümler ya da tazminatlar daha fazladır). Böyle bir durum söz konusu olduğunda, durumu ağırlaştıran bir etken de davalının/danışmanın niteliği olabilir, örneğin mahkemenin ya da jürinin görüşüne göre tazminat olarak yüksek miktarları rahatça ödeyecek büyük bir şirket davaya dahil olabilir. Aynı etki, davalının sigortasının olduğu ve sigorta şirketinin kendisinin "cüzdanı kalın" olduğu bilindiğinde de görülebilir. Her iki durumda da, gerçekleri saptaması gereken taraf, jüri ya da hakim, davalının gerçekten hatalı olup olmadığını anlama konusunda daha az titizlik gösterebilir. Aslında, bazı toplumlarda bir kayıp yaşanmışsa bunun yasal bir çaresinin olması gerektiğine dair bir görüş vardır. Her durumda, yasal sorumluluğa ve zararı fazlasıyla (bazen soruna yol açacak şekilde) tazmin etmeye giderek daha kolay hükmedilmesi yönünde bir genel eğilim görülmektedir ve bu durum profesyonel yönetim danışmanları tarafından değerlendirilmeyi ve muhtemel savunma yollarının aranmasını hak etmektedir.[2]

Danışmanın sadece tavsiye vermekte olduğunu dile getirmesinin normal olarak hiçbir savunma sağlamadığı belirtilmelidir. Müşterinin, danışmanın sunduğu uzmanlığa güvenme "hakkı" vardır. Müşterinin bu tavsiyeyi izleme ya da kabul etme zorunluluğunun olmadığı gerçeği, yasal anlamda, eğer danışmanın bariz şekilde profesyonelliğe aykırı davrandığı ve mesleğin standartlarına uymadığı ispatlanabilirse, pek bir şey ifade etmez. Elbette davacının ikna edici olabilmesi için, danışmanının tavsiyesine uymaktan kaynaklanan zararların ve kaybın da kanıtlanması gerekir. Diğer bir deyişle, kayıp ya da "zarar"ın kaynağının izi doğrudan danışmanın ihmaline (ya da sözleşmeye uymamasına) sürülebilmelidir.

Tüm bu sorunun önemli bir yönü de, özellikle de tek başına çalışan bir danışman ya da çok küçük bir şirket için, yönetim danışmanının finansal durumudur. Eğer danışmanlık şirketi sınırlı sorumlulukta bir şirket olarak kurulmuşsa ya da büyük şirket yapısı hiç yoksa, mal varlığı müşterinin uğradığı zararları ya da kaybı karşılamaya yetmeyebilir, hatta bir davanın açılmasına bile değmeyebilir. Yine de,

daha önce belirtildiği üzere, danışmanlık yaparken profesyonelliğe aykırı davranmaktan suçlanmak hoş olmayan bir durumdur.

Yasal sorumluluğu en aza indirmek

Olası yasal sorumluluğu en aza indirmenin yollarından biri, danışmanların danışmanlığın referans koşullarının ve şartnamesinin sözleşmede açık ve yanlış yorumlanamayacak bir şekilde yazıldığından emin olmasıdır. Bu bakımdan iki anlamlı ifadeler müşteri nezdinde danışmanın amaçlamadığı beklentilere yol açabilir. Bu tür yanlış anlamalar ise danışmanın sözleşmeye uymadığı şeklinde suçlamalara, iddialara ve davalara yol açabilir. Böyle durumlardan, sözleşmeler hazırlanırken gereken dikkat gösterilirse kaçınmak mümkün olabilir.

Danışmanın olası yasal sorumluluğunu ortadan kaldırmak değilse bile azaltmanın bir diğer yolu da, danışmanlık anlaşmasına bu tür bir yasal sorumluluğun belirli bir miktarla sınırlı olacağına dair bir madde konulmasını sağlamaktır. Danışmanın görevini kötüye kullanmasının ya da yerine getirmemesinin (ya da sözleşmeyi ihlal etmesinin) en yüksek yasal sorumluluğunun belirli bir miktarla ya da ücretin toplam miktarıyla sınırlı olduğuna ilişkin maddelere sık rastlanır. Böyle bir madde üzerinde karşılıklı görüşülmesi ve anlaşmaya varılması gerektiği açıktır, anlaşma danışman ve müşterinin birbirlerine nazaran pazarlık becerisine dayanmaktadır. Danışman yasal sorumluluğun sınırlanması olasılığına ve bunun miktarına ilişkin ulusal yasal kısıtlamalar olabileceğini de akılda tutmalıdır.

Bazı ülkelerde görülen dava açmaya yatkınlık göz önüne alınarak, bazen danışmanlık sözleşmesine bir hakemlik maddesi eklenir. Bu tür maddeler normal olarak sözleşmedeki yükümlülüklerin yerine getirilmesine ilişkin bir anlaşmazlık olması ya da sözleşme ile ilgili başka bir anlaşmazlığın belirmesi durumunda, izlenecek yolun mahkemeler yerine hakemliğe (tek bir hakem ya da bir hakemler kurulu) başvurmak olmasını şart koşar. Buradaki düşünce, iddiaların bilgili ve tarafsız bir hakem ya da hakemler kurulu tarafından karara bağlanmasının, danışmanın belirli taraflarca bir anda dava edilmeyeceğini ve gerçekle uyuşmayan hükümlerin kurbanı olmayacağını güvenceye alacağıdır. Elbette böyle bir madde üzerinde müşteri ile anlaşmaya varmak gerekir, müşteri de kendi çıkarlarını daha iyi korumak amacıyla böyle bir madde konusunda inisiyatif alabilir.

Mesleki sorumluluk sigortası

Mesleki hatalara ve sorumluluğa karşı sigorta, mesleklerini icra etmelerinin sonucu ortaya çıkabilecek bir ekonomik felaketten kendilerini korumak için yönetim danışmanlarının ciddiyetle değerlendirmeleri gereken bir konu haline gelmektedir. Bazı durumlarda, danışmanın etkinlikleri sonucu oluşabilecek zarar ya da kayıplara karşı müşterinin korunması için danışmanın gerekli sigortaya sahip olması konusunda müşteri ısrar edebilir. Danışmanlar kendilerini genel olarak, belirli bir süre için ya da sadece tek bir proje için sigortalatabilirler. Aslında, büyük danışmanlık şirketlerinde, özellikle çalışmaları müşteriler tarafından maliyet tazmini taleplerine yol açabilecek olanlarda sigorta sözleşmeleri güncel uygulamadır. Ancak, sigorta ile korunmak,

oldukça yüksek "tenzilat"larla (zararların karşılanmasında sigortalı tarafın katkısı) pahalı olabilir ve her yerde de mümkün değildir. Sigortanın mümkün olduğu yerlerde, primler yıllık cironun önemli bir yüzdesine (daha yüksek risk taşıdığı düşünülen danışmanlar için yüzde 5 ya da daha fazla) ulaşabilir.

Bu tür sigorta koruması, muhtemelen en yaygın olduğu ABD ve İngiltere'de dahi standart hale gelmemiştir. Dolayısıyla kapsanan riskler, tenzilatlı miktar, primler ve diğer özellikler bakımından poliçelerin genellikle danışman ile sigortacı arasında müzakere edilmesi gerekir. Tipik ya da belirli danışmanlık icraatlarının kendilerine özgü niteliklerinin risk bileşeninin hesaplanmasında önemli bir rol oynayacağı açıktır. Tipik olarak, sigorta, danışmanın zararını ihmalkar davrandığına hükmedilmesi durumunda karşılar, ama örneğin çıktılara ulaşamaması ya da yolsuzluk durumunda karşılamaz. Bazı ülkelerde, üyeleri için bireysel ya da grup yasal sorumluluğu sigortası ayarlayan ya da buna spon-sorluk yapan meslek kuruluşları vardır.

Son olarak, danışmanlar sigortalarının üçüncü kişilerin (örneğin müşterinin çalışanları ya da müşterileri) kişisel zarar iddialarını kapsayıp kapsamadığını değerlendirmelidir, bu taraflar danışmanın etkinliklerinden ve tavsiyelerinden kaynaklandığı iddia edilen taleplerde bulunabilir.

Yasal sorumluluk bilinci ve çeşitli yargı çevreleri

Danışmanlar en azından genel olarak danışmanlıkları üstlenirken altına girebilecekleri yasal sorumlulukların bilincinde olmalıdır. Bunun uluslararası çalışan ve dolayısıyla, danışmanlığın gerçekleştiği yere bağlı olarak, farklı yasaların ve yargı yetkilerinin tabiiyetine giren danışmanlar için daha da önemli olduğu açıktır. Bu bakımdan, danışmanlık sözleşmesi tabi olunan (uygulanacak) yasayı, sözleşmeli ilişkiyle şu ya da bu şekilde ilgili bir ülkeye (örneğin sözleşmenin tamamlanma yeri, taraflardan birinin ya da diğerinin yaşadığı ülke, ya da çalışmanın gerçekleştirileceği yer) atıfta bulunarak belirtebilir.

Bundan ve diğer nedenlerden dolayı, özellikle de bir projenin asgari yasal sorumluluk riskinden fazlasını taşıması durumunda, danışmanlar yetkin yasal tavsiyeden yararlanmak isteyebilir. Bazı ülkelerde, profesyonellerin yasal sorumlulukları üzerinde uzmanlaşmış avukatların sayıları artmaktadır.

Mesleki sorumluluk

Genel konuşacak olursak, yasal sorumluluk ile mesleki sorumluluk arasındaki ilişki, yasa ve ahlak arasındaki ilişkidir. Profesyonellerin yasal sorumlulukları, yasaların dayattığı yasal bir düzenlemedir. Yalnızca uygun kurallar ve yasalar varsa uygulanabilirler ve kurumsal bir çerçeve tarafından dayatılabilirler. Buna karşın, mesleki sorumluluk, gönüllü olarak benimsenmiş, bireyin kendi kendine kabul ettiği ve profesyonellerin ekonomideki ve toplumdaki rollerine, müşterilerine karşı sorumluluklarına dair anlayışlarını yansıtan bir dizi değer, norm ve sınır olarak tanımlanabilir. Yasal sorumluluğun farklı ülkelerde farklı uygulanması, farklı yasal sistemlerden kaynaklanır. Mesleki sorumluluktaki farklar ise farklı toplumsal ve profesyonel değerleri yansıtır.

Daha önce tartışıldığı üzere, mesleki sorumluluk, danışmanın alternatif davranış şekilleri arasından seçmesi gereken geniş bir dizi meseleyi kapsar. Danışmanlık hizmetinin kalitesi en iyi örnektir. Çoğu projede, sağlanan hizmetlerin kalitesi tümüyle ya da çoğunlukla danışmanın kendi yargılarına dayanır, bu yargılara ise danışmanın müşteriye duyduğu sorumluluk hissi rehberlik eder. Yasal sorumluluk ancak hizmet kalitesinin görevi kötüye kullanma düzeyine düştüğü ve müşteriye zarar verdiği, düşük bir sayıdaki aşırı durumlara uygulanabilir.

Dolayısıyla, yasal sorumluluğu önlemenin en iyi yolu, dikkatle formüle edilmiş bir sözleşme değil, güçlü bir mesleki sorumluluk duygusudur. Profesyonel bir danışmanın yasal sorumluluğunun gündeme geldiği vakaların çoğu, kötü niyetlerden kaynaklanmayıp, yetersiz araştırma ve bilgi toplama, beceriksiz çalışanların atanması, aceleci ve yüzeysel yargılar, ya da müşteriyi alınan risklerden ve değerlendirilemeyen sorunlardan haberdar etmeme gibi mesleki sorumluluk ihlallerinden kaynaklanmaktadır.

Üyelerinin mesleki sorumluluğunu yasal gereklerin ötesinde ve üstünde açıklayan ahlaki ve davranışsal normları belirlemek, danışmanlık meslek kuruluşlarının politikasıdır. Bu şekilde, meslek kuruluşları üyelerine rehberlik edip eğiterek mesleği korur. Bu koruma ayrıca davranış kurallarının ihlali durumunda disiplin süreçlerini ve tedbirleri içerir. Ancak, yönetim danışmanlığında bu disiplin süreçleri sıradışı olma eğilimindedir ve etkileri sınırlıdır. Meslek kuruluşları benimsenen kurallara aykırı davranış ihlalleriyle ancak bu ihlaller dikkatlerine sunulursa ilgilenebilir. Devamlı bir temelde üyelerinin mesleki davranışlarını teftiş etme yetkileri ve buna uygun kaynakları yoktur.

Dolayısıyla, mesleki sorumluluk ve doğruluk kavramını kendisi için tanımlamak durumunda olan ve şirket için çalışan her danışmanda güçlü bir mesleki sorumluluk duygusunun yerleşmesini sağlayacak olan, nihayetinde danışmanlık firmasının yine kendisidir.

1. G. Lippitt ve R. Lippitt: "The consulting process in action" (Danışmanlık süreci eylem halinde) (La Jolla, CA, University Associates, 1978), s. 74.
2. Bazı ülkelerde ise son yıllarda bunun tersine bir eğilim görülmektedir. Yasamaya ve uygulamaya dönük bu gelişme, muhtemelen yasa koyucuların ve hakimlerin geçmişteki aşırılıklara bir tepkisinden kaynaklanmaktadır.

KISIM II

DANIŞMANLIK SÜRECİ

GİRİŞ 7

Giriş, her türlü danışmanlık sürecinde ve projesinde başlangıç aşamasıdır. Giriş aşaması süresince danışman ve müşteri buluşurlar; birbirleri hakkında mümkün olduğu kadar çok şey öğrenmeye çalışırlar; danışmanın devreye sokulmasının sebeplerini tartışır ve tanımlarlar; buna dayanarak da projenin kapsamı ve kullanılacak yaklaşım üzerinde anlaşmaya varırlar. Bu ilk temasların, tartışmaların, incelemelerin ve planlama alıştırmalarının sonuçları daha sonra danışmanlık sözleşmesine yansıtılır. Sözleşmenin imzalanması, bu ilk aşamanın sonuçlandırılması olarak görülebilir.

Giriş, tam anlamıyla bir eşleşme çalışmasıdır. Müşteri, doğru danışmanla muhatap olduğundan emin olmak ister ve danışman da kendisinin bu müşterinin sorunlarına çözüm bulmak için doğru kişi olduğundan ya da şirketinin doğru danışmanlık firması olduğundan emin olma ihtiyacı duyar. Böyle bir eşleşme çalışması teknik açıdan zor olabilir, ancak çok daha zor psikolojik sorunlar da olabilir. Evet, müşteri danışmanı davet etmiş ya da onun teklifini değerlendirmeyi kabul etmiştir ve bunu belli bir maksatla yapmıştır. Müşteri, danışmana çok büyük umutlar bağlamış ya da bir kriz durumunda onu son çare olarak görüyor olabilir. Yine de danışman, müşteri şirkete yabancıdır. Güvensizlik, belirsizlik, endişe söz konusu olabilir. Danışman muhtemelen daha önce benzer durumları yaşamıştır. Ancak, geçmişte başka müşterilerle olan başarılarının yeniden başarı sağlayacağını garanti etmediğini bilir. Ayrıca, müşteri danışmanlık görevi için birini seçmeden önce birden fazla danışmanla konuşmaya karar vermiş olabilir.

Dolayısıyla, danışmanlık sürecinin ilk aşamasını oluşturan temaslar ve faaliyetler, görev tanımının yapılmasından ve bir sözleşme imzalanmasından biraz daha fazlasını başarmak zorundadır. Başarılı projelerin temelleri bu en erken aşamada, karşılıklı güven ve empati geliştirerek, "oyunun kuralları" üzerinde anlaşarak ve projeye ortak bir iyimserlik ve neler başarılabileceğine dair bir vizyon ile başlayarak atılır.

Bu bölümde anlatılan ilk temas faaliyetlerinin tamamı, yeni müşterilerle yapılan yeni projeler ile ilgilidir. Eğer bir danışman tanıdık bir müşteri şirkete yeniden çalışmak üzere dönüyorsa, giriş basitleşecektir. Ancak böyle durumlarda bile, eski bir müşteriyle yeni bir proje, farklı konularla uğraşmayı ve insanlar arasında yeni ilişkiler kurmayı beraberinde getirebilir.

7.1 İlk temaslar

Danışman temas kurduğunda

Potansiyel müşterilerle onlar tarafından davet edilmeden temas kurmak (soğuk ziyaret) danışmanlık hizmetlerini pazarlama yollarından biridir (bu konu, Bölüm 29'da ayrıntılı olarak işlenecektir). Soğuk ziyaret, müşterinin ilgisini uyandırabilir ve müşteri, ilerisi için danışmanın ismini aklında tutmaya karar verebilir. Soğuk temasın hemen bir proje ile sonuçlanması ise çok nadirdir.

Eğer danışman, hakkında belirli düzeyde bilgiye sahip olduğu bir müşteriyle temas kurar ve müşterinin sorunlarını ve isteklerini bildiğini ve bunlar için önerebileceği şeyler olduğunu gösterebilirse, bu girişimin bir proje ile sonuçlanması olasılığı daha yüksektir. Aynı şey, danışman geçmişte çalıştığı bir başka müşteri tarafından tanıştırıldığında da geçerli olabilir.

Özel bir durum, kamu makamları ya da diğer kuruluşların bir danışmanlık projesi yürütme niyetlerini açıkça duyurmaları ve danışmanları ilgilerini bildirmeye ya da önerilerini sunmaya çağırmalarıdır. Böyle bir durumda birkaç danışman mutlaka hizmet teklifinde bulunacaktır.

Müşteri temas kurduğunda

Çoğu durumda ilk teması kuran müşteridir. Bu, müşterinin, şirketindeki sorunların ve bağımsız tavsiye ihtiyacının farkında olduğunu ve bir yönetim danışmanı tutmaya karar verdiğini gösterir. Ayrıca, müşterinin belirli bir danışmana yönelmek için bir sebebi olmalıdır:

- Danışmanın mesleki ününü duymuştur;
- Danışmanın hizmetlerinden memnun kalmış bir iş arkadaşı onu tavsiye etmiştir (çok sık);
- Müşteri danışmanı bir fihrist ya da rehberde bulmuştur (daha nadir);
- Danışmanın yayınları ya da yönetim konferanslarındaki müdahaleleri müşteriyi etkilemiştir;
- Danışman tarafından müşteriyle daha önce temas kurulmuştur;
- Müşteri, geçmişte yaptığı işi tam olarak tatmin edici bulduğu bir danışmana geri dönmektedir (tekrar çalışma çok önemli olabilir).

Her halükarda danışmanın, müşterinin niye kendisini seçtiğini bulması gerekir. Bu çok zor olmayacaktır.

İlk toplantılar

Danışmanın müşteriyle yaptığı ilk toplantılardaki tutumunun ve performansının önemi ne kadar vurgulansa azdır. Danışman, belirli bir proje hakkında müzakerede bulunmak için müşteriyle buluştuğunda, hizmetlerini pazarlamaktadır ve toplantının sonunda bir sözleşme yapılacağı kesin değildir. Dolayısıyla ilk toplantı,

müşterinin güvenini kazanmak ve olumlu izlenim bırakmak için bir fırsat olarak değerlendirilmelidir.

Danışman, karar veren kişiyle buluşacağından emin olmalıdır. Diğer bir deyişle, buluşacağı kişi, yalnızca proje ile teknik olarak ilgili değil, aynı zamanda ona izin verecek ve gerekli kaynakların sağlanacağını garanti edecek kişi olmalıdır. Eğer önemli bir şirketin üst düzey yöneticisi (genel müdür ya da kıdemli yönetici) danışmanla buluşmayı kabul ederse, danışmanlık firması eşit ölçüde üst düzey bir temsilci göndermelidir.

Danışmanlık şirketi projeleri müzakere etmek için bir danışman grubu (ortaklar ya da diğer üst yöneticiler), yürütmek için başka bir grup (hem üst düzey hem genç kadro) kullanıyorsa, müşteriyle ilk toplantıya kimin gitmesi gerektiği sorusu bir sorun teşkil edebilir. Bazı müşteriler profesyonel hizmetlerin bu şekilde düzenlenmesine alışkındırlar ve buna itiraz etmezler. Ancak, birçok müşteri bundan hoşlanmaz. Haklı olarak, verimli bir danışman-müşteri ilişkisinin ilk toplantılar ve öncül araştırmalar ile başladığını ve sadece danışmanlık şirketiyle değil, belirli kişilerle çalışmak isteyip istemediklerine bu aşamada karar verdiklerini vurgularlar. Ayrıca çoğu müşteri, başlangıçta müşterileri etkilemek için danışmanlık firmasını en iyi kişilerin temsil ettiği, fakat yürütmenin daha düşük seviyedeki çalışanlarda olduğu bir yaklaşıma kızar.

İlk toplantılar için hazırlanmak

İlk toplantılar danışmanın etraflıca hazırlanmasını gerektirir. Çok fazla detaya girmeden, müşteri, çevre ve ilgili faaliyet sektörünün karakteristik sorunları hakkında gerekli tanıtıcı bilgileri toplamalıdır. Müşteri, danışmanın basmakalıp çözümlerle gelmesini istemez, şirketinde rastlanan türde sorunlara aşina olmasını bekler. Danışman bunu göstermenin zarif bir yolunu bulmalıdır.

Danışman, tanıtıcı bilgileri toplamaya, müşterinin ne tür ürünler ya da hizmetler sağladığını öğrenerek başlayabilir. Bu bilgiler müşteriyle ilk temas sırasında, bir web sitesinden ya da satış kayıtlarının verilmesi istenerek kolaylıkla edinilebilir. Ürünlerin ya da hizmetlerin yapısı, müşteriyi belirli bir sektör ya da ticaret kolu içine yerleştirecek ve danışmanın bu sektörün ya da ticaret kolunun temel özelliklerini ve uygulamalarını bilmesi gerekecektir. Genellikle şunlar hakkında bilgi toplar:

- yaygın olarak kullanılan terminoloji;
- pazarların yapısı ve yeri;
- ana üreticilerin adları ve yerleri;
- hammaddelerin türleri ve kaynakları;
- endüstride kullanılan ağırlıklar ve ölçüler;
- süreçler ve malzemeler;
- endüstriye özgü iş yöntemleri ve uygulamalar;
- endüstriyi düzenleyen kanunlar, kurallar ve gelenekler;
- tarih ve büyüme;

- mevcut ekonomik iklim ve endüstrinin temel sorunları ve gelişme beklentileri.

Ticaret gazeteleri ve hükümet yayınları, özellikle endüstri sektör eğilimleri hakkında, bilgilerin çoğunu sağlayacaktır. Teknolojiyle ilgili olarak, müşterinin danışmandan teknolojiyi iyi bilmesini mi yoksa temel niteliklerine ve eğilimlere bir ölçüde aşina olduğunu göstermesini mi beklediğini öğrenmek önemlidir. Danışmanın ayrıca ilk buluşmadan önce müşterinin işinin durumu hakkında birtakım bilgilere ihtiyacı vardır. Müşterinin finansal konumunu, yakın zamandaki işletme sonuçlarını ve kısa vadeli beklentileri ve sorunları, yayınlanmış yıllık raporlardan ya da bir kamu siciline veya kredi hizmetine kaydedilmiş beyannamelerden öğrenebilir.

İlk toplantının gündemi

İlk toplantı, her iki tarafın da diğerini tanımaya çalıştığı bir tür keşif görüşmesidir. Danışman, konuşmanın çoğunu müşterinin yapmasını ve firma, güçlükler, umutlar ve beklentiler hakkında konuşmasını teşvik etmelidir. Tartışmanın genel durumdan özele doğru gelişme göstermesi ve nihayet gerçek mesele üzerine odaklanması uygun olacaktır.

Danışman, dinlerken ve sorular yöneltirken, müşterinin ihtiyaçlarını, yönetim ve iş pratikleri, gelecekteki gelişme beklentileri, kişisel endişeler, danışmanlık algılaması ve farklı roller üstlenen danışmanlarla çalışmaya hazır olma bakımından değerlendirir. Müşterinin muhtemelen zaten bildiği bilgileri tekrar etmemeye dikkat ederek, onun bağlamına uygun danışmanlık yapısını ve yöntemini en iyi şekilde nasıl tanımlayacağına karar verir.

Danışmanın toplantıdaki ana hedefi, müşteriyi kendisinin doğru seçim olduğuna ikna etmek olacaktır. "Becerileri gerçekten eşsiz değilse, uzmanlar asla teknik yeterlilikleri dolayısıyla işe alınmazlar. Olağanüstü beceriler, değerlendirmede son elemeye kalmanız için mutlaka gereklidir, ama işe alınmanızı sağlayan, başka şeylerdir" [1] (Kutu 7.1).

Danışmanı şirkete davet eden kişi, Bölüm 3.2'de anlatılan "ana ya da birincil müşteri", yani "sorunun sahibi" olan ve çözümünde de başrolü oynayacak kişi değil, "temas müşterisi" olabilir. Çok sıklıkla yaşanan bir durum, danışmanın üst düzey yönetim tarafından hiyerarşide daha alt düzeyde birine tavsiyelerde bulunmak üzere davet edilmesidir. Bu "müşteri" bir danışmanla birlikte çalışma gereğini hissetmeyebilir ya da hatta bir üstü tarafından buna zorlanmaktan dolayı kızabilir. Danışman bu ilişkileri netleştirmek için biraz zaman harcamak zorunda kalabilir. Danışmanla birlikte çalışacak olan müşteri özellikle belirtilmeli ve aralarında bir uyum sağlanmalıdır.

Kutu 7.1 Alıcı ne ister?

- Bir uzman seçerken yalnızca hizmet satın almıyorum, bir ilişki içine giriyorum. Senin satış görevin, benim güvenimi ve sırdaşlığımı kazanmaktır – burada "kazanmak" sözcüğü kilittir. Görüşme (ya da teklif süreci) boyunca nasıl davrandığın, seni tuttuğumda benimle nasıl bir ilişki kuracağının göstergesidir.
- Dikkatimi çekecek ilk şey, hazırlığındır. Birinin şirketim ya da durumum hakkında önceden bulabileceği bazı temel gerçekleri bana sorarak başlaması kadar heves kırıcı bir şey yoktur. Hazırlık, inisiyatif sahibi olduğunu gösterme fırsatındır.
- Etkilemek için aşırı istekli olan uzmanların duyarsız kişiler oldukları anlaşılır. Sen ve senin firman hakkında söylediklerini duymak istemiyorum. Ben, kendim ve kendi durumum hakkında konuşmak istiyorum. Şirketimdeki rolümü anladığını göster.
- İyilik görmek için iyilik yapman gerekir. Güvenimi kazanmak için bana en başından itibaren yardımcı olmandan daha iyi bir yol yoktur.
- Bana eğitim ver. Bana bilmediğim bir şey anlat. Yaratıcılığını sergile.
- Kibirli, patronluk taslayan, kendini beğenmiş biri olarak görülmekten kaçınmak için, iddialarını sorulara dönüştür. Böyle yaparak, muhtemel iddiacılık göstergelerini, görüşlerime saygı duyacağının ve beni düşünme sürecine dahil edeceğinin göstergelerine dönüştürmüş olursun.
- Ben burada bir sorun ya da bir fırsat olduğunu teyit edene kadar, bana sorunlarımı nasıl çözebileceğini anlatmaya başlama. Sorunun uğraşmayı gerektirecek kadar büyük olduğuna beni ikna et.
- Eğer konuşmanı bölersem, sorumla ilgilen. Soru sorduğumda bununla nasıl başa çıktığını görmek istiyorum, önceden hazırlanmış satıcı konuşmalarında ne kadar talimli olduğunu değil.
- Bana "kapatma teknikleri" uygulamayı deneme. Beni aceleye getirmeye çalışırsan, bunu bana yardım etmekten çok, satış yapmakla ilgilendiğinin işareti olarak görürüm.
- Anahtar, empatidir. Dünyama girme ve onu benim gözlerimle görme becerisi.

Kaynak: D. Maister: "How clients choose" (Müşteriler nasıl seçim yapar?), Managing the professional service firm (Profesyonel hizmet firmasının yönetilmesi) (New York, The Free Press, 1993).

Müşteri, önerilen işi danışmanın eski ve şimdiki diğer müşterileriyle tartışmak isteyebilir ve giriş aşaması boyunca her an referans talep edebilir. Danışman, isim verirken gizliliğe saygı duymalı ve yalnızca referans olmayı kabul etmiş müşterilerin adlarını vermelidir.

Ücretlerle ilgili olarak, müşteri danışmanların hizmetlerini nasıl ücretlendirdiklerini ve uygulanan tarifeleri biliyor olabilir. Bilmiyorsa, danışmanın bu bilgiyi müşteriye giriş aşamasının hangi noktasında vermesi gerektiğini düşünmesi gerekecektir. Bazı müşteriler standart ücretleri ve diğer giderleri baştan öğrenmek isterler; diğerleri danışman bir öneri ortaya koyana ve teklif yapana kadar beklerler (danışmanlık ücretleri hakkında bkz. Bölüm 30).

Müşteri, herhangi bir öncül teşhis ya da planlama olmaksızın devam etmek isteyebilir ya da aksine, danışmanın yardımcı olabileceği sorunlarının bulunduğu açık olsa bile, karar vermek için zamana ihtiyaç duyabilir. Danışman, esas olarak müşteriye sağlayacağı potansiyel faydalara yoğunlaşarak, açıklama yapmak ve ikna etmek için vakit ve çaba harcamalıdır. Hemen karar verilmesi için baskı yapmak iyi bir taktik değildir; bu aynı zamanda müşteriye danışmanın yeteri kadar işi olmadığı için bu göreve çok ihtiyacı olduğu izlenimini vermesi nedeniyle de iyi değildir.

Danışman, müşteriyle aynı frekansta olmadığı açıksa, ısrar etmemelidir. Eğer müşterinin, danışmanın nasıl devam etmesi gerektiğine dair sabit fikirleri varsa ve danışman onunla aynı fikirde değilse, görevi bırakmak daha iyidir. Bu, danışman ya da müşteri tarafından önerilebilir.

Nasıl devam edileceği konusunda anlaşma

Eğer danışman ve müşteri, prensipte birlikte çalışmaya istekli oldukları sonucuna varırlarsa, başka birçok sorunun yanıtlanması gerekir. Genellikli geçmişteki bir işin uzantısı olan basit durumlar hariç, projeyi biraz ön analiz ve iş planı yapmadan başlatmak makul olmaz. İşin koşulları tartışılmalı ve bunlar üzerinde anlaşılmalıdır. Bunlar ilk toplantıyı takip eden faaliyetlerdir.

Müşteri kısa bir öncül sorun teşhisini [2] kabul etmeye hazır olduğunda, bunun için aşağıdakileri kapsayacak düzenlemeler hakkında tartışmaya geçilebilir:

- öncül teşhisin kapsamı ve amacı;
- erişilebilir kılınacak kayıtlar ve bilgiler;
- kim ne zaman görülmeli;
- danışman nasıl tanıştırılmalı;
- çalışanların incelenecek meselelere karşı tutumları;
- öncül teşhis ne zaman tamamlanmalı ve öneriler müşteriye nasıl sunulmalı;
- teşhis için ödeme.

Eğer müşteri alternatif teklifler arasından seçim yapabilmek amacıyla birden fazla danışmanla temasa geçmişse, prensipte bunu danışmana söylemesi gerekir. Bazı durumlarda resmi bir seçim prosedürü uygulanabilir: Bu halde danışmanın teklifleri önceden belirlenmiş bir biçimde ve belirli bir tarihte sunulmak zorundadır. Müşteri daha sonra aldığı teklifleri kıyaslamak ve bir tercih yapmak için biraz zaman (30-45 gün kadar) harcayacaktır.

Çok kısa, örneğin bir ya da iki gün süren bir öncül teşhis ya da araştırma genellikle ücretlendirilmez. Ancak, eğer sözleşme imzalanırsa, danışman öncül teşhis

için harcadığı zamanı faturaya dahil edebilir. Öte yandan, eğer proje karmaşıksa ve öncül teşhis daha uzun bir süre gerektiriyorsa, müşteriden genellikle bunun için ödeme yapması istenir. Bu, istenmeyen iki uygulamadan kaçınılmasını sağlar:

- bazı danışmanların ücretsiz teşhis araştırmalarını bir pazarlama aracı olarak kullanmaları (danışmanlar gerçekte hiçbir karşılık almadan çalışamayacakları için, bir başka müşteri bu "ücretsiz" araştırmayı ödeyecektir); ve
- bazı müşterilerin, hepsini aynı araştırmayı yapmak üzere davet ettikleri çok sayıda danışmandan, hiçbir ücret ödemeden çok miktarda bilgi ve fikir toplamaları.

Ücretsiz teşhis araştırmaları geçmişte bazı ülkelerde oldukça yaygındı, ancak son zamanlarda çok daha seyrek kullanılır olmuştur.

7.2 Öncül sorun teşhisi

Öncül teşhis, danışmanın müşteriyle irtibata geçtiği andan itibaren başlamalıdır. Her şey ilintilidir: İlk sözleşmeyi kim nasıl yaptı; danışman ilk toplantıda nasıl karşılandı; müşteri ne tür sorular soruyor; bu sorularda herhangi bir ima var mı; müşteri, işletmesi ve rakipleri hakkında neler söylüyor; müşteri rahat mı yoksa gergin mi vb. Danışmanın bu bilgileri ayıklaması ve sonra da bazı somut veriler elde ederek ve soruna başka açılardan bakarak (örneğin ilk toplantılarda yer alanlar dışındaki insanlarla konuşarak) resmi tamamlaması gerekir.

Teşhisin kapsamı

Öncül sorun teşhisinin amacı, sorunu çözmek için önlemler önermek değil, bu etkiye yol açacak bir danışmanlık görevi ya da projesi tanımlamak ve planlamaktır. Öncül teşhisin kapsamı, önemli bilgilerin hızlıca toplanması ve analiz edilmesi ile sınırlıdır. Bu bilgiler, danışmanın tecrübesine ve takdirine göre, sorunu doğru anlamak, müşteri şirketin faaliyetleri, başarıları, hedefleri ve diğer mevcut ya da potansiyel iş ve yönetim sorunları bağlamında daha geniş bir açıdan görmek ve müşteriye yardım etme fırsatlarını gerçekçi bir şekilde değerlendirmek için gereklidir.

Bu öncül teşhisin ölçeği, büyük oranda sorunun yapısına bağlıdır. Çok özgün ve teknik konular normal olarak tüm müşteri şirketin kapsamlı bir incelemesini gerektirmez. Öte yandan, danışman sorunun çözümünü engellemesi veya sorunu müşterinin düşündüğünden çok daha fazla ya da az ciddi göstermesi muhtemel etkenlere ve kısıtlamalara bakmadan müşterinin dar bir şekilde teknik olarak tanımladığı bir sorunu bu şekilde kabul etme tuzağına düşmekten kaçınmalıdır. Dolayısıyla, sorun yalnızca bir işlevsel alanda yatıyor veya belirli bazı tekniklerin uygulanmasını ilgilendiriyor olsa bile, danışman her zaman müşteri şirketin daha genel nitelikleriyle de ilgilenmelidir.

Eğer danışman, kötüleşen mali sonuçlar ya da rakiplerle aynı yenileşim hızını yakalayamama gibi genel ve önemli bir sorunla uğraşmak için getirilmişse, müşteri şirketin genel ve kapsamlı bir teşhisi ya da yönetim araştırması mutlaka gereklidir.

Öncül sorun teşhisine ayrılan zaman görece kısadır. Kural olarak, bir ila dört gün gereklidir. Müşterinin işinin birden fazla yönünü ilgilendiren daha karmaşık projelerde, beş ila on gün gerekebilir. Eğer daha kapsamlı bir araştırmaya ihtiyaç varsa (örneğin şirket kâr artışlarının hazırlanması, büyük yeniden yapılanmalar, şirketin satılması, birleşmeler veya herhangi başka bir sebeple), bu artık bir öncül teşhis olarak değil, bir derinlemesine teşhis araştırması olarak kabul edilebilir (bkz. Bölüm 12).

Bazı metodolojik ilkeler

Öncül sorun teşhisinde kullanılan temel kurallar, prosedürler ve analitik teknikler, Bölüm 8'de de incelendiği gibi, sonraki teşhiste kullanılanlarla aynıdır. Pek çok danışmanlık firması, müşterilerin işlerini hızlıca değerlendirebilmek için kendi yaklaşımlarını ve ilkelerini geliştirmişlerdir.

Teşhis, müşterinin faaliyetleri, performansı ve bakış açıları hakkında bilgi toplanması ve bunların analiz edilmesinden oluşur. Ayrıca seçilmiş yöneticilerle ve diğer kilit konumdaki kişilerle, belli durumlarda ise müşteri şirketin dışındaki insanlarla konuşmayı içerir. Temel olarak danışman, ince detaylarla ilgilenmez; eğilimler, ilişkiler ve orantılar arar. Tecrübeli bir danışmanın gözlemci olması gerekir. Göze doğrudan görünmeyen potansiyel sorunları ya da fırsatları sezebilir: İnsanların birbirleriyle ve birbirleri hakkında konuşma biçimleri, hiyerarşik ilişkilere saygı, atölyelerin ve ofislerin temizliği, gizli bilgilerin idaresi, resepsiyon görevlisinin nezaketi vb.

Şirket, çevresi, kaynakları, hedefleri, faaliyetleri, başarıları ve bakış açıları hakkında dinamik ve kapsamlı bir fikir edinmek gereklidir. Bu bağlamda dinamizm, şirketin yaşamındaki anahtar başarılar ve olaylar ile mevcut planlarda gösterilen ve danışman tarafından bizzat değerlendirilen gelecekteki muhtemel eğilimleri incelemek anlamına gelir. Müşterinin kuvvetli ve zayıf yönleri bir zaman perspektifinde ele alınmalıdır – bugün güçlü olan bir nokta, belki yalnızca kısa vadeli olabilirken, bugün gözle görünür olmayan bir zayıflık, uzun vadede müşteri şirket için tehdit oluşturabilir. Danışman özellikle gelecekteki fırsatlara bakmalıdır. Aslında, müşteriye önerilecek detaylı teşhis ve daha fazla çalışma, her şeyden önce bu fırsatlara yönelik olmalıdır. Bu yaklaşım Şekil 7.1'de özetlenmiştir.

Daha önce de belirtildiği gibi, sorun tek bir işlevsel alanda olsa ya da öyle gibi görünse bile, danışman, şirket hakkında kapsamlı bir fikir edinmelidir. Ne kadar kapsamlı olacağı tecrübe ve takdire bağlıdır; evrensel bir reçete verilemez. Çoğu yönetim danışmanı, oldukça sınırlı bile olsa bir sorunun varlığını ve bunun belirli bir görev tanımı içinde ele alınmasının olabilirliğini onaylamadan önce, şirket hakkında bir tür geniş ekspertize ihtiyaç olduğunu vurgular.

Danışmanın genelden özele, genel amaçlar ve bütünsel performans göstergelerinden standardın altında çalışmanın ya da kaçırılan fırsatların sebeplerine (ya da gelecekteki ilgi çekici fırsatlara) ve ardından şirketin seçilmiş faaliyet alanlarının bir ölçüde detaylı bir incelemesine doğru ilerlemesi önerilir. Bunun aksi yönünde, her bir yönetim işlevini ya da sürecini (üretim, satın alma, pazarlama vb.) sırayla inceleyerek ve sonunda dengeli bir senteze ulaşmayı umarak başlayan bir yaklaşım,

çok fazla gereksiz iş içerecek ve kolaylıkla hatalı yönlendirilebilecektir. Genelden özele hareket etmek, danışmanın öncül teşhis araştırmasını kritik önem taşıyan konular ile kısıtlamasını sağlar ya da bunun aksine, beklenen sonuçlara ulaşmak için en yüksek şansın araştırmanın şirketteki faaliyetin tüm yönlerini dikkate almasıyla mümkün olduğunu ortaya koyabilir.

Şekil 7.1 Danışmanın bir yönetim araştırmasına yaklaşımı

Böyle bir yaklaşım, danışmanın analizinin müşteri organizasyondaki temel ilişkilere ve orantılara odaklanacağını gösterir. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- temel süreçler, işlevler ve faaliyet alanları arasındaki ilişkiler ve orantılar (örneğin insan kaynaklarının ve mali kaynakların pazarlama, araştırma ve geliştirme, üretim, yönetim birimlerine tahsisi);
- ana girdiler ve çıktılar arasındaki ilişkiler (örneğin tüketilen malzemeler ile ilgili satışlar, ücret ödemeleri toplamı ve toplam işgücü);
- birincil performans, etkililik ve verimlilik göstergeleri arasındaki ilişkiler (örneğin prodüktivite, kârlılık, kaynak kullanımı, büyüme);
- bütünsel performans göstergeleri ve bunların çapını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen ana faktörler arasındaki ilişkiler (örneğin devam eden işin hacminin, döner sermaye ve kârlılık üzerindeki etkisi);
- ana birimlerin ve ürün (hizmet) gruplarının, bütün olarak şirket tarafından elde edilen sonuçlara (kârlılık, imaj vb.) katkısı.

Kapsamlı, genel yaklaşım, gerektiğinde işlevsel bir yaklaşımla birleştirilmelidir. Örneğin bir şirketin istikrarsız mali durumu, herhangi bir işlevsel alandaki sorunlardan (kötü yönetilen üretimden, pahalı ya da etkisiz pazarlamadan, üretken olmayan

araştırma faaliyetlerine aşırı harcamadan, sermayenin azlığından ya da yüksek maliyetinden veya başka bir nedenden) kaynaklanıyor olabilir. Daha önce de belirtildiği gibi, bir proje tamamen ya da daha çok bir teknik alanda yoğunlaşacak gibi görünüyorsa, bu alanın diğer alanlardan daha derinlemesine incelenmesi gerekecek ve şirketin bütün olarak incelenmesi, sadece gerekli alanlar ile sınırlanacaktır.

Özet olarak, bu yaklaşım danışmana öngörülen çalışmanın müşteri şirketin birincil hedeflerine anlamlı bir katkıda bulunup bulunamayacağını ve projenin gidişatını hangi kritik ilişkilerin ve bağlantıların etkilemesinin muhtemel olduğunu gösterecektir.

Karşılaştırmanın kullanılması

Her müşteri organizasyonun kendine özgü olduğu ve buna göre ele alınması gerektiği kabul edilmekle birlikte, danışmanın kendisini güçlü ve zayıf yönlerin, gelişme beklentilerinin ve istenen iyileştirmelerin hızlı bir öncül değerlendirmesinde yönlendirecek bazı referans noktalarına ihtiyacı vardır. Danışman bunları aşağıdakilerle karşılaştırma yaparak bulur:

- geçmişteki başarılar (eğer organizasyonun performansı kötülemişse ve sorun esasında düzelticiyse);
- müşterinin kendi hedefleri, planları ve standartları (eğer gerçek performans bunlara denk gelmiyorsa);
- diğer kıyaslanabilir organizasyonlar (başka yerlerde nelerin başarıldığını ve aynı şeyin müşteri organizasyonda da mümkün olup olamayacağını değerlendirmek için);
- sektörel standartlar (danışmanlık firmasından ya da başka bir kaynaktan edinilebilir).

İyi seçilmiş verilerin sektörel standartlarla ya da belirli benzer organizasyonlardan edinilen verilerle karşılaştırılması, güçlü bir teşhis aracıdır. Çabucak tanımayı sağlamakla kalmaz; müşterinin, kendi inandığından çok daha farklı olabilen durumun farkına varmasını da sağlar.

Karşılaştırma yalnızca rakamları değil, niteliksel bilgileri de kapsamalıdır (örneğin organizasyonel yapı, kurumsal kültür, bilgisayar uygulamaları ya da kullanılan pazar araştırması teknikleri). Diğer bir deyişle, danışman, müşteri işletmenin türündeki organizasyonlarda normal olarak ne gibi sorunlar ve ne düzeyde karmaşıklık ve performans bulmayı bekleyeceğini belirlemelidir.

Böyle bir değerlendirme, danışmanın organizasyonları sınıflandırmak ve kıyaslamak için yöntemi varsa anlamlı olur (örneğin sektöre göre, ürün türüne göre, ürün boyutuna göre, mülkiyete göre, hizmet verilen pazara göre vb). Her bir sınıf için, o sınıfa özgü çeşitli niteliklerden oluşan bir liste oluşturulur. Birçok tanınmış danışmanlık firması, danışmanlarına böyle verileri sağlar ve onları yönetim araştırmaları ve şirket değerlendirmeleri için kılavuzlar ve kontrol listeleri ile yönlendirir. Bu tür belgeleri edinmek ya da geliştirmek, yeni firmaların da çıkarına olacaktır. [3]

Belirli genel kurallar olmakla birlikte, teşhis araştırmaları yürüten kıdemli danışmanlar kendi önceliklerine ve kendilerine has yaklaşımlara göre hareket etme eğilimindedirler. Çoğu, önemli mali verilere bakmakla işe başlarlar, çünkü bunlar şirketin faaliyetlerinin düzeyini ve sonuçlarını senteze olanak verecek şekilde yansıtır. Diğerleri üretime önem verirler: Basit bir fabrika gezisinin en fazla bilgi veren yöntem olduğuna ve tecrübeli bir gözlemciye yönetim kalitesi hakkında çok şey anlattığına inanırlar. Yine başkaları ise, mali değerlendirmeye ya da daha detaylı araştırmaya başlamadan önce pazarları, ürünleri ve hizmetleri incelemeyi tercih ederler. Bunlar yalnızca kişisel deneyim ve tercihleri yansıtan farklı başlangıç noktalarıdır. Danışman nihayetinde sorunu bağlam ve perspektif içinde görebilmek amacıyla bütünsel bir teşhis için gereken tüm alanları ve soruları ele almak durumundadır.

Müşterinin katılımı

Sorun teşhisi boyunca müşteriyle diyalog sürdürülmelidir. Danışman, müşterinin işin çeşitli yönleri (amaçları, hedefleri ve teknik ve insani becerileri neler, değişiklikler yapma potansiyeli ne kadar, hangi danışmanlık türü uygulanmalı) hakkında ne hissettiğini bulmalıdır. Diğer yandan müşteri, bu sayede danışmanı daha iyi tanır ve onun bilgi toplama, insanlarla iletişim kurma, genel durumu kavrama, karar verme ve herhangi bir organizasyonda bulunabilecek çok miktarda veri içinden önemli olan verileri ayıklama yöntemini anlama fırsatı bulur.

Bilgi kaynakları

Başarılı bir teşhis araştırması, danışmanın müşteriye sağlayabileceği yardımın türünü ve boyutunu ortaya koyan seçilmiş bilgilerin hızla toplanmasına dayanır. Teşhis verileri yapı itibariyle genel olma eğilimindedir. Bir öncül teşhis araştırmasının temel bilgi kaynakları, basılı materyal ve kayıtlar (Kutu 7.2), danışmanın gözlem ve görüşmeleri ile müşteri organizasyon dışındaki temaslardır.

Faaliyetleri gözlemlemek ve kilit kişilerle görüşmek, bilgi toplamada hayati önem taşır. Müşterinin işyerinde dolaşmak, insanları çalışırken görmek ve onların görüşlerini, sıkıntılarını ve önerilerini dinlemek, organizasyonun uygulamada nasıl çalıştığına, ilerleme hızına ve çalışanlar arasındaki ilişkilere dair doğrudan göstergeler sağlar. Bunlar, kayıtların içeremeyeceği paha biçilmez bilgilerdir; ancak yoğun görüşmeler ve faaliyetlerin yoğun olarak gözlenmesi, öncül araştırmaların olanakları dışındadır.

Kutu 7.2 Öncül araştırmalar için bilgi materyalleri

Müşterinin yayınları (internet aracılığıyla yayınlanan materyaller dahil):

- yıllık mali raporlar ve faaliyet raporları;
- hükümete, meslek kuruluşlarına ve kredi kuruluşlarına finansal, istatistiki, ticari ödemeler ve gümrük ödemeleri;
- iktisadi araştırmalar;
- kataloglar ve reklam broşürleri gibi satış promosyon malzemeleri;
- basın açıklamaları, yönetim tarafından verilen röportajlar vb.

Diğer yayınlanmış kaynaklardan edinilen bilgiler:

- teknolojik gelişmeler dahil, müşterinin ekonomik sektöründeki koşullar ve eğilimler;
- sektördeki firmalar hakkında bilgiler;
- endüstriyel görünüm çalışmaları;
- ticaret istatistikleri ve raporları;
- sanayi normları ve kilit iş oranları (rasyoları);
- müşterinin uyması gereken düzenlemeler;
- kurumlar vergisi ödemeleri (yayınlanmışsa);
- işçi-yönetim ilişkileri.

Müşterinin iç kayıtları ve raporları:

- kaynaklar, hedefler, planlar ve performans hakkında bilgiler;
- kullanılan tesis, teknolojiler ve ekipman hakkında bilgiler;
- faaliyetlerin, hizmetlerin ve ürünlerin mali sonuçları ve maliyetleri hakkında raporlar;
- icra kurulu ve yönetim kurulu toplantılarının kayıtları;
- vergi beyannameleri;
- satış istatistikleri;
- malzeme trafiği;
- personel değerlendirmesi vb.

Danışmanlık firmasının belgeleri:

- müşteri hakkındaki bilgiler;
- sektör ve benzer şirketler hakkında bilgiler.

Müşteriyle ilişkili diğer organizasyonlar ile temaslar, danışman tarafından ya da bireysel olarak müşteri tarafından kurulabilir. Danışmanlar, çalışmaları boyunca müşterilerinin dışında pek çok organizasyonla temas kurarlar. Bu temaslar yalnızca mevcut projeye yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda gelecekteki işlerde kullanılabilecek ilişkiler de meydana getirirler. Örneğin sendikalarla, işveren dernekleriyle, ticaret odalarıyla, sektörel araştırma kurumlarıyla ya da yönetim birlikleriyle temaslar kurulabilir.

Danışman, kurulan her temasın amacı ve yapısı ile ilgili olarak müşteriyi bilgilendirmelidir. Müşteri bireysel olarak dışarıdan bazı birimler (örneğin işverenler derneği) ile iletişime geçebilir; dolayısıyla danışmanın kurduğu temaslardan ha-

berdar olmalıdır. Müşterinin kendi müşterileriyle konuşmak, yönetim danışmanları için vazgeçilmez bir bilgi ve fikir kaynağıdır, ancak bu temaslar müşterinin de kabulü olmaksızın kurulmamalıdır.

Alternatif yaklaşımlar

Önceki paragraflarda anlatılan yaklaşım, geleneksel danışmanın yaklaşımıdır: Danışman, bir uzman olarak, veri toplama ve kendi seçtiği analitik teknikleri kullanmak suretiyle, müşterinin de bir ölçüde katılımıyla, teşhisi gerçekleştirir. Danışmanlık rollerinin bütünü boyunca süreç işlevine doğru ilerlerken, müşteri ve çalışanları daha aktif hale gelirler ve danışman teşhisi tek başına yürütmek yerine etkili teşhis yöntemleri sağlamaya odaklanır.

Örneğin bazı danışmanlar, bir sorun ve eylem odaklı yönetim geliştirme programının parçası olarak yürütülebilecek ya da organizasyonun üzerine gitmesi gereken sorunları ve fırsatları tanımlamak için bir teknik olarak doğrudan kullanılabilecek sorun tespit çalıştayları kullanırlar. Bu çalıştay ya da grup yaklaşımında, gruplar eylem gerektiren sorunları sıraladıkları kendi listelerini oluştururlar, bunları karşılaştırır ve tartışırlar, birleşik bir liste ve öncelikler üzerinde anlaşmaya varırlar. Daha sonra birbirlerinden ayrı olarak, farklı sorunlar arasındaki ilişkilere de dikkat ederek, her listedeki başlıca sorunların daha detaylı tanımlama ve analizini yapmaya çalışırlar. Bunu tek tek analizlerin karşılaştırıldığı, topluca üzerinde anlaşılmış bir analizin yapıldığı ve eylem önerilerinin geliştirildiği başka toplantılar izler.

Bu egzersiz bir grupta ya da gruplardan oluşan bir sistem halinde düzenlenebilir. İlk gruplar heterojen (yönetimin farklı düzeylerinden ve işlevlerinden) olabilir; böylece bir organizasyonel süreç ya da sorunun birkaç açıdan incelenmesi mümkün olur. Bunun alternatifi, önce teknik olarak işlev ya da birim bakımından homojen grupların bir soruna kendi belirli teknik açılarından (finansal, organizasyonel, üretimsel, personel görevlendirmeleriyle ilgili vb.) bakmaları, ardından farklı grupların temsilcilerinin buluşup kendi görüşlerini karşılaştırdıkları ve uyumlaştırdıkları, sonunda da tüm gruplar tarafından benimsenen bir sorun tanımı geliştirdikleri çalıştaylar düzenlenmesidir. Genellikle grupların parçalı görevlere ve birimlere bakmak yerine organizasyonel süreçlere bakmaları daha etkilidir.

Yönetim, bu grup egzersizlerine kurum içinden veya dışından bir danışmanı dahil etmeye karar verebilir. Danışmanın yaklaşımı, gruba uygun prosedürü, gözden kaçırılıyor olabilecek kriterleri ve yanlış yargılara yol açabilecek yöntemsel hataları anımsatmaktan ibaret, ölçülü bir yaklaşım olabilir.

Grup yaklaşımının kullanılmasından önce genellikle teşhis, sorun çözme ve performans iyileştirme yöntemlerinin kapsamlı bir açıklaması yapılır. Eğer uygunsa, danışman ayrıca tartışılan sorun hakkında teknik bilgi sağlayabilir (örneğin karşılaştırma için benzer organizasyonlara ait veriler) ya da grupların üzerinde çalışabilecekleri girdi verileri toplanmasına yardımcı olabilir.

İşyeri sahipleri ya da yöneticiler tarafından kendi kendine teşhis, çeşitli ülkelerde küçük firmalara yardımda kullanılan bir başka yaklaşımdır. Danışman, küçük firmaların sahipleri ya da yöneticilerinden oluşan bir grupla bir araya gelir, onla-

ra ihtiyaçlarına göre uyarlanmış bir kendi kendine teşhis aracı sağlar ve kullanılacak yöntemi açıklar. Daha sonra her bir bireyin teşhisinin sonuçlarını ve eylem önerilerini gözden geçirmek için ulaşılabilir halde bekler. Buna alternatif olarak, iş sahipleri, firmalarına özgü göstergeleri karşılaştırmak ve performans farklılıklarını açıklayan etkenler hakkında görüş alışverişinde bulunmak için tekrar toplanmayı kararlaştırabilirler. Daha sonra her bir firmada benimsenecek hareket tarzına bireysel ya da grup olarak karar verebilirler. Danışman onlara daha detaylı grup çalışmasında yardım etmek ya da grubun her bir üyesiyle ayrı çalışmak için dahil edilebilir (ayrıca bkz. Bölüm 24).

Kendi kendine teşhis, bir müşteri firma tarafından başlangıçtan beri yürütülen münferit bir uygulama olabilir. Danışman, müşterinin kullanması için kontrol listeleri ve metodolojik araçlar sağlayabilir. Ya da müşteri, endüstri deneyimlerine ve uygulamalarına dayanan kendi teşhis yaklaşımını uygulayabilir; danışmanın buradaki rolü müşterinin kendi kendine teşhisini ta-mamlanma ve tutarlılık bakımından kontrol etmektir. Danışman ayrıca müşterinin işini daha geniş bir perspektiften görmesine de yardımcı olabilir.

Diğer yaklaşımlar Bölüm 4.5'te anlatılmıştır.

7.3 Görev tanımı (Terms of reference)

Görev tanımı (bkz. Kutu 7.3), danışman tarafından üstlenilecek işin başlangıç ifadesidir. Kendi sorun tespit ve teşhislerini yapmayı tercih eden bazı müşteriler, herhangi bir danışmanla konuşmadan önce projenin görev tanımını hazırlayabilirler. Diğerleri danışman tarafından yapılan öncül sorun teşhisinden sonra görev tanımının taslağını yapabilirler. Özel olarak öncül teşhis ve görev tanımının taslağının hazırlanması için bir danışman kullanabilirler. Daha sonra bu taslak, projeyi yürütecek başka bir danışman belirlemek için resmi seçim sürecinde kulla-nılır. Görev tanımının taslağını hazırlamak için işe alınmış olan danışman, sonraki aşamanın dışında bile bırakılabilir. Yine başkaları ise, herhangi bir resmi görev tanımı kullanmayıp ya-pılacak işin tanımlanmasını danışmanlık sözleşmesine bırakabilirler.

Bu üç farklı uygulamanın temel nedenleri aşağıda açıklanmıştır.

(1) Eğer görev tanımı kullanılıyorsa:

- müşterinin politikası, bir danışman kullanmaya karar vermeden önce mümkün olduğu kadar çok analitik çalışma ve planlama yapmaktır; bu genellikle görece dar ve iyi tanımlanmış teknik konularla ilgili projelerde geçerli olur;
- müşteri (genellikle kamu sektöründe) resmi bir danışman seçim sürecinin ilk adımı olarak, mevcut düzenlemeler gereğince resmi bir görev tanımı taslağı hazırlamak ve bunu onaylatmak zorundadır.

Kutu 7.3 Görev tanımı – kontrol listesi

1. Çözülecek sorunun ya da sorunların tarifi
2. Projenin hedefleri ve projeden beklenen sonuçlar (ne başarılacak, nihai ürün)
3. Arka plan ve destekleyici bilgiler (müşteri organizasyon, diğer ilgili projeler ve danışmanlıklar, sorunları çözmek için daha önceki çabalar vb. hakkında)
4. Bütçe tahmini ya da kaynak limiti
5. Zaman çizelgesi (başlama ve bitiş tarihleri, kilit aşamalar ve kontrol tarihleri)
6. Ara ve nihai raporlama (tarihler, biçim, kime vb.)
7. Müşteri tarafından sağlanacak girdiler (daha detaylı bilgi ve belgeler, personel zamanı, sekreterlik desteği, ulaştırma vb.)
8. Projeden hariç tutulanlar (neler projenin hedefi olmayacak)
9. Projeyi etkilemesi muhtemel kısıtlamalar ve diğer etkenler
10. Seçilebilir danışmanların profilleri ve yetkinlikleri (eğitim, deneyim, çalışma dili vb.)
11. Projeye istenen danışman girdileri (danışmanlar, eğitim girdileri, diğer hizmetler)
12. Temas kurulacak kişiler ve adresleri

(2) Eğer görev tanımı kullanılmıyorsa:

- müşteri (genellikle özel sektörde) bir danışman seçmeyi, öncül sorun analizini yapmayı ve projenin kapsamını danışmanla birlikte ortaklaşa tanımlamayı tercih etmektedir. Müşteri daha sonra seçimi, görev tanımının taslağını hazırlamayı içeren ara aşamayı kullanmaksızın, danışmandan aldığı bir teklife dayanarak onaylar.

Çoğu yönetim danışmanı, kendi yaklaşımını bu farklı bağlamlara ve çeşitli müşteri tercihlerine uyarlamayı başarır. Müşteri ya da başka bir danışman tarafından taslağı yapılmış görev tanımı kendisine sunulduğunda, danışmanın, bu görev tanımını nominal değerinde kabul edip etmemeye karar verirken tedbirli olması gerekir. Görev tanımı, yapılabilir olmayan bir projeyi tanımlıyor olabilir.

7.4 Proje stratejisi ve planı

Müşteri ile ilk temaslar ve sonrasındaki öncül sorun teşhisi boyunca danışmanın projeyi planlayabilmek için yeterli bilgiyi toplamış ve değerlendirmiş olması gerekir. Bu, müşterinin bu aşamada beklediği şeydir: Yalnızca danışmanın uğraşılacak sorun hakkındaki bulgularını değil, aynı zamanda danışman tarafından yapılması önerilen şeylerin ve hangi koşullar altında yardım sunulduğunun açıklandığı bir teklif de almayı ister.

Danışman, müşteriyle ilk temastan itibaren, izlenmesi gereken yaklaşımı

düşünüyor olmalıdır, fakat son karar ancak durumu daha iyi öğrendikten sonra verilmelidir. Örneğin öncül sorun teşhisi boyunca müşterinin çalışanlarının işbirliği düzeyi, hangi danışmanlık modunun en uygun olacağını (bkz. Bölüm 3) gösterebilir. Bu faaliyet sırasında bulunan verilerin niteliği ise, detaylı soruşturma ve analiz için ne kadar zamana ihtiyaç olacağı konusunda fikir verebilir.

Bir danışmanlık projesi tasarlama ve planlamada temel yönlerden biri, proje stratejisi seçimidir. Bununla kastettiğimiz, danışman ve müşteri tarafından oynanacak roller, danışmanlık modu, faaliyetlerin hızı, müdahalelerin uygulanma ve uyumlaştırılma yöntemi (ve zaman sıralaması) ve projeye tahsis edilen kaynaklardır.

İzlenecek stratejiyi de içeren proje planı, müşteriye resmi olarak, Bölüm 7.5'te anlatıldığı gibi bir teklif halinde sunulur. Proje planlama ve bir teklif taslağı hazırlanması, normal olarak müşterinin binasında sonlandırılmaz. Aksi kararlaştırılmamışsa, danışman öncül sorun teşhisi sırasında toplanan veriler ile birlikte ofisine döner ve çoğunlukla danışmanlık firmasının diğer kıdemli üyeleriyle işbirliği içinde teklif üzerinde çalışır. Danışman asla müşterinin beklediğinden daha fazla süre harcamamalıdır. Müşteri meseleyle yeterince ilgilenilmediği hissine kapılırsa hız kaybedilebilir ve ilişkiler soğuyabilir.

Proje planlamanın ana unsurları aşağıda verilmiştir.

Sorunun özeti

Öncül sorun teşhisinden elde edilen sonuçlar özetlenir ve danışman sorunun tanımını sunar. Bu, müşteri tarafından yapılan başlangıçtaki sorun tanımıyla bir karşılaştırma içerebilir: Danışman bu tanımı genişletmeyi ya da daraltmayı önerebilir veya keşfedilen diğer sorunlara ve proje süresince gerçekleşmesi muhtemel gelişmelere (örneğin ekonomik durgunluğun etkileri ya da işçi-işveren ilişkilerindeki gerginlikler) atıfta bulunabilir. Uygun durumda sorun, müşterinin hedefleri, eğilimleri ve kaynaklarını kapsayan daha geniş bir bağlama yerleştirilecektir.

Ulaşılacak hedefler ve alınacak önlem

Proje planı daha sonra ulaşılacak hedefler ve sonuçlar ile projeyi oluşturacak teknik faaliyetlerin türünü taslak olarak çizer. Mümkün olduğu anda hedefler, proje başarıyla tamamlanırsa müşteriye sağlanacak faydaları açıklayan, rakamlarla ifade edilmiş performans ölçümleri halinde sunulmalıdır. Genel mali faydalar üzerinde, müşterinin çıkarımları anlamasını sağlamak için yorumlar yapılır. Örneğin mamul malların stokunu azaltmakla elde edilecek tasarruf, ancak stoklar bitirildiğinde başarılabilir ve bu da üretimin bir süre durdurulmasını gerektirebilir. Diğer bakımlardan faydalar uygun bir şekilde belirtilir; örneğin çıktı artacaktır (bu durumda müşteri fabrikayı çalışır halde tutmak için yeni siparişlere ihtiyaç olacağı konusunda uyarılacaktır). Sosyal ve niteliksel faydaların rakamlarla ifade edilmesi zor olabilir, ancak bunların da mümkün olduğunca kesin ve net olarak tanımlanması ve dikkatlice açıklanması gerekir. Pek çok farklı yorumlamaya açık kapı bırakan belirsiz kavramlardan kaçınılmalıdır.

Proje stratejilerinin ve planlarının taslağını hazırlarken pek çok danışman,

uluslararası teknik işbirliğinde yürürlükte olan ve dünya çapında kullanılan kilit kavram ve terimlerin tanımlarını temel alır (Kutu 7.4).

Bu kavramlar ve terimler hakkında daha detaylı tartışmalar, teknik işbirliğinde aktif olan uluslararası ajansların, programların ve bankaların web sayfalarında bulunabilir.

Kutu 7.4 Uluslararası teknik işbirliği projelerinde kullanılan kavramlar ve terimler

Teknik işbirliğinde aktif olan uluslararası ajanslar ve bankalar, danışmanlık hizmetlerinin önde gelen kullanıcıları ve finansal destekçileridir. Bu ajanslar için projelerin tasarım ve yönetiminde oldukça standart hale gelmiş bazı kavram ve terimler kullanılır:

- **Faydalanıcı, hedef grup.** Projeden gerçekte kim yararlanacak. Projenin faydalanıcısı, müşteriden farklı olabilir. Farklı türde faydalanıcılar olabilir. Genellikle doğrudan (hazır) proje faydalanıcısı ya da alıcısı ile hedeflenen (nihai) faydalanıcılar arasında bir ayrım yapılır.
- **Amaç.** Projeyle ne başarılacak. Amaçları netleştirmek ve projeleri planlarken ve yapılandırırken bunları sürekli akılda tutmak önerilir.
- **Sonuç.** Projelerin sonuç odaklı olması ve (elle tutulur, ölçülebilir) sonuçları hedeflemesi, yalnızca neler yapılacağını (faaliyetler) ve hangi kaynakların kullanılacağını (girdiler) belirtmemesi gerektiğini vurgulamak için kullanılan genel terim.
- **Gelişme hedefi.** Aynı zamanda nihai ya da uzun vadeli hedef de denir. Proje için daha geniş bir perspektifi, çerçeveyi, genel yönü ve nihai sebebi tanımlar. Proje buna ulaşmaya "katkıda bulunur". Başka katkılar da olacaktır.
- **Hedef ya da en yakın hedef.** Proje tamamlandığında neyin başarılmış olacağını tanımlar. Projenin sağlaması beklenen değişikliği gösterir. Hedefler, faaliyetleri sıralamak suretiyle tarif edilemez (proje tasarımında sık yapılan bir hatadır).
- **Çıktı.** Proje tarafından ortaya koyulan somut ürün (eğitim paketi, teknik belgeler, bir standart yerleştirmek için eğitilen kişiler, yeniden örgütlenme önerisi, rapor vb.).
- **Başarı göstergesi.** Elde edilmesi projenin bir sonuç ürettiğini ve bir hedefe ulaştığını kanıtlayan, ölçülebilir ve kontrol edilebilir gösterge. Gösterge, projenin çıktısı olamaz.
- **Faaliyet.** Bir proje çıktısı üretmek ve bir hedefe ulaşmak için yapılan eylemler. Kural olarak bir faaliyet, bir ya da daha fazla hedef ile ilgilidir. İstisna olarak, eğer proje tasarımı aşamasında bir hedef belirlenemezse, daha sonraki bir aşamada hedef belirlenmesine izin verecek bir faaliyet başlatılabilir.
- **Girdi.** Proje hedeflerine ulaşmak için danışman ve müşteri tarafından proje kapsamında harekete geçirilecek her türlü kaynak (insan, malzeme, finansman, know-how, yazılım, lisans vb.). Projenin gereklerine göre niteliksel ya da niceliksel olarak ifade edilir.

Projenin safhaları ve zaman çizelgesi

Projenin faaliyetleri ve adımları detaylı olarak programlanmalıdır. Esas olarak danışman, Bölüm 1.4'te kısaca anlatılan ve 7-11. Bölümlerde detaylarıyla tarif edilen danışmanlık sürecinin mantığını takip edecek, ama bunu projenin yapısına ve müşterinin koşulları ile tercihlerine uygun hale getirecektir. Bu, işi programlamanın yanısıra pek çok başka nedenle de gereklidir.

Danışmanın ve müşterinin faaliyetlerinin yapısı safhadan safhaya değişecektir. Her bir taraf, her safhada, diğerinin tam olarak neler beklediğini bilmek zorundadır. Özellikle müşteri, projenin nihai hedeflerine doğru ilerlemekte olup olmadığını bilmek isteyecektir. Denetimi mümkün hale getirmek için, proje planı, her bir safhanın çıktısını açıklar ve proje boyunca hangi noktalarda müşteriye ne tür raporlar sunulacağını tanımlar. Önemli bir safha, safha sonu raporu gerektirebilir; ama uzun ve karmaşık projelerde, gelişmeyi izleyebilmek ve danışmana düzenli ödemeler yapılmasını sağlamak için, her bir alt safhanın sonunda ya da belirli aralıklarla (aylık, üç aylık) kısa ara raporlara ihtiyaç duyulabilir.

Proje planının zaman boyutu, stratejinin kilit unsurlarından biridir. Nasıl bir çalışma hızı benimsenmelidir? Müşterinin ihtiyaçlarının aciliyeti, ana belirleyicidir. Ancak, dikkate alınan başka konular da vardır; örneğin:

- müşterinin ve danışmanın teknik, işgücü ve mali kapasiteleri;
- uygulanabilir ve optimum değişim hızı (Bölüm 4 ve 5'te tartışıldığı gibi);
- uygulamaya safhalı bir yaklaşımın istenip istenmediği (değişim için hazır ve işbirliğine istekli bir birimde başlamak, yeni tasarıyı önce deneysel bazda tanıtmak vb.)

Rollerin tanımlanması

Bu, proje planlamanın başka bir stratejik boyutudur. Danışman, sorunun yapısı ve müşterinin personelinin motivasyonu ve becerileri düşünüldüğünde, en uygun olduğunu düşündüğü danışmanlık tarzını ya da modunu önerir. Kullanılacak danışmanlık modunun genel bir tanımı yeterli değildir; kesin düzenlemeler önerilmelidir. Bunlar aşağıdakileri belirtmelidir:

- müşteri tarafından ve danışman tarafından gerçekleştirilecek faaliyetler;
- hangi veri ve belgelerin kim tarafından hazırlanacağı;
- hangi toplantılar, çalışma grupları, proje grupları ve diğer grup çalışması biçimlerinin kullanılacağı ve kimlerin dahil olacağı;
- hangi özel eğitim ve bilgilendirme faaliyetlerinin gerçekleştirileceği.

Proje süresince rollerde bir değişme öngörmek, hem mümkün hem de istenen bir şey olabilir. Örneğin müşterinin personelinin kapsanan alanda ve sorun çözme ve değişim metodolojileri üzerine en başta gerçekleştirilen yoğun bir eğitime tabi tutulmaları, danışmanın kendi rolünü azaltmayı ve sonraki safhalar boyunca rolünü değiştirmeyi önermesini sağlayabilir.

Projenin her bir safhası için rol beklentilerini tanımlamada kesinlik olmaması, büyük yanlış anlamalara yol açabilir. Daha önce de belirtildiği gibi bu, uy-

gulamayla ilgili olarak sık sık meydana gelir. Danışmanın hedefi yeni bir düzen tasarlayıp bunu bir raporla sunmak mıdır, yoksa müşteriye düzeni uygulamakta yardım etmek midir? Kim neden sorumludur? Danışmanın sorumluluğu nerede sona erer? Müşteri gerçekte ne istemektedir? Yalnızca bir rapor mu ister, yoksa değişimi tamamlamakla gerçekten ilgili midir? Etkili bir proje tasarımında bu sorular yanıtlanmak zorundadır.

Detaylı bir rol tanımını takiben, danışman projenin her bir safhası için gereken kaynakları belirleyebilir. Bunlar, aşağıdakiler tarafından kullanılabilir kılınacak kaynakları içerir:

- danışman tarafından (danışman zamanı, malzeme, büro desteği, özel hesaplama, araştırma, hukuki görüş ve diğer hizmetler), giderleri dahil;
- müşteri tarafından (yönetim ve personel zamanı, irtibat düzenlemeleri, idari destek, ofis imkanları, test etmek için kaynaklar, deneysel çalışma, hesaplama vb.).

Açıktır ki müşteri, danışmanın sağladığı kaynaklardan hangileri için ödeme yapmak zorunda olduğunu bilmek isteyecektir. Ama bunun da ötesinde, müşteri de sürece katılacaktır ve şirketinden talep edilen girdiler yüksek olabilir. Bunları mümkün olduğunca kesin olarak rakamlara dökmemek, çalışmaya başlandığında ve müşteri beklemediği bir şeyi yapması gerektiğini öğrendiğinde önemli güçlüklere yol açabilir.

Bu aşamada uygulamanın ne kadara mal olacağını müşteriye söylemek zor olabilir: Kesin rakamları meydana çıkaracak olan, eylem planlama safhasıdır (Bölüm 9). Yine de yüksek maliyetli değişiklikler (örneğin yeni bir yatırım ya da işine son verilecek personelin tazminatı) önermesi muhtemel tüm projelerde bir öncül değerlendirme yapılmalıdır. Müşterinin, projeye girişip girişmemeye karar vermeden önce bu muhtemel mali çıkarımları gözden geçirme fırsatının bulunması gerekir.

Bir projenin maliyetlendirilmesi ve fiyatlandırılması, Bölüm 30.7'de ayrıntılarıyla ele alınmıştır.

7.5 Müşteriye sunulan teklif [4]

Kural olarak, önerilen proje, onay ve karar için müşteriye sunulan bir belgede açıklanır. Bu rapora farklı adlar verilebilir: Araştırma raporu, teknik teklif, proje belgesi, proje planı, sözleşme önerisi vb. Bazı müşteriler danışmanın teklifleri önceden belirlenmiş bir biçimde sunmasını talep ederler. Bu, müşterinin çalışmasını ve birden fazla danışmandan aldığı alternatif teklifleri değerlendirmesini kolaylaştırır. Ayrıca, teklifin biçimi, imzalanacak danışmanlık sözleşmesinin biçimiyle aynı olabilir.

Müşteriye sunulan teklif, önemli bir satış belgesidir. Danışman için projeyi nasıl yürüteceğine dair net bir görüşünün olması yeterli değildir. Bu görüşü kağıt üzerinde başka insanlar için de net hale gelecek şekilde anlatabilmesi gerekir. Bu insanlar arasında danışmanla karşı-laşmamış ve fikirlerini yalnızca yazılı teklife dayanarak oluşturacak kişiler bulunabilir.

Teklif teknik açıdan kaliteli ve sunum bakımından profesyonel olmalıdır. "Kazanan" teklifler yazmak, hiçbir danışmanın görmezden gelemeyeceği bir sanattır.

Teklifin bölümleri

Çoğu durumda müşteriye sunulan teklif aşağıdaki dört bölümden oluşur:

- teknik yönler;
- personel görevlendirmeleri;
- danışmanın altyapısı;
- mali ve diğer koşullar.

Teknik yönler bölümü, danışmanın soruna ait öncül değerlendirmesini, ulaşılmak istenen amacı, izlenecek yaklaşımı ve takip edilecek iş programını tarif eder. Bu konular 7.2 ile 7.4 arasındaki Bölümlerde incelenmiştir.

Bu konuda bir püf noktası belirtilmelidir: Danışman ve müşteri, bu teknik bölümün ne kadar detaylı ve spesifik olması gerektiği konusunda farklı anlayışlara sahip olabilirler. Eğer çok genel olursa, müşteri danışmanın teklif ettiği şeyi net olarak açıklamadığını düşünebilir. Buna karşın, fazla kesin hatlarla çizilmiş ve detaylı olursa, danışman proje planlamanın ötesine geçmiş ve müşterinin onayını almaksızın projeyi yürütmeye başlamış sayılabilir. Zaten işbirlikli bir ilişki kurulmuşsa ve danışman projeyi üstleneceğinden eminse, bu durum sorun yaratmayabilir. Kimin seçileceği belli değilse (örneğin birden fazla danışman teklif vermek üzere davet edilmişse), proje onaylanmadan önce uzmanlığı bu şekilde açığa vurmak dikkatsiz bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

Personel görevlendirmeleri bölümü, projeyi yürütecek danışmanlık şirketi personelinin adlarını ve profillerini verir. Buna müşteri organizasyonda çalışan takımı yönlendirmek ve denetlemekten sorumlu olacak kıdemli danışmanlar (ortaklar, proje yöneticileri) dahildir. Kural olarak, teklif, belirli kişilerin kısıtlı bir süre boyunca, örneğin altı ila sekiz hafta müsait olduklarını garanti eder. Müşteri cevabı geciktirir ya da projeyi ertelemeye karar verirse, kıyaslanabilir profillerde başka danışmanları kabul etmesi ya da projeyi yeniden müzakere etmesi gerekeceğini bilir.

Danışmanın altyapısı bölümü, müşterinin ihtiyaçlarıyla ilgili olduğu ölçüde danışmanlık şirketinin tecrübesini ve yeterliğini açıklar. Tüm müşterilere verilen standart bilgilerin bulunduğu genel bir alt bölüm (danışman tarafından uyulan etik standartlar ve mesleki uygulamalar hakkında bir bölüm dahil) ve daha önce yapılmış benzer işlere atıfta bulunan ve danışmanın doğru seçim olduğuna dair kanıtlar sunan özel bir alt bölüm olabilir. Eski müşterilere referanslar, yalnızca bu müşterilerin önceden onayı alınarak kullanılmalıdır.

Teklifler değerlendirilirken bu bölüme normal olarak diğer bölümlerden daha az ağırlık verilir; bundan dolayı danışmanlar genellikle bu bölümü hafife alma eğilimindedirler.

Ya her teklife sadece firma hakkında standart belgeler eklerler ya da potansiyel müşterinin nicelikten etkileneceği inancıyla faaliyetleri ve tamamlanmış projeleri hakkında alakasız bilgiler dahil, çok miktarda bilgi verirler. Bu yaklaşımların ikisinin de durumlarını kuvvetlendirme olasılığı yoktur.

Mali ve diğer koşullar bölümü, hizmetlerin maliyetini, maliyet artışları ve riskler ile ilgili hükümleri, ücretleri ödenmesi ve masrafların tazmin edilmesi ile tüm taahhütlerin yerine getirilmesi için programı ve diğer göstergeleri ortaya ko-

yar. Eğer müşteri bir seçim prosedürü uygulayacaksa, mali bölümün ayrı olarak sunulması gerekebilir.

Eğer danışmanın kendi sözleşme ya da iş koşullarına ait standart bir tanımı varsa, teklife eklenebilir. Bunun aksine, bazı müşteriler kendi tanımlarını kullanmakta ısrar ederler ve danışman sözleşme yapabilmek için bunlara uymak zorunda kalabilir.

Teklifin sunulması

Pek çok danışman, teklifi yalnızca göndermekle yetinmeyip, raporun özetinin kısa bir sözlü (ve görsel) tanıtımı ile başlayan bir toplantıda müşteriye elden teslim etmeyi tercih eder. Danışman, önerilen projenin başlangıcı hakkındaki soruları yanıtlamaya hazır olmalıdır. Eğer müşteri başlamaya istekli ve hazırsa, heyecan yerli yerinde duruyorken ve kurulan temaslar insanların zihinlerinde henüz tazeyken başlamanın bariz avantajları vardır. Ancak var olan taahhütler nedeniyle erken bir tarih vermek kolay olmayabilir.

Danışman elbette toplantı bitmeden bir karara varılmasını tercih edecekse de, müşterinin karar vermeyi istememek için iyi sebepleri olabilir. Müşteriye baskı yapılmamalıdır.

Eğer müşteri sözlü sunumdan önce teklifi okumak isterse ya da bir sözlü sunum yapılmasını istemezse, danışman toplantı yapmakta ısrar etmeden raporu müşteriye vermelidir. Resmi bir seçim süreci bile sözlü sunumu içermeyebilir ve danışmanın önceden belirlenmiş bir tarih itibariyle mühürlü bir yazılı teklif sunmasını talep edebilir.

Müşterinin tepkisi

Kamu sektöründeki müşteri, genellikle en az kaç kişiden teklif alınacağını ve sözleşme imzalanmadan önce uygulanacak iç değerlendirme prosedürünü belirleyen kurallar ile bağlıdır. Özel sektör müşterileri, özellikle büyük ve karmaşık projeler için, alternatif tekliflerin değerlendirilmesine dayanan bir seçim prosedürü de kullanabilirler. Böyle durumlarda müşteri karar verebilecek duruma gelene kadar birkaç hafta ya da ay geçebilir.

Danışman, ne gibi kriterlere göre değerlendirmeye tabi tutulacağını bilmek ister. Kural olarak müşteri, başlangıçta teklif sunmak üzere davet ederken danışmanı bu kriterler hakkında bilgilendirir. Çoğu durumda müşteri rakiplerin adlarını da verir. Danışman, seçim sürecinde teklifin farklı yönlerine farklı ölçüde ağırlık verileceğinin farkında olmalıdır. Örneğin Dünya Bankası, kendisinden borç alanlara, danışmanlık şirketinin ilgili tecrübesine (geçmişine) yüzde 5-10, metodolojiye yüzde 20-50, proje için teklif edilen kilit personele yüzde 30-60, bilgi aktarımına yüzde 0-10 ve vatandaşların katılımına yüzde 0-10 ağırlık vermelerini önermektedir. [5] Buna göre, oldukça yetkin bir danışmanlık firması bile doğru vasıflara sahip danışmanlar önermezse, seçim sürecinde düşük şansa sahip olabilir.

Bazı müşteriler bu kriterleri alt kriterlere ayırırlar. Ancak aşırı detaylı alt kriter listelerinin açıklanması ve kullanılması zordur ve bu listeler seçim işlemini bir mes-

leki karar konusu iken temel aritmetik konusu haline getirebilirler. Müşteriler bu yaklaşıma karşı uyarılmalıdır. Bu görüş Dünya Bankası tarafından da paylaşılmaktadır: "… alt kriterlerin sayısı, zorunlu olanla sınırlı tutulmalıdır. Banka, değerlendirmeyi tekliflerin profesyonel açıdan incelenmesinden çok mekanik bir uygulamaya dönüştürebilecek aşırı ölçüde ayrıntılı alt kriter listelerinin kullanımını önermez."[6]

Teklifin müzakere edilmesi

Müşteri, danışmanın hizmetlerini kullanmakla ilgileniyor olabilir, ancak teklifin bazı yönlerinden memnun olmayabilir. Örneğin müşteri, danışman tarafından öngörülenden daha aktif bir rol oynayabileceğini ve yüksek maliyetli dış uzmanlığa gerek kalmadan çeşitli görevleri kişisel olarak üstlenebileceğini düşünüyor olabilir; ya da müşteri, farklı bir zaman çizelgesi önermek isteyebilir. Bunları ve teklifin benzeri teknik yönlerini gözden geçirmek ve danışman yaklaşımını değiştirebilecek durumdaysa önerilen değişiklikleri yapmak normaldir.

Ücretlerle ilgili olarak pek çok danışman, tarifelerinin kaliteli uzmanlık hizmeti için makul bir fiyata denk düştüğünü ve bu nedenle müzakereye açık olmadığını vurgular. İş teamülünün böyle olduğu ülkelerde ücret tarifelerinin müzakere edilebilmesi için bazen küçük bir düzenleme yapılır (bkz. Bölüm 30).

Teklife neler dahil değildir?

Müşteriye sunulan teklifin taslağını hazırlarken danışmanın aynı zamanda müşteri organşzasyon ve izlenecek yaklaşıma dair fikirler hakkında içsel (özel) notlar hazırlaması gerekir (Kutu 7.5). Bu özel brifing notları, büyük danışmanlık firmalarında, projeleri planlamak ve uygulamak için farklı uzmanlar kullanılıyorsa ve aynı danışmanlık firmasının ya da birden çok alanda uzmanlık sağlayan firmanın farklı birimleri aynı müşteri organizasyon ile farklı konularda temas halindeyse, özellikle önemlidir.

7.6 Danışmanlık sözleşmesi

Eğer danışman ve müşteri bir görev veya proje üzerinde birlikte çalışmayı karşılıklı olarak kabul ettikleri bir sözleşme imzalarlarsa, danışmanlık sürecinin giriş aşaması başarıyla tamamlanmış sayılabilir.[7]

Normal ve uygun kabul edilen sözleşme yapma uygulamaları, her ülkenin hukuki sistemine ve iş teamüllerine göre değişir. Yeni danışmanlar, yerel mevzuatın onayladığı ve iş çevreleri ile hükümetin tercih ettiği sözleşme yapma biçimi hakkında hukuki görüşe başvurmalıdır. Bunun yanısıra, yerel danışmanlar meslek kuruluşundan ve profesyonel meslektaşlarından da görüş alabilirler. Alternatif sözleşme biçimlerinin kabul edildiği durumlarda, bunlardan birini ya da birkaçını seçmek, danışmanlık firmasının politikasıyla ve belli müşteriler için en uygun olanın hangisi olduğu hakkındaki takdiriyle ilgili olacaktır. Seçilen biçim, karşılıklı taahhütlerin anlaşılmasını ve gözetilmesini ve her iki tarafta da yanlış anlamaların önlemesini sağlamalıdır.

Kutu 7.5 Müşteri organizasyon hakkında özel bilgiler

1. Görüşülen yöneticilerin adları ve haklarında toplanan bilgiler.
2. Organizasyonel ilişkiler, yönetim tarzı ve kültürel değerler ile normlar hakkında yorumlar.
3. Müşteri organizasyondaki çeşitli insanların danışmanlara karşı tutumları ve projeye karşı olası tepkileri.
4. En iyi kurum içi bilgi kaynakları. Güvenilemez kaynaklar.
5. Üzerine proje yapılmasının teklif edildiği sorun hakkında ek yorumlar ve veriler.
6. Teklif edilen projede değinilmemiş ve müşteri ile tartışılmamış başka çalışma alanları, potansiyel sorunlar ve tespit edilen diğer sorunlar.
7. Toplanan ve müşteriye sunulan teklifte kullanılmayan faydalı arka plan bilgileri.
8. Projeyi yürütecek takıma yapılabilecek her türlü başka öneri.

Bazı ülkelerde profesyonel hizmetlerde sözleşme yapma uygulamaları iyi tanımlanmıştır ve bu konuda yeterince yazılı bilgi mevcuttur. Bazı başka ülkelerde ise durum böyle değildir. Dolayısıyla, yurt dışında iş yapan bir danışman kendi ülkesinin teamülleri ile müşterinin ülke-sindeki yasaların ve uygulamaların gerektirdikleri arasında uzlaşma sağlamak zorunda kalabilir. Ancak danışmanlık hizmetleri ve diğer profesyonel hizmetlerde sözleşme yapma pratikleri giderek daha standart hale gelme eğilimindedir.

Sözleşme yapmanın üç temel biçimi, sözlü mutabakat, mutabakat mektubu ve yazılı sözleşmedir. Danışmanlık projelerinin sözleşmede normal olarak değinilen yönleri, Kutu 7.6'da sıralanmıştır. Çeşitli düzenlemeler olası olduğu için, bu yönler standart bir sözleşmenin bölümlerine tekabül etmek zorunda değildir (detaylı yorumlar için bkz. Ek 4).

Sözlü mutabakat

Sözlü mutabakat, danışmanın yazılı teklifini gözden geçirdikten sonra ya da bir teklifi bile incelemeksizin, müşteri tarafından sözlü olarak verilen onaydır. Sözlü mutabakat, yönetim danışmanlığının ilk yıllarında yoğun olarak kullanılmıştır, ancak şimdiki eğilim yazılı anlaşmalar kullanmaktan yanadır. Yine de, yazılı sözcüklerin ve hukuki metinlerin gücüne kuvvetle inananlar, bugün bile pek çok danışmanlık işinin sözlü mutabakatlara dayanarak yapıldığını öğrendiklerinde şaşıracaklardır. Aşağıdaki koşullar mevcutsa, sözlü mutabakat yeterli olabilir:

Kutu 7.6 Sözleşmenin neleri kapsaması gerekir – kontrol listesi

1. Sözleşmenin tarafları (danışman ve müşteri)
2. Projenin kapsamı (Bölüm 7.4 ve 7.5'te tartışıldığı gibi: hedefler, sonuçlar, işin tanımı, başlama tarihi, zaman çizelgesi, işin hacmi)
3. İş çıktıları, raporlar dahil (müşteriye teslim edilecek belgeler ve raporlar)
4. Danışman ve müşteri girdileri (uzman ve personel zamanları ve diğer girdiler)
5. Ücretler ve masraflar (faturalandırılacak ücretler, danışmana geri ödenecek masraflar)
6. Faturalama ve ödeme prosedürü
7. Mesleki sorumluluklar (danışmanın özen standardı, çıkar çatışmasından kaçınma ve uygun görüldüğü şekilde diğer konular – bkz. Bölüm 6.2)
8. Beyanlar (danışman tarafından)
9. Gizli bilgilerin yönetimi
10. Danışmanın çalışmasının ürününde fikri mülkiyetin ve telif haklarının korunması
11. Sorumluluk (müşteriye verilen zararlardan doğan danışmanın sorumluluğu, sorumluluğun sınırlandırılması – bkz. Bölüm 6.5)
12. Alt yüklenicilerin kullanımı (danışman tarafından)
13. Sona erme ya da revizyon (taraflardan biri tarafından ne zaman ve nasıl önerilebilir)
14. Uyuşmazlıkların çözümlenmesi (uyuşmazlıkların mahkemede ya da tahkim gibi alternatif bir mekanizma ile çözümlenmesi)
15. İmzalar ve tarihler

- danışman ve müşteri, profesyonel uygulamadan iyi anlıyorsa;
- birbirlerine tamamen güveniyorlarsa;
- birbirlerinin iş koşullarına aşinalarsa (müşteri, danışman tarafından uygulanan koşulları ve danışman, müşteriden ne beklediğini biliyorsa, örneğin müşteri avans ödemesi yapabilir mi, aylık fatura kabul edebilir mi, bir ödemenin onaylanması ne kadar sürer vb.)
- proje çok büyük ya da karmaşık değilse (eğer öyleyse, her iki taraf için de resmi bir belge olmadan ilişkiyi yönetmek zor olabilir).

sözlü mutabakat tekrar çalışılan kişilerle yeni müşterilere kıyasla daha sık kullanılır.

Eğer bir sözlü mutabakat kullanılıyorsa, danışman kendisi faydalanmak ve firmasındaki diğer meslektaşlarının tam ve doğru olarak bilgilenmesini sağlamak için, kararlaştırılanların detaylı bir raporunu hazırlayabilir. Müşteriye de bir bilgi kopyası göndermek faydalı olabilir.

Mutabakat mektubu

Mutabakat mektubu (kullanılan diğer terimler: angajman mektubu, atama

mektubu, onay mektubu, niyet mektubu), pek çok ülkede profesyonel hizmetler için sözleşme yapılmasında en çok kullanılan yoldur. Danışmanın teklifini (teklif mektubu) alan müşteri, danışmana, teklifi ve önerilen koşulları kabul ettiğini onaylayan ya da danışmanın teklifini değiştiren veya ona ekleme yapan yeni koşullar öne süren bir mutabakat mektubu gönderir. İkinci durumda, danışman mektuba yanıt olarak yeni koşulları kabul edip etmediğini bildirir. Alternatif olarak, tüm bunlar sözlü müzakere edilebilir ve nihai anlaşma yazılı biçimde yapılabilir.

Bazı durumlarda, müşteri talep edilen işi ve önerilen görev tanımını açıklayan mektubun taslağını hazırlayabilirken, danışman yazılı anlaşmayı verir.

Çoğu yargı çevresinde mutabakat mektubu, genellikle yazılı sözleşmelerin çoğundan daha gayri resmi ve az detaylı olmasına karşın, yazılı sözleşmenin bir biçimi olarak kabul edilir (aşağıya bakınız).

Yazılı sözleşme

Taraflarca usulüne uygun olarak imzalanmış yazılı bir danışmanlık sözleşmesi, çeşitli nedenlerle gerekli olabilir. Yasalar tarafından ya da müşterinin kurum dışı hizmetlerin kullanımına ilişkin kendi düzenlemeleri (bu durum neredeyse tüm kamu kuruluşları ve uluslararası ajanslar ile çoğu özel işletme için geçerlidir) tarafından zorunlu tutuluyor olabilir. Eğer danışman ve müşteri farklı iş ve hukuk çevrelerinden geliyorlarsa ve birbirlerinin niyetlerini ve tutumlarını yanlış yorumlamaları olasıysa, yazılı sözleşme genellikle seçilebilecek en iyi biçimdir. Her zaman gerekli olmasa da, hem müşterinin hem de danışmanın tarafında pek çok farklı insanın dahil olduğu büyük ve karmaşık projeler için önerilen biçimdir.

Müşterinin uygulaması standart bir sözleşme biçimi kullanmak olabilir. Çoğu yönetim danışmanı oldukça esnektir ve çeşitli sözleşme biçimlerini kabul eder. Ancak, eğer müşteri tarafından kendilerine farklı bir sözleşme biçimi önerildiyse ya da belli hükümlerin anlamını tam olarak anlamadılarsa, avukatlarına danışmaları gerektiğini de göz ardı etmemelidirler. Aşina görünebilen ve bazen "ortak metin" olarak anılan hükümler, sonradan danışman için özellikle külfetli olabilir (örneğin tazminat ve uyuşmazlıkların çözülmesi maddeleri; bkz. Ek 4).

Kural olarak, danışman resmi bir sözleşme imzalaması gerekeceğini önceden bilir. Standart biçimi müşteriden edinmeli, bir avukata göstermeli ve proje için teklifleri hazırlarken aklında tutmalıdır. Böylece danışman, teklifleri sözleşme metnine doğrudan dahil edilebilecek ya da önemli bir değişiklik yapmadan eklenebilecek şekilde formüle edebilir.

Bir danışmanlık firmasının ayrıca standart sözleşme biçimleri olmayan ve bunu danışmanın önermesini bekleyen müşteriler için kullanmak üzere kendi standart sözleşme biçimi bulunmalıdır.

Kendiliğinden esneklik

Sözleşme yapmanın amacı, ortak çalışma için net bir bilgilendirme sağlamak ve her iki tarafın da çıkarlarını korumaktır. Bu amaç, bir ölçüde hayal gücü ve esneklik içerir.

Projenin herhangi bir aşamasında, sorunun yapısı ve büyüklüğü değişebilir ve başka öncelikler daha acil hale gelebilir. Danışmanın ve müşterinin becerileri ve hangi yaklaşımın etkili olacağına dair anlayışı da sürekli gelişir. Açıktır ki, profesyonel bir danışman, artık gereksinim duyulmayan ve müşteriye gereksiz masraf yaratan bir işi sözleşmede düzenlendiği haliyle sürdürmekte ısrar etmeyecektir.

Hangi sözleşme biçimi kullanılırsa kullanılsın, danışmanın ya da müşterinin nasıl ve hangi koşullarda sözleşmeden çekilebileceğini ya da sözleşmede değişiklikler önerebileceğini veya yapabileceğini belirten hükümler bulunmalıdır. Bazı durumlarda projenin yalnızca bir aşaması için sözleşme yapmak ve takip edecek çalışmalar hakkındaki kararı daha fazla bilgi toplanana ve bunlar incelenene kadar ertelemek, daha iyi bir yol olabilir.

Psikolojik sözleşme

Hayatlarımızın giderek daha çok özelliğinin yasalar ile düzenlendiği ve kısıtlandığı ve profesyonel sektörlerde resmi sözleşmelerin giderek daha yaygın hale geldiği bir çağda, sözleşme yapmanın resmi hukuki tarafının temel taraf olmadığının altını çizmekte yarar vardır. İyi hazırlanmış bir resmi sözleşmenin neden zorunlu olabileceğini açıkladık. Ancak mükemmel danışmanlık projeleri, herhangi bir belge ile düzenlenmeyen ve açıklanması kolay olmayan başka bir "sözleşme" türünün bulunduğu projelerdir. Psikolojik sözleşme altında, danışman ve müşteri, diğer tarafın izlediği yaklaşımın projeyi başarıyla tamamlamak için en iyisi olduğuna inanarak, karşılıklı güven ve saygı atmosferi içinde işbirliği yaparlar. Böyle bir "sözleşme"nin yerini en iyi hukuki belge bile tutamaz.

1. D. Maister: "How clients choose" (Müşteriler nasıl seçim yapar?), Managing the professional service firm (Profesyonel hizmet firmasının yönetilmesi) (New York, The Free Press, 1993), s. 112.
2. Farklı terimler kullanılmaktadır: Öncül sorun teşhisi, teşhis amaçlı etüt, yönetim araştırması, teşhis araştır-ması, danışmanlık araştırması, teşhis amaçlı değerlendirme, iş incelemesi, iş teşhisi, pilot çalışma, yönetim denetimi, şirket değerlendirmesi vb.
3. Ampirik ya da önerilen performans verileriyle benzer sınıflandırmalar, mühendislik danışmanlarından, sektörel araştırma ve bilgi merkezlerinden, ekipman tedarikçilerinden, firmalar arası karşılaştırma merkezlerin-den ve diğer kaynaklardan edinilebilir.
4. Çeşitli prosedürler, kriterler ve kullanılan sözleşme biçimleri de dahil olmak üzere danışman seçimi hak-kında daha ayrıntılı bir tartışma için bkz. M. Kubr: How to select and use consultants: A client's guide (Danış-manların seçimi ve kullanımı: Müşteri rehberi), Management Development Series, Sayı 31 (Cenevre, ILO, 1993).
5. Dünya Bankası: Guidelines: Selection and employment of consultants by World Bank borrowers (Rehber kurallar: Dünya Bankası kredi alıcıları tarafından danışmanların seçimi ve istihdamı) (bkz. www.worldbank.org/html/opr/consult/contents.html), 19 Mart 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir.
6. Bkz. www.worldbank.org/html/opr/consult/guidetxt/qcbs.html, 19 Mart 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir.
7. Ayrıca bkz. Kubr, adı geçen kitap, Bölüm 4 ve 6; H. L. Shenson: The contract and fee-setting guide for consultants and professionals (Danışmanlar ve profesyoneller için sözleşme ve ücret belirleme rehberi) (New York, Wiley, 1990) ve E. Bleach ve L. Byars Swindling: The consultant's legal guide (Danışmanın hukuk rehbe-ri) (San Francisco, CA, Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999).

TEŞHİS 8

8.1 Teşhis için kavramsal çerçeve

Teşhis nedir?

Teşhis, danışmanlık sürecinin ikinci aşamasıdır ve aynı zamanda tamamen proje faaliyeti olan ilk aşamadır. Teşhisin amacı, karşı karşıya olunan sorunun ve müşteri tarafından takip edilen amaçların detaylı ve derinlemesine bir şekilde incelenmesi; soruna neden olan ve sorunu etkileyen etken ve kuvvetlerin belirlenmesi ve soruna bir çözüm geliştirilmesi için gerekli tüm bilginin hazır hale getirilmesidir. Burada aynı derecede önemli olan başka bir hedef ise, söz konusu sorun ile müşteri organizasyon tarafından aranılan genel amaçlar ve sonuçlar arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve gerekli değişiklikleri yaparak sorunu etkili bir şekilde çözümlemek bakımından müşterinin ihtiyaç olan potansiyele sahip olduğunun doğrulanmasıdır.

Danışmanın teşhis çalışmasına zihninde berrak bir kavramsal çerçeve ile başlaması gerekir. Böyle bir çerçeve yokluğunda, kapsamlı ve yüksek maliyetli araştırmalara girişilmesi, amaca ters sonuçlar verebilir. Herhangi bir organizasyonda danışman, değişik derecede önemli ve farklı mahiyette çok sayıda sorunla karşılaşabilir, bunlar; teknik veya beşeri, görünür veya saklı, önemli veya önemsiz, gerçek veya potansiyel sorunlar olabilirler. Danışmana, gerçek sorunun ne olduğu ve bunlarla ilgili olarak ne yapılması gerektiği hakkında çok sayıda görüş veya fikir iletilecektir. Sorunun teşhisi sürecinde, danışman, sürekli olarak, yanlış bir yön almak; başkaları tarafından ifade edilen görüşlerden gereğinden fazla etkilenmek; ilginç olmakla birlikte çok yararlı olmayan birçok veri toplamak ama aynı zamanda hayati öneme sahip bilgiyi atlamak veya karmaşık bir sorunun önemli bir boyutunu veya oldukça ilginç olabilecek bazı yeni fırsatları, gözden kaçırmak gibi risklerle karşı karşıya olacaktır.

Teşhis aşaması bazen görev amaçları ile hiçbir alakası olmayan önemli miktarda veri de dahil olmak üzere, muazzam miktarda veri toplamak, sınıflandırmak ve analiz etmeye eşit olarak görülür. Bu bir yanılgıdır. Her ne kadar teşhis nicel ve/veya nitel veri elde edilmesini gerektirse de; (a) teşhisin veri toplama ve veri analizinden çok daha fazlasını kapsadığı ve (b) etkili bir teşhis çalışmasının doğru seçilmiş verilere dayalı olduğu ve istikrarlı bir şekilde projenin amaçlarına odaklanmış olduğu hususları da, aynı derecede doğrudur.

İlke olarak, sorun teşhisi sorunun çözümleri üzerinde yapılan çalışmayı kapsamaz. Bu çalışma, bir sonraki aşamada, eylem planlaması aşamasında yapılır.

Teşhis ise, sorunun çözümü bulunmadığı veya takip edilen amacın başarılmasının mümkün olmadığı ve sorunun çözümlenmesinin maliyetini karşılamayacağı gibi sonuçlara bile varabilir.

Bununla birlikte, pratikte, danışmanlık sürecinin teşhis ve eylem planlaması – hatta uygulama – aşamaları arasında katı bir ayrım yapılması sık olarak zordur ve uygun da değildir. Mesele, sadece teşhis çalışması ile daha sonraki çalışmanın temelinin oluşturulması değildir. Sık olarak, teşhis çalışmasında muhtemel çözümlerin belirlenmesi ve bunların araştırılmasına da girilir. Örneğin ilgili kişilerle mülakat yapılırken, tartışmanın sadece sorunlar ve bunların nedenleri ile sınırlı tutulması ve daha geniş bağlama ve muhtemel çözümler konusuna dokunulmaması, pratik olmayabilir, hatta arzulanır olmayabilir. Neticede, her ne kadar aşamalar burada birbirinden ayrı olarak ele alınmış olsalar da, pratikte yürütülmekte olan spesifik göreve uygun şekilde, bu aşamalar pragmatik bir şekilde birleştirilirler.

Sorunun ve amacın yeniden tanımlanması

Giriş aşamasında hazırlanan ve danışmanlık sözleşmesinde de doğrulanan görev planı (bkz. Bölüm 7.2 ve 7.5), teşhis için rehber kuralları ve bir temel çalışma programı sağlar. Ancak teşhis çalışması daha başlamadan önce bile, bu planın üzerinde değişiklik veya ayarlama yapılması gerekebilir. Giriş aşamasının sona ermesi ile teşhis aşamasının başlaması arasında birkaç aylık bir süre geçebilir ve bu arada müşterinin durumu veya düşünce şekli evrilmiş olabilir.

Bunun da ötesinde, birçok durumda, danışmanlık sözleşmesi sorun ve amacın genel ve muğlak tanımlarına dayalı olarak imzalanır. Çalışma başladığı sırada, danışman, müşterinin aslında başka bir şey istediğini veya sözleşmede yer alan hüküm ve koşulları farklı yorumladığını anlayabilir. Bunun bir nedeni, proje üzerinde beraber çalışmaya başlayan insanların (hem müşteri tarafında hem danışman tarafında) sözleşmeyi müzakere etmiş ve imzalamış olan insanlardan başkaları olması olabilir. Ne kast edilmiş olduğunun açıklanması yeterli olmayabilir, çünkü orijinal tanımlar üzerinde gerçek bir anlaşmazlık mevcut olabilir.

O halde, teşhis çalışmasına başlanırken eldeki sorunun ve danışmanlık görevinin amacının gözden geçirilmesi ve yeniden tanımlanması daima yararlı olacaktır. Bunu temin için müşteri ile ayrı bir toplantı düzenlenebilir. Danışmanlık görevlerinin çok büyük bir çoğunluğunda, çalışma başladığı sırada amaçlarda ve zaman çizelgesinde bazı ayarlamalar yapılması kaçınılmaz olmaktadır.

Teşhisin beşeri tarafı

Önemli olan bir başka olay daha vardır. Bilindiği üzere, organizasyonda bir danışmanın varlığı ve sorular sormaya başlamış olması durumunun kendisi bile, değişim sürecini başlatabilir. Organizasyon üzerinde derhal bir etki meydana gelebilir. Çoğu insana ne yapacağını söylemeye gerek yoktur; birisinin gelip kendisine bir işi yapmanın alternatif yolu olduğunu ima eden bir soru sorması yeterli olabilir. Bazen bir çalışanın şunu söylediği duyulabilir: "İşi o şekilde yapmam istendiğini bilmiyordum. Bunu bana söyleselerdi, zaten öyle yapardım."

Bu durum ise oldukça olumlu etkiler meydana getirebilir. Teşhis çalışması ile tedrici bir şekilde durumun tam bir resmi ortaya çıkarılır, bu süreçte ihtiyaç bulunan değişim ile ilgili farkındalık yükselir ve gerekli değişikliklere çok daha spesifik şekillerde işaret eder hale gelinir. İyi bir şekilde yönetilmek kaydı ile veri toplama ve analiz kapsamında müşteri personelinin de danışmanlık görevi çalışmalarında yer almaları sağlanabilir ve böylece bu personelin sorunu sahiplenme duyguları pekiştirilebilir. Bunların bir sonucu olarak, teşhis çalışması sonunda müşteri organizasyonun çalışanları gerekli değişiklerle başa çıkabilmek bakımından daha hazırlıklı hale gelmiş olurlar.

Oldukça yararlı öğrenme etkileri de meydana gelebilir. Müşteri ve müşteri personeli, kendi organizasyonları veya birimleri hakkındaki bazı gerçekleri yine kendilerinin keşfettikleri ve neyin iyileştirilmesi gerektiğine dair öneri geliştirdikleri duygusunu edinmekle kalmamalıdır. Müşteri ve personeli, aynı zamanda danışmanın kullandığı teşhis yöntemlerini kendileri ile paylaştığını da hissetmelidirler. Müşterinin sorun çözme kapasitesi, teşhis çalışması yolu ile kayda değer ölçüde yükselebilir. Eğer bu fırsat kaçırılırsa, eylem önerileri geliştirilmesi ve uygulanması için insanların katılımını aramak daha zor olabilir.

Bazı olumsuz etkiler de meydana gelebilir. Bazı müşteriler, organizasyonun danışman kul-landığı hususunu gizli tutmaya çalışırlar. Böyle bir sırrın muhafaza edilebileceği şüphelidir, ancak bundan daha önemli olarak, böyle yapılmaya gayret edilmesi, hem danışman hem danışmanlık sürecinin tamamını şüpheli hale getirebilir. Bir organizasyonda bulunan gayri resmi iletişim ağı, yani fısıltı gazetesi, bilgiyi oldukça hızlı yayar. Müşteri organizasyonu içerisinde yönetim kademesinden sisteme gönderilen resmi iletişim yokluğunda, gayri resmi sistem olumsuz rapor üretmek eğiliminde olacaktır. Bu durum ise, danışmanın etkili bir performans göstermesini ciddi şekilde güçleştirecektir.

Müşterinin düzeninin, danışmanı kabule hazır olmaması halinde, ilişkinin tamamı başlan-gıçtan itibaren başarısızlığa mahkum olabilir. O halde, eğer mümkün ise, müşteri kendi personelini danışman için önceden hazırlamalıdır. Müşterilerin her zaman bu ihtiyacın farkında olmayabilecekleri göz önüne alınarak, danışmanın giriş aşamasında bir eylem şekli planlaması gerekebilir. Elbette, böyle bir eylem kendi başına müşteri organizasyonu içerisinde bir müdahaledir, dolayısıyla son derece dikkatli bir şekilde idare edilmelidir (bkz. ayrıca Bölüm 31.2).

Danışman, korku veya kasıtlı yayılan yanıltıcı bilginin etkisini dağıtmak amacı ile çeşitli yaklaşımlar uygulayabilir. Bunun bir yolu, danışmanın kendisi ile görüşmek isteyen herkes için her zaman erişilebilir olmasıdır. Özellikle insan kaynakları ve organizasyonel gelişme konularında danışmanlık hizmeti verilirken, danışmanın genel olarak görünür ve erişilebilir olması gerekir.

Zor durumda olan bir organizasyonda teşhis çalışması, zahmetli ve üzücü olabilir. Ancak herhangi bir organizasyonda teşhis çalışması, müşterinin gurur duymadığı, başa çıkamadığı, dışarıdan gelen herhangi bir kimseden ve hatta organizasyon içerisindeki diğer meslektaşlarından saklamak istediği durumların veya ilişkilerin ortaya çıkmasına neden olabilir. Aynı zamanda, danışmanın müşteri

için yararlı olabilecek herhangi bir şey yapabilmesi için bu tür hususları da derinlemesine anlamış olması gerekebilir. Duyarlı konularda teşhis, son derece incelikli şekilde hareket edilmesini gerektirir. Agresif bir teşhis tutumunda olunması (ve böylece, örneğin insanların danışmanın sorularından çalışanların hatalarını bulmaya çalıştığı ve eleştirmeye niyetlendiği sonucunu çıkarmaları), her durumda direnç oluşmasına neden olacaktır.

Teşhis çalışmasının olumsuz etkilerinin daha başka bir türü ise, yeni bir yöntemin genel kullanım amacı ile uygun usullerle geliştirilip, test edilip ve kabul edilmesinden önce çalışma yöntemlerinin spontane şekilde değişmesidir. Bu türden değişiklikler iyi niyetle yapılsa bile, sisteme gerçek bir iyileşme getirmeyebilirler. Eğer projenin amacı ve değişim gayretinin muhtemel yönü hakkında veya danışmanlık sürecinin yürütülmesinde takip edilen adımların sırası hakkında yanlış anlama var ise, o zaman enerji israf ediliyor olabilir. Bazı insanlar yolunu kaybedebilir – neticede, onlara göre, kendileri çalışma yöntemlerini iyi niyetle değiştirmelerine rağmen bu gayretleri da-nışman veya yönetim tarafından anlaşılmıyor olacaktır.

Bu ve bunlar gibi yanlış anlamalar, teşhis çalışmasında sık olarak geri bildirim sağlanması yolu ile önlenebilir. Müşteri ve müşteri personelinin danışmanlık çalışmasının nasıl ilerlediğini; hangi verilerin tesis edilmiş olduğunu; ne türden çözümlerin şekillenmekte olduğunu; hangi bulguların ön bulgu olduğunu – ve dolayısıyla daha fazla veri bulma ve doğrulama gerektirdiğini – ve hangi bulguların kesin ve eylem için temel teşkil ettiğini bilmek ihtiyaçları vardır. Teşhis çalışması sonunda önerilmesi muhtemel eylem türü hakkında veya uygulamanın başlayabileceği an hakkında, hiçbir muğlaklık veya şüphe olmamalıdır.

Bütün bunlar yanında, kendisine verilen geri bildirime müşterinden tepki alınması da, danışmana verilen geri bildirimdir. Danışmanın bu geri bildirimi teşhis aşaması boyunca olabildiğince ve her fırsatta araması gerekir.

8.2 Amaçların ve sorunların teşhis edilmesi

Amaçlar

Breakthrough thinking (Atılım getiren düşünce) adlı ortak eserlerinde, yazarlar Gerald Nadler ve Shozo Hibino, sorun çözümünde başarı için amaçlar üzerinde odaklanmanın neden temel husus olduğunu açıklamaktadırlar [1]. Bu yazarlar, bir sorun üzerinde çalışmanın amaçlarının tanımlanması ile gayretinizi en fazla etki yapabileceğiniz alanlar üzerine yoğunlaştırabileceğinizi vurgulamak-tadırlar. Teşhis çalışmasını "Burada yanlış olan nedir? Mesele nedir?" gibi sorular ile başlatmak yerine, danışman önce "Biz burada neyi başarmaya çalışıyoruz? Ne yapmaya çalışıyoruz?" şeklinde sorular sormalıdır. Bunun yapılması ile (a) hemen veri toplama ve durumun analizi ile işe başlama yönündeki olağan dürtüden ve (b) yanlış soruna uygun bir çözüm üzerinde çalışmak veya böyle bir çözüme ikna olmaktan ("yanlış yönde hızlı gitmekten") kaçınılmış olunacaktır.

Proje ile başarılmak istenen amaçların yapılandırılmış bir grup halinde listesinin hazırlanması gerekecektir. Bu şekilde danışman, mevcut bir durum üzerinde değişiklik yapılması bakımından çok çeşitli motivasyon ve sonucun mümkün ol-

duğu hususunun farkına varacaktır. Eğer listelenen amaçlar grubu yeterince geniş kapsamlı ise ve çok kısa vadede çözümü olmayan ancak kapsamlı ve önemli etki yapacak amaçlar yanında daha dar kapsamlı, küçük ve derhal başarılacak amaçlar da içeriyor ise, o zaman sorun doğru perspektif içerisinde görülebilecektir.

O aşamada, odak amaç belirlenmesi önemli hale gelecektir. Bu, danışman ve müşteri tarafından tartışılmış ve seçilmiş olan kriterlerin (yani yönetim kademesinin hedefleri, potansiyel mali yararlar, maliyet ve sermaye faktörleri, zaman kısıtları, mevzuattan kaynaklanan sınırlamalar, gelecekteki gelişme potansiyeli, istihdam potansiyeli, öğrenme fırsatları vb. gibi kriterlerin) çoğunu sağlayan bir amaç olacaktır. Bu kriterleri sağlamayan küçük, dar kapsamlı ve önemsiz amaçlar listeden çıkarılacaktır. Paydaşların desteklemesi muhtemel olmayan amaçlar kadar, aşırı derecede kapsamlı, çok uzak geleceği ilgilendiren, riskli, pahalı veya gerçekçi olmayan amaçlar da bırakılacaktır (Kutu 8.1'deki örneğe bakınız).

Kutu 8.1 Odak amaç - bir örnek

Bir firmada, danışmana sunulduğu şekli ile sorun, birkaç önemli üründe kalite seviyesinin gerilemekte olduğu, bunun yanında kalite konusunda gelen müşteri şikayet sayısı ve sıklığının da artmakta olduğu şeklinde ifade edilmiştir. Buna göre, bir danışmanlık projesinin muhtemel amaçlarının tartışılması ile bir yapılandırılmış amaçlar grubu, aşağıda belirtilen şekilde tanımlanmıştır:

- kalitenin eski seviyesine getirilmesi ve tekrar düşmesinin önlenmesi;
- müşteri şikayetlerinin önlenmesi;
- kalite yönetiminin iyileştirilmesi (kalitenin sağlanması ve devam ettirilmesi için gerekli motivasyon dahil olmak üzere);
- müşteri memnuniyet seviyesinin yükseltilmesi;
- yüksek kaliteli ürünlerin üreticisi imajının kazanılması;
- kalite bakımından uluslararası bir sektör lideri haline gelinmesi.

Burada seçilen odak amaç, "müşteri memnuniyet derecesinin yükseltilmesi" olmuştur. Bu amaç ise, ürün kalitesinin iyileştirilmesi ve kalite yönetiminin güçlendirilmesi gibi, nispeten dar kapsamlı amaçları içermekle birlikte, kalitede uluslararası lider olmak gibi daha geniş kapsamlı ve muhtemelen aşırı iddialı olan amaçları listeden çıkarmıştır. Bunun da ötesinde, satış sonrası bakım ve diğer hizmetler, müşteri bilgilendirme işlevleri, satış teknisyenlerinin davranışı, ürün modernizasyonu uygulamaları ve sair konularda iyileştirme sağlanacağı hususunda mutabık kalınmıştır. Bu şekilde mutabakat, bir teşhis çalışması yapılmasına ve bunun arkasından danışmanın ve müşterinin faaliyetlerinin berrak şekilde tanımlanmış gerçekçi amaçlar üzerine odaklanmasına imkan sağlamıştır.

Sorunlar

Bölüm 1.2'de, iş hayatı ve yönetim sorunları hakkında söylenenlerin burada hatırlanmasında yarar olabilir. Eğer (a) biri gerçek ve diğeri potansiyel veya arzulanır

olmak üzere iki durum arasında fark var ise ve (b) belli bir kişi, kişilik veya kişiler bu fark ile ilgili ise ve bunu azaltmak istiyorsa, o zaman ortada bir sorun var demektir. Burada söz konusu olan "fark", danışmanın ele alması beklenen sorunu tanımlar.

Halen ne olup bittiğini, yani mevcut durumun ne olduğunu anlamak, çok zor değildir. Bu bölümde, danışmanın mevcut durumu belirlemesine ve anlamasına yardımcı olabilecek bazı veri bulma teknikleri ve analitik teknikler tasvir edilmiştir. Buna karşılık, gelecekte ne olması gerekti-ğinin belirlenmesi, yani ideal veya istenen durumun belirlenmesi ise, daha karmaşık bir iştir, ama aynı zamanda sorun teşhisinin hayati önemi olan bir parçasıdır. Sorunun tasvir ve analiz edilmesi için ve danışmanın çalışmalarının amaçlara, gelecekte görünen fırsatlara ve iyileştirme potansiyeline odaklanması için tek yol budur.

Müşterinin sorunu, aşağıda belirtilen beş temel boyut ve karakteristik cinsinden belirlenir:

(1) Esas ve mahiyet: Sorunun esası ve mahiyetinin betimlenmesi gerekir (örneğin düşük performans; nitelikli personel açığı; atıl sermayenin nasıl yatırıma dönüştürüleceğine dair fikir bulunmaması; satış sonrası hizmetlerde iyileştirme sağlama ihtiyacı). Burada, kullanılan karşılaştırma temelinin gerekçesi ile birlikte belirlenmesi gerekir. Neden performansın düşük olduğunu söylüyoruz? Hangi standarda göre düşük performans diyoruz? Ayrıca, sorunun muhtelif belirtilerinin de tasvir edilmesi gerekecektir.

(2) Organizasyonel ve fiziksel yer: Sorun, hangi organizasyonel birimlerde (kısım, bölüm veya şubelerde) ve fiziksel birimlerde (üretim tesisleri, ofis binaları, depolar, diğer binalarda) gözlenmiştir? Başka hangi birimler etkilenmiştir veya etkilenebilir? Sorun ne kadar yayılmıştır? Sorun, kurum dışı ilişkileri etkilemekte midir?

(3) Sorunun sahibi: Sorunun varlığından etkilenen ve sorunun çözümüne ilgi duyan kişiler esas itibarı ile – yöneticiler, uzman personel, diğer çalışanlar arasında – kimlerdir? Zorluk çıkarması muhtemel kişiler kimlerdir? Bu kişiler, sorunun varlığının farkında mıdırlar? Bu sorunu ele almaya ve baş etmeye teşebbüs etmişler midir?

(4) Mutlak ve göreli büyüklük: Sorun mutlak ölçüler bakımından (örneğin kaybedilen işgücü veya para; atıl kalan üretim kapasitesi oranı; potansiyel kazanç bakımından) ne kadar önemlidir? Sorun, göreceli ölçüler bakımından (örneğin başka sorunlara nazaran veya toplam ciro içindeki payı bakımından) ne kadar önemlidir? Sorun, gözlemlendiği birimi ve sorunun sahibi konumundaki insanları nasıl etkilemektedir? Sorun, organizasyonun tamamı bakımından ne kadar önemlidir? Sorunun çözümlenmesinde organizasyon ne ve nasıl kazanacaktır?

(5) Zaman perspektifi: Sorun ne zamandan beri vardır? Sorun bir veya birden fazla kez mi gözlenmiştir, yoksa tekrarlayan bir sorun mudur? Sorun ne kadar sık gözlenmektedir? Eğilim nedir: Sorun kararlı durumda mıdır veya artmakta veya azalmakta mıdır? Sorunun gelecekte evrilmesi hakkındaki tahminler nedir? Gelecekte ortaya çıkması muhtemel sorun var mıdır?

Bunun da ötesinde, teşhis çalışması ile aşağıda işaret edilen öğelerin belirlenmesi hedeflenir:

- sorunun nedenleri;
- diğer önemli ilişkiler;
- sorunun çözümü bakımından müşterinin sahip olduğu potansiyel;
- gelecekte alınabilecek eylem bakımından muhtemel hareket yönleri.

Sorunun nedenleri

Bir teşhis çalışmasında anahtar işlevi yapan görevlerden birisi, soruna neden olan etken ve kuvvetlerin belirlenmesidir. Buradaki amaç meseleyi anlamaktır; bir veya daha fazla suçlu bulmak değildir. Bu egzersiz, nedenlerin ne olabileceği hakkında bazı ön bilgi veya varsayımlarla başlatılır. Bunun yapılması, muhtemel nedenler hakkında hipotezler oluşturulmasına yardımcı olacaktır. Mümkün olduğu kadar çok sayıda hipotez oluşturulması yararlıdır, ancak yüzeysel, basit spekülasyona girişilmemesi gerekir. Bundan sonra, veri toplama ve analiz çalışmaları kapsamında esas itibarı ile bu hipotetik sorun nedenleri üzerine odaklanılır; bu yapılırken veri ile gerekçelendirilemeyen hipotezlerin bertaraf edilmesi ve ortaya çıkabilecek yeni hipotezlerin listeye ilave edilmesi hedeflenir. Tamamen geçerli bir bilimsel yaklaşım, disiplinli bir şekilde uygulanmalıdır. Bir hipotezi destekler nitelikte verilerin bulunmasının güç olması, hipotezden vazgeçilmesi gerektiği anlamına gelmez. Eninde sonunda, danışmanın sorun ile bir şekilde ilgili olan birçok etken arasından gerçek neden veya nedenleri belirlemesi beklenecektir (bkz. Bölüm 8.4).

Diğer önemli ilişkiler

Ticari faaliyet veya yönetim ile ilgili herhangi bir sorun, başka sorunlarla birlikte örülmüş halde bulunur ve bir sorun ile sorunun nedeni veya nedenleri arasında, buna ilave olarak daha başka ilişkiler de vardır. Sorunun doğrudan nedeni olmadığı halde, sorunu ağırlaştıran veya hafifleten etkenler olabilir. Bunlar sorunun çözümünü daha zor veya daha kolay kılabilirler. Bir sorun çözülürken başka sorunların keşfedilmesi veya yaratılması da mümkündür. Sık olarak, mevcut bir darboğaz ortadan kaldırılırken, yeni bir darboğaz oluşur. Bu ilişkilerin ve potansiyel sorunların ve risklerin belirlenmesi ve araştırılması gerekecektir.

Sorunun çözülmesi bakımından müşterinin potansiyeli

Müşteri potansiyelinin birden fazla boyutu vardır. Müşterinin, sorunun çözümü için gerekli maddi ve mali kaynaklar yanında teknik uzmanlığa sahip olup olmadığının öğrenilmesi gereklidir. Eğer müşteri buna sahip değil ise, o zaman danışmanın bu potansiyelin geliştirilmesi ve müşteriye bu hususta ihtiyacı olan yardımın sağlanması için gerekli payı hesaba katması gerekecektir. Zaman perspektifi önemlidir. Daha önce başka sorunların çözümü ve muhtelif tür ve ölçekte organizasyonel değişiklik yapılması bakımından müşterinin deneyimi nedir? Değişim bakımından müşteri organizasyonun kültürel yapısı nasıldır? Müşteri ne kadar hızlı eyleme geçebilmektedir? Çözülecek sorun bakımından, müşterinin elinde bulunan kaynakla-

rın gelecekteki muhtemel gelişme durumu ne olacaktır? Müşteri başka kaynakları harekete geçirebilir mi? Eldeki sorunun çözümü için daha önce ne girişimlerde bulunulmuştur? Daha önceki girişimler başarısız mı kalmıştır? Eğer öyle ise, neden?

Müşterinin eldeki sorun ile ilgili olarak tutumuna önem verilmeli ve dikkat edilmelidir. Müşteri organizasyonunda (değişik seviyelerde ve kategorilerde yer alan) insanlar, eldeki sorunu nasıl algılamaktadırlar? Bu insanlar sorunun farkında mıdırlar ve bir değişiklik yapmak konusundaki istekleri güçlü müdür? Bu yönde özel bir gayret sarf etmek için gerekli motivasyona sahip midirler? Risk almaya hazır mıdırlar? Sorunu çok uzun bir zamandır yaşadıkları için artık sorunu kabullenmiş ve idare eder hale mi gelmişlerdir?

Daha ileri eylem adımları için muhtemel hareket yönleri

Teşhis çalışmasında amaç, eylem için hazırlık yapılmasıdır. Bu araştırma süreci boyunca, sorunun nasıl çözülebileceği ve bu çözüm ile müşterinin amaçlarına ve işletmede iyileşme sağlanmasına nasıl katkı sağlanacağına dair bilgi ve fikirler toplanır, kayda alınır ve analiz edilir. Daha önce sorunun mahiyeti ve nedenleri hakkındaki veriler bakımından ne derece dikkatli ve kararlı davranıldı ise, bu çalışmalarda da aynı derecede dikkatli ve kararlı davranılır. Bu çalışmalar bir sonraki aşamaya, yani eylem planlaması aşamasına bir bağlantı sağlayacaktır. Eylem önerileri, teşhis çalışmasında mantıklı bir şekilde ortaya çıkmalıdır. Bu kapsamda, danışmanın veriler tam olarak belirlenmeden ve teşhis çalışmasının sonuçları çıkarılmadan olgunlaşmamış değişiklik fikirlerinin uygulamaya konmasındaki tuzakları aklında tutması gerekir.

Teşhis çalışmasındaki başlıca adımlar

Yukarıda verilmiş olan genel çerçeve, danışman tarafından teşhis çalışması için detaylı bir plan yapılmasında kullanılabilir. Ancak, bu yapılırken sorunun mahiyeti ve karmaşıklığına ve aynı zamanda müşterinin profil ve tutumuna göre egzersiz metodolojisinin uyarlanması gerektiği hususunun göz önüne alınması gerekir. Teşhis, yukarıda gözden geçirilen alanlardaki sorulara yanıt aranmasından ibarettir: Takip edilen amaçlar; sorunun kendisinin doğası ve karakteristikleri; sorunun nedenleri; diğer önemli ilişkiler; sorunu çözebilmek bakımından müşterinin potansiyeli ve daha ileri eylem adımları için muhtemel hareket yönleri. Söz konusu egzersiz, giriş aşamasında yürütülen öncül sorun teşhisi sırasında elde edilen bilgilerin yanında, müşteri ile olan işbirliğinin başlangıcında danışman tarafından geliştirilen varsayım ve hipotezlerle başlar.

Kutu 8.2 Sorun belirlemede karşılaşılan meseleler

Sorunlar tanımlanırken müşteriler veya bazen danışmanlar tarafından yapılan ve yaygın olarak rastlanan bazı hataların kısaca hatırlanmasında yarar vardır. İnsanların sorunları tanımlama şekilleri, aynı insanların bu sorunları çözme kapasitesini de etkilemektedir.

- **Belirtiyi sorun olarak algılama hatası.** Bu, en yaygın hatadır. Yönetimi endişelendiren ve oldukça belirgin olan bazı meseleler (örneğin satışlarda düşme görülmesi, araştırma ve geliştirme departmanında yenilikçi fikir yetersizliği, işyerinde devamsızlık gibi meseleler), sorun gibi görülür, halbuki bunlar kökü çok daha derinlerde olan bazı güçlüklerin sadece belirtileri olabilirler.
- **Sorunların nedenleri hakkında kanıttan ziyade ön yargıya dayanarak oluşturulmuş fikirler.** Bazı yöneticilerin ve danışmanların deneyimlerine güvenerek sorunun nedenlerinin ne "olması gerektiği"ni zaten gayet iyi bildikleri ve verilerin analizinin yeni bir şey ortaya çıkarmayacağı şeklinde bir duyguya sahip oldukları görülmüştür.
- **Sorunlara sadece teknik açıdan bakılması.** Teşhis çalışmasının belli bir teknik alanda (örneğin mühendislik veya muhasebe veya davranış bilimleri gibi teknik bir alanda) kuvvetli bir geçmiş ve taraflı bir bakış açısına sahip bir yönetici veya danışman tarafından yapılması ve aynı zamanda yönetim sorunlarının disiplinlerarası doğasının gözden uzak tutulması halinde bu durum sık olarak ortaya çıkmaktadır.
- **Organizasyonun değişik kısımlarında sorunun nasıl algılandığı hususunun ihmal edilmesi.** Örneğin danışman sorunun orta ve alt kademe yönetim seviyesinde nasıl algılandığını öğrenmeden üst yönetim tarafından yapılmış olan sorun tanımını kabul edebilir.
- **Sorunun aciliyetinin yanlış takdir edilmesi.** Duygular, değişime karşı direnç, teşhis çalışmasından yanlış sonuçlar çıkarılması ve diğer etkenler, sorunun aciliyetinin takdir edilme şeklini etkileyebilmektedir.
- **Tamamlanmayan sorun teşhis çalışması.** Zaman veya maliyet kısıtları veya diğer nedenlerle danışman, teşhis çalışmasını gereğinden daha erken bir zamanda sonuçlandırma eğiliminde olabilir. Bu durumda, müşteri tarafından başlangıçta beyan edilen mesele ile doğrudan ilgili olabilecek bazı diğer sorun ve fırsatlar danışmanın gözünden kaçabilecektir.
- **Odak amacın netleştirilmesinde başarısız kalınması.** Amaç muğlak şekilde tanımlanmış olabilir ve bu durumda danışman eninde sonunda kapsam dışı bırakılacak birçok meseleye eğilerek zaman ve enerji israf edebilecektir. Danışman böyle hallerde yanlış sorun üzerinde ve gerçekçi olmaktan tamamen uzak çözüm önerileri üzerinde çalışıyor olabilecektir.

Teşhis aşamasının planlanmasında, her bir faaliyet içinde müşterinin ne dereceye kadar ve ne şekilde yer alacağı hususunun belirlenmesinin hayati önemi vardır. Eğer süreç danışmanlığı modu seçilmiş ise, o zaman müşteri, veri toplama ve analizi için esas sorumluluğu kabul edecektir; danışman sadece katalizör işlevi görecektir ve uygulanan yaklaşım hakkında müşterinin yeterince bilinçli olmasını sağlayacak ve dikkatten kaçmaması gereken soru ve verilere dikkat çekecektir. Ancak, bunun dışındaki durumlarda danışman teşhis çalışmasının ağırlıklı kısmını yürütecektir. Genel kural olarak, teşhis aşaması içerisinde müşteri veya müşteri personelinin katılımını kademeli olarak artıracak şekilde plan yapılmasında yarar vardır.

Her durum ve her danışman için aynı yaklaşım ve uygulama adımları sıralaması uygun olmayabilir. Her bir müşteri organizasyon kendine hastır ve bu husus her bir danışman-müşteri ilişkisi için de doğrudur. Bu genel kural, teşhis çalışmasının planlanması bakımından da geçerlidir. Örneğin Jerome Fuchs kendi deneyimini aşağıdaki sözlerle anlatmaktadır:

> Benim kişisel yaklaşımım, son derece yararlı bulduğum bazı teknikleri içerir. Ben veriyi verinin bulunması, analiz edilmesi ve sonra sentez yapılması şeklinde analiz etmeye ve bölümlere ayırmaya çalışmam; daha ziyade verinin gelmeye başladığı şekilde akmasına izin veririm. Bir model ortaya çıkmaya başlayana dek, bu aşamaların her birinde verinin bir dereceye kadar örtüşmesine izin veririm. Ve ancak o zaman ham veri türünden materyali analitik aşama içerisine doğru örmeye başlarım. Elimdeki veri tamamlandığı zaman, bu verinin çalışma ile varılacak nihai sonucu ayna gibi yansıtacak kadar berrak olmasını isterim. [2]

8.3 Gerekli verilerin tanımlanması

Veriler, herhangi bir danışmanlık çalışmasında yapı taşlarıdır. Danışmanların durum hakkında net bir resim elde etmeleri; sorunun kesin ve net bir tanımına varmaları ve önerilerini gerçeklik ile ilişkilendirebilmeleri için kayda değer sayı ve hacimde veriye ihtiyaçları vardır. Eğer danışmanlık projesi kapsamında yeni bir şey geliştirilmeye çalışılıyor ve önemli ölçüde tahayyül ve yaratıcı düşünce kullanılıyor ise, yine veriler gerekecektir. Verilerin toplanması, danışmanın yapacağı çalışmaların en yorucu ve yıpratıcı aşaması olabilir, ama bunun alternatifi yoktur.

Teşhis çalışması başladığında, proje uygulamasını icra etmekte olan danışmana giriş aşamasında öncül sorun teşhisi çalışmasını yapmış olan meslektaşları tarafından belli miktarda veri teslim edilecektir. Teşhis çalışması ile çok daha ileriye gidilecektir ve çok daha detaylı şekillerde meseleler tanımlanacak ve veriler toplanacaktır.

Toplanan verilerin türleri ise, danışmanlık projesinin devam ettiği faaliyet alanına, sorunun tanımına ve proje amaçlarına bağlı olacaktır. Toplanan veriler, süreçlerin, ilişkilerin, performansın, nedenlerin ve karşılıklı etkilerin incelenmesine ve bu kapsamda tam potansiyeli ile kullanılamayan fırsatlar ve sağlanması mümkün olan iyileştirme seçeneklerine özel önem verilmesine imkan sağlayan türden veriler olmalıdır. Bölüm 8.1'de gözden geçirilmiş olan kavramsal çerçeve içerisinde, verilerin normal olarak toplandığı başlıca alanlara işaret edilmiştir.

Verilerin toplanması için plan

Verilerin toplanması faaliyetinin, hangi verilerin istendiği hususunun derinlemesine bir şekilde tanımlanması ile hazırlanması gerekir. Her ne kadar bu aşamada öncül teşhis sırasında olana nazaran daha detaylı ve kesin verilere ihtiyaç olsa da, danışmanlar seçicilik ilkesini uygulamaya devam etmelidir. Her organizasyonda nerede ise sınırsız miktarda veri emre amadedir; ancak aşırı miktarda veri kolaylıkla yönetilemez hale gelebilir ve böyle veriler, hiç bir danışmanlık görevi kapsamında tam olarak kullanılamaz.

Veri toplama maliyeti (genel olarak) ihmal edilemez. Özellikle eğer bazı veriler derhal emre amade değil ise ve bunların elde edilmesi için özel bir program çerçevesinde faaliyetlerin (gözlem, özel yöntemlerle kayıt, çok sayıda mülakat gibi faaliyetlerin) tesis edilmesi gerekiyor ise, veri toplama maliyeti ihmal edilemez. Ancak, ihtiyaç olan verilerin ve bunların kaynaklarının tanımlarının fazlaca katı olmaması gerekir; çünkü fazlaca katı tanımlar, sık olarak beklenmeyen yerlerde bulunan bazı önemli bilgilerin dışlanması sonucunu verebilirler. Danışmanlık görevinin başlangıcında, danışman (veri avı için) ağlarını oldukça geniş bir alan üzerine atabilir, bazı verileri bir ön incelemeden sonra dışlayabilir, başka verileri kapsama alabilir vs.

Veri kapsamı tanımlanırken yönetim danışmanı, buradaki amacın ne araştırma ne de eski hatalar için sorumluluk belirleme olduğunu göz önünde tutmalıdır. "Teşhis çalışmasının amacı, bir sorun bakımından eylem seferberliği sağlamaktır – bu eylemlerin ise organizasyonun işlev yapmasında iyileşme sağlaması beklenecektir."[3]

Toplanacak ve araştırılacak verilerin müşteri ile yakın işbirliği halinde ve özellikle müşteri organizasyonunda, hangi kayıtların tutulduğu, bunların ne kadar güvenilir olduğu ve başka kaynaklardan hangi verilerin aranacağı hususlarını bilen kişiler ile işbirliği halinde tanımlanması gerekir. Bu kapsamda işbirliğinin veri içeriği; detay derecesi; ilgili dönemi; kapsam genişliği ve veri organizasyonu ve tablolama kriterleri konularını içermesi gereklidir.

Veri içeriği

Tamamen aynı türde görünen nitel veriler, farklı organizasyonlarda farklı anlam veya içeriğe sahip olabilmektedir. Örneğin "ara stoklar", birbirinden farklı şekillerde tanımlanabilmektedir: Bu tanım belli kalem stokları kapsayabilir veya kapsamayabilir ve bu stokların mali değeri ise farklı yöntemlerle belirleniyor olabilir. Personel kategorilerinin (yönetici, teknisyen, ustabaşı, idari per-sonel, üretim işçileri ve diğer işçiler gibi kategorilerin) tanımları da birçok şekilde değişebilmektedir. Yerleşmiş gelenekleri olan çok eski şirketlerde, şirketin yer aldığı endüstrideki terminolojiden farklı olabilen, spesifik bir dilin mevcudiyeti dolayısıyla tanımlar sık olarak karmaşık hale gelebilmektedir. Muhasebe ve raporlama işlevlerinin yasal mevzuata tabi olduğu ülkelerde, muhtelif or-ganizasyonların yönetiminde kullanılan nitel verilerin tekdüzelik derecesinin görece yüksek olması muhtemeldir. Ancak bu hallerde bile, özellikle üretim konularında birçok farklılıklar bulunacaktır.

Detay derecesi

Gerekli olan detay derecesi, öncül teşhis anketlerinde olan detay derecesinden genel olarak daha yüksek olacaktır. Her ne kadar, genel bir teşhis toplam rakamlardan (makinelerin üretim saatleri toplamı gibi rakamlardan) kaynaklanabilirse de değişim daha detaylı verilere (her bir iş ve işlem için kullanılan makine zamanı veya sadece belli makineler için toplam üretim saati veya belli departmanlardaki belli makineler için toplam üretim saati gibi verilere) dayanacaktır. Belli bireyler ve bunların eldeki soruna yönelik tutumları hakkında bilgiye de ihtiyaç olabilecektir.

Veriler ne kadar detaylı olursa, bunların toplanması için o kadar çok zaman gerekecektir. Danışman öncelikle daha az detaylı kategorilerde (tüm çalışanlarca kullanılan toplam hastalık izni gün sayısı gibi kategorilerde) nicel veri toplamak isteyebilir. Böyle verilerin analizi ise, belli kategoriler için daha detaylı veri gereğine (her bir yaş grubundaki çalışanların kış aylarında kullandıkları hastalık izni gün sayıları gibi veri gereğine) işaret edecektir. Böylece, danışman durumun yeterince detaylı bir resmini elde edene dek, veriler birden fazla aşama içerisinde toplanmış olabilecektir.

İlgili dönem

İlgili dönemin tanımlanması da aynı derecede önemlidir. Örneğin mamul ürünler için bir envanter kontrol sisteminin tasarlanması için danışmanın ürün satış hacimlerini bilmesi gerekecektir. Danışman satış hacimlerini kaç yıl için ve hangi aralıklarla belirlemelidir? İlgili dönem, bir faaliyet kalıbını net olarak gösterecek, büyüme ve gerileme oranlarına işaret edecek ve mevsimsel değişme veya ekonomik döngü aşamalarına göre faaliyet hacimlerindeki dalgalanmaları ortaya çıkaracak kadar uzun olmalıdır.

İlgili dönem karşılaştırılabilir olmalıdır: Ayların aynı sayıda gün içermeleri gerekir vs. İstisnai olayların yer aldığı dönemlerin karşılaştırma amaçları bakımından dışlanması, ancak yeni durum içerisinde tanımlanması, kabulü ve uygun bir konumda yer verilmesi gerekir. Faaliyetlerde önemli değişikliklerden (örneğin yeni ürünlerin devreye alınması veya mevcut bazı ürünlerin bırakılması gibi değişikliklerden) daha önceki dönemler, normal faaliyet dönemlerinden ayrı olarak incelenmelidir.

Eğer danışmanlık görevinin başlangıcına yakın bir dönem seçilir ise, danışmanın sadece mevcudiyetinin bile sonuçları etkileyebileceği hususunun kabulü ve değerlendirilmesi gerekir. Belli bir örnek olayda, danışmanın malzeme israfı hakkında soru sormaya başladığı andan itibaren ve kendisi bundan başka bir şey aslında yapmadan önce, malzeme israfı önemli ölçüde düşmüştür.

Elbette, ilgili dönemin seçiminde eski kayıtların emre amadeliği durumu yanında, müşterinin kayıt prosedürlerinde getirmiş olabileceği değişikliklerin de hesaba katılması gerekecektir.

Kapsam

Kapsam konusuna gelince, danışman tam kapsamlı bilgi (yani tüm ürünler, tüm çalışanlar, tüm birimler ve tüm süreçler hakkında bilgi) veya sadece seçilmiş

bilgi toplamak isteyebilir. Kural olarak, cari dönem itibarı ile faaliyetlerin çoğunu açıklayan az sayıda ancak hayati önemi olan kalemler ile gelecekte hayati önemi olması muhtemel kalemler gibi (potansiyel yeni ürünler vb. gibi) diğer kalemler için bilgi toplanması gerekir. Eğer üretim kapasitesinin darboğaz oluşturan bir grup makine tarafından kısıtlandığı açık ise, bu grup makine ile ilgili sorunların çözümü, departmanda görülen sorunların çözümüne anahtar olabilir. Başka hallerde ise, veri temsil niteliği olan örnekler için toplanacaktır.

Veri organizasyonu ve tablolama

Veri toplama için hazırlık çalışması, verilerin organizasyonu ve tablolanması hakkındaki kararları da içermelidir. Bu kararların ise, verilerin nihai kullanımı göz önünde tutularak üretilmesi gerekecektir. Tipik veri gruplamaları şunlardır:

- olay öğeleri için – zaman, sıklık, hız, eğilim, neden, etki (örneğin geçen bir yıl boyunca haftanın her günü içinde belli nedenlerden kaynaklanan kazaların sayısı);
- insan öğesi için – yaş, cinsiyet, milliyet, medeni durum, nitelikleri, mesleği, hizmet süresi, ücret seviyesi (örneğin yaş grupları itibarı ile işe devamsızlık);
- ürün ve malzeme için – boyutlar, değer, teknik özellikler, kaynak (örneğin geçen 12 çeyrek sonları itibarı ile türü ve boyut kategorilerine göre stokta bulunan malzeme değeri tutarları);
- kaynaklar, girdiler, çıktılar, süreçler, ve prosedürler için – faaliyet hızları (satış, tüketim, üretim gibi faaliyetlerin hızları), yer, kontrol merkezi, coğrafi dağılım, ekipman kullanımı (örneğin geçen 24 ayın her birinde belli süreçler ile üretilen belli parçalar için üretim miktarları).

Tablolama, verilerin anlaşılır şekilde düzenlenmesine imkan verir. Betimleme ve diğer açıklayıcı metinler, uygun başlıklar altında ayrıca verilebilir (örneğin her bir yöneticinin sorumlulukları). Bir ankete verilen yanıtlar, bir özet anket formu üzerinde, yani anket katılımcılarına dağıtılan formun aynısı kullanılarak tablolanabilir. Süreçler ve prosedürler, sistem analizi veya iş etüdü için kullanılan imgeler gibi, bir dizi imge kullanılarak temsil edilebilirler. Nesnelerin şekilleri en iyi şekilde çizimler kullanılarak gösterilebilir. Rakamlar ise genellikle tablolar içerisine yerleştirilerek sunulur. [4]

Düzenli bir şekilde not tutulması, bilgiye kolayca erişim için dosyaların uygun şekilde organize edilmesi, danışmanın doğru çizgide kalmasına yardımcı olacaktır. Notların anlamı ise, ilgili olaydan aylar sonra bile, yazıldığı anda olduğu kadar net kalabilmelidir. Tam olarak geçerli nitelendirilmeyen hiç bir rakam kayıtlara girilmemelidir.

8.4 Veri kaynakları ve veri elde etmenin yolları

Veri kaynakları

Genel olarak, üç tür kaynakta veriler danışman emrine amade olabilir:

- kayıtlar;
- olaylar ve koşullar;
- anılar.

Bu kaynak türlerinin herhangi biri kurum içi (organizasyon çatısı altında) olabilir veya kurum dışı (yayınlar, istatistik raporlar, müşteriler ve rakipler hakkında veriler, organizasyon dışındaki insanların görüşleri) olabilir.

Kayıtlar, okunabilen veya kopyası alınabilen formlarda saklanan veridir. Bunlar arasında belgeler (dosyalar, raporlar, yayınlar); bilgisayar dosyaları, filmler, mikrofilmler, elektromanyetik bantlar, çizimler, fotoğraflar, şemalar vs. vardır. Veriler, kayıtlardan, erişim ve inceleme yolu ile elde edilir.

Olaylar ve koşullar, eylemler ile bunları çevreleyen koşullardır ve bunlar gözlem yolu ile elde edilirler.

Anılar, organizasyonda çalışan veya organizasyonla ilişkisi olan veya bir şekilde danışmana (örneğin karşılaştırma bakımından) bilgi verebilecek insanların zihninde saklıdırlar. Bu tür bilgiler, doğrulanmış verilerin yanında, insanların deneyimlerini, görüşlerini, inançlarını, izlenimlerini, ön yargılarını veya derinlemesine kavramış oldukları hususları kapsar. İnsan zihni tüm bu verileri sözcük, sayı veya resim şeklinde saklar; danışman ise bunları özel raporlar, anket formları, mülakat vs.'den yararlanarak bir araya getirir.

Eğer bir bilgi dolaysız ve basit bir yöntemle elde edilebilecekse, o zaman elbette dolaylı ve zaman israfına neden olan yöntemlerle bilgi toplanmasından kaçınılması gerekir. Birçok durumda bunun anlamı, sadece gidip ilgili kişiye sormaktır. Ticari şirketlerde ve diğer tür organizasyonların her seviyesinde bulunan insanlar ait oldukları organizasyon hakkında muazzam ölçüde bilgiye sahiptirler ve ihtiyaç olan veya mümkün olan iyileştirme seçenekleri hakkında da hemen herkes aynı fikirleri taşır. Ancak, insanlar normal olarak kendilerine sorulmadıkça bu tür bilgiyi açıklamak eğiliminde olmazlar.

Kayıtlı bilgiye erişilmesi

Kayıtlar oldukça bereketli bilgi kaynaklarıdır; herhangi bir yönetim danışmanlığı projesi kapsamında bazı kayıtlar elbette incelenecek ve etüt edilecektir. Elbette, danışman veri toplamanın başkaca yollarına bakmadan önce kayıtlardan derhal emre amade durumda olan verileri kullanmayı tercih edecektir. Aynı zamanda, kayıtlı veri kullanımında kaçınılması gereken bazı tuzaklar da vardır:

- Birçok kayıt güvenilir değildir ve gerçekliğin çarpık bir resmini verebilir. Makine arızaları ve durdurma işlemleri veya malzeme israfı gibi olaylar hakkındaki kayıtlarda bu durum yaygındır. Bir kalem malzeme maliyeti, bu kalem malzemenin kullanılmamış olduğu ürünler hesabına yazılmış olabilir. Fabrika yerleşim düzeni planları nadiren günceldir. Organizasyon ve işletme el kitapları çok zaman önce terk edilmiş olan prosedürlerin oldukça detaylı tasvirlerini içerebilirler. Görev raporları noksan olabilir. Bilgisayar dosyaları noksan olabilir veya güvenilir olmayabilir. Danışman veya müşteri tarafında eğer herhangi bir şüphe olur ise, mevcut kayıtların geçerliği bunlar kullanılmadan önce kesinleştirilmelidir.
- Hem ticari organizasyonlarda hem kamu kurum ve kuruluşlarında aynı faaliyetler, girdiler veya çıktılar hakkında farklı departmanlarda farklı kayıtlara

rastlanması oldukça yaygındır. Bazı departmanlar kayıt tutma konusunda diğerlerine nazaran daha dikkatli ve disiplinli olabilmektedirler. Ayrıca, böyle kayıtlar hem kullanılan kriterler ve hem kayıtlı veri hacmi bakımından farklı olabilmektedirler.

- Kayıt sürecinde kullanılan kriterler ve değerler zaman zaman değiştirilir ve danışmanın tüm bu değişiklikler hakkında bilgi edinmesi gerecektir.

Özel kayıt işlemleri

Eğer ihtiyaç olan bilgi mevcut kayıtlarda derhal kullanılabilir durumda veya güvenilir durumda değil ise, özel kayıt işlemleri düzenlenebilir. Böyle kayıt işlemleri sınırlı bir zaman aralığı için, örneğin bir veya iki ay için veya danışman tarafından önerilen başka kritere uygun şekilde ihdas edilebilir. Kural olarak, müşteri personeli arasında organizasyonun belli bir kısmında çalışanlardan bazılarından gerekli veriyi kaydetmeleri ve danışmana teslim etmeleri istenir. Tasarruf sağlanması amacı ile bu tür kayıt işlemleri olabildiğince basit tutulmalı ve güvenilirlik bakımından ise, gereğinden uzun süre devam ettirilmemelidir. Bu işlemin ne kadar süreceği ve neden özel kayıt işlemi gerektiği hususlarını başlangıçtan itibaren herkes bilmelidir.

Gözlem

Gözlem, kayda alınması kolay olmayan bilgilerin elde edilmesi için yapılır. Bir olay vuku bulduğu sırada (yöneticinin bağlı personeline talimat vermesi veya bir üretim işçisinin bir görevi icra etmesi gibi bir olay sırasında) danışman hazır bulunur; olayın nasıl cereyan ettiğini görür ve işitir ve böylece daha iyi bir pratik önerme imkanına sahip olur.

Süreç danışmanlığı sırasında danışman yönetim veya diğer personel toplantılarını izleyebilir; bu toplantılar esnasında sorunla ilgili olabilecek bazı grup süreçlerinin veya davranışlarının tespit edilmesi mümkün olabilir. Ancak, eğer danışmanlık görevinin amacı belli bir bireye performansını yükseltmesi konusunda yardımcı olmak ise, o zaman gözlem, esas itibarı ile söz konusu birey üzerine odaklanabilir. Alternatif olarak, danışman bazı sosyalleşme kalıpları gözleyebilir. İnsanlar konuşmak ve bilgi alışverişinde bulunmak için nerede toplanmaktadırlar? Kim kiminle sık olarak çalışmakta veya gayri resmi temasta bulunmaktadır? Kim, kiminle karşılaşmaktan kaçınmaktadır? Bu temaslardan ortaya çıkan resim nedir?

İnsanların çoğunun gözlem altında olmaktan rahatsızlık duymaları itibarı ile danışman, çalışanların faaliyetlerini gözlemeye başlamadan önce onları rahat ettirmek konusunda özel bir gayret göstermelidir. İlk olarak, danışman çalışanlara ne yapmayı planladığını anlatmalıdır. Danışman, araştırmanın amacını açıklamalı; araştırmanın belli kişilere yönelik bir eleştiri mahiyetinde olmadığını; araştırmanın sadece belli faaliyetlerin nasıl icra edildiği hakkında güvenilir bilgi elde edilmesine yönelik olduğu hususlarını çalışanlara net bir şekilde anlatmalıdır. Gözlenen kişilerle bir görüş alışverişinde bulunulması, bu şekilde onlara söz konusu faaliyeti veya ilişkileri etkileyen etkenlere işaret etme fırsatı verilmesi ve iyileştirme bakımından öneride bulunmaya davet edilmeleri, bu kişilerin işbirliğini muhtemelen sağlaya-

caktır. Mümkün olduğu kadar, çalışanlar gözlem sırasında normal şekilde davranmalı ve olağan performanstan daha yüksek veya daha düşük veya daha hızlı veya yavaş bir performans vermeye yönelik hiçbir teşebbüste bulunmamalıdırlar. Herhangi bir olağandışı durum halinde, gözlem yok sayılmalı ve koşulların normale dönmesinden sonra gözlem tekrarlanmalıdır.

Eğer, prosedürler, işlemler ve süreçler gözleniyor ise, danışman bu amaçla geliştirilmiş olan ve tarifleri literatürde bulunan çok sayıda yöntemden birisini seçebilir.[5]

Eğer danışmanlık görevi kapsamında, esas itibarı ile beşeri sorunlar ve bireyler ve gruplar arasındaki ilişkiler ele alınıyor ise, o zaman danışmanın müşteri personelinin tutum ve davranışlarını derinlemesine bir şekilde araştırması gerekebilir. Başka danışmanlık görevlerinde ise, danışmanın beşeri konulara daha az derinlemesine girmesi yeterli olabilir. Danışman, insanların eğilimlerini, tercihlerini ve önyargılarını, bunların danışmanlık görevi kapsamındaki sorunu nasıl etkilediklerini anlamasına yetecek ölçüde ve bu insanların işbirliğini sağlayacak ölçüde gözlemelidir. Bu tür gözlem, danışmanlık projesi süresince devam etmelidir. Söz konusu gözlem tanışma toplantılarında başlar; bu toplantılarda danışman ilk izlenimlerini edinir. Bu izlenimler, ilgili kişilerle daha sonraki karşılaşmalarda revize edilir veya doğrulanır. Kayda değer bir ölçüde, danışman tutum ve davranışlar hakkında bilgiyi, anıları ortaya çıkarmak, fikir alışverişinde bulunmak veya iyileştirme seçeneklerini geliştirmek amacı ile yapılan mülakatların yan ürünleri olarak elde eder. Yalnız, doğrudan doğruya kişi özellikleri ile ilgili olmayan mülakatlar sırasında danışmanın izlenimlerini yazılı olarak not etmeye çalışması, hem kendisinin hem müşterinin dikkatini muhtemelen çelecektir. O halde danışman bu izlenimler hakkında notlarını zihnine kaydetmeli ve ancak mülakattan sonra bunları yazıya dökerek sınıflandırmalıdır.

Kişi özelliklerini ve tutumu hesaba katarak, danışman müşteri organizasyon içerisinde değişim süreçlerini etkileyen faktörleri daha iyi anlamak bakımından şansını artırmış olacaktır.

Özel raporlar

Müşteri organizasyonu içerisindeki bireyler veya ekiplerden sorunun belli yönleri hakkında düşünmeleri ve ilgili önerilerini bir özel rapor haline getirmeleri, bu şekilde danışmanlık projesine yardımcı olmaları talep edilebilir. Böyle bir raporun, yazarlar tarafından sağlanabilecek herhangi destekleyici bilgiyi de kapsaması gerekir. Bu yöntem seçicidir - burada, müşteri personeli arasından söz konusu sorun hakkında spesifik görüş sahibi olabilecek, muhtelif tuzakların farkında olan ve iyi fikirlere kaynak olabilen personelin danışman tarafından, ancak müşteri ile işbirliği içerisinde, seçilmesi gerekecektir. Ancak, müşteri organizasyonunda herhangi birisi, kendi inisiyatifi ile de bir özel rapor hazırlayabilir; böyle bir girişim hoş karşılanmalıdır, ancak tedbirli şekilde ele alınmalıdır.

Anket formları

Yönetim danışmanlığı işinde anket formları, sınırlı sayıda ve basit verinin bü-

yük sayıda kişiden (örneğin pazar araştırması bağlamında verilerin) veya mekan içerisinde birbirinden oldukça uzakta bulunan insanlardan (örneğin bir bölgenin tamamına dağılmış kullanıcılardan ekipman arızalarının nedeni hakkında verilerin) elde edilmesi bakımından yararlıdırlar. Bu araçlar, genel olarak oldukça basit verilerin toplanması haricinde yeterli değildirler.

Anket formu, katılımcılara açıklayıcı bir yazı ile dağıtılır; bu yazı ile kendilerinden formu doldurmaları ve iade etmeleri istenir veya anketörler insanlara anket sorularını sorarak aldıkları yanıtları anket formuna kaydedebilirler. Her iki durumda da tam kapsamlı bir açıklama gerekir ve katılımcıya şu hususlar bildirilir:

- anket sorularının katılımcıya neden sorulduğu;
- soruları kimin sorduğu;
- soruları soran tarafın yanıtları nasıl kullanacağı;
- soruların başkaca kime sorulduğu.

Anket formunu hazırlamadan önce, danışmanın tam olarak hangi bilgilerin toplanmak istendiği; nasıl kullanılacağı ve yanıtların nasıl sınıflandırılacağı ve özetleneceği hususlarında karar vermesi gerekir. Bundan sonra, herhangi bir muğlaklık içermeyen, basit soruların formüle edilmesi gerekecektir. Yanıtlar mümkün olduğu kadar "evet" veya "hayır" ya da sayısal olmalıdır. Daha uzun yanıtların gerektiği hallerde, muhtemel yanıtların bir listesinin verilerek katılımcının bunlardan uygun olan(lar)ı işaretlemesinin istenmesi yararlı olabilir. Sorular, mantıklı bir sıraya göre ve her bir yanıtın bir sonrakine yol açmasına yardımcı olacak şekilde düzenlenmelidir.

Eğer katılımcıların soruları anlamak ve açık yanıtlar vermek bakımından kapasitesi hakkında herhangi şüphe olursa, o zaman anket formunun bazı ön testlere tabi tutulması gerekecektir.

Mülakatlar

Yönetim danışmanlığı işinde mülakat yöntemi, kayıtlı veriye erişim yöntemi ile birlikte veri toplamanın en yaygın kullanılan yöntemlerinden biridir.

Mülakat yönteminin anket yöntemine nazaran bir avantajı, her bir yanıtın sınanabilmesi ve detaylandırılabilmesidir. Mülakat yönteminde sorular birbirini tamamlar ve destekler; önceki yanıtları doğrular, düzeltir veya onlarla çelişir. Bu sorular aynı zamanda ilgili verilere işaret eder ve sık olarak beklenmeyen ilişkileri, etkileri ve kısıtları açığa çıkarır. Mülakat yöntemi esnektir ve uyarlanabilir. Eğer soru dizilerinden birisi ihtiyaç olan veriyi üretmekte başarısız kalırsa, başka bir dizi soru denenebilir. Bu yeni dizi soru hakkında ipuçları ise mülakat yapılan kişinin yanıtlarında bulunabilir.

Danışman, bu süreçte direkt yanıtlar yanında yanıtlara eşlik eden çıkarsama, yorumlar, tali hususlar, görüşler, anekdot, tutum, davranış ve jestlerden de öğrenmek amacı ile daima tetikte ve dikkatli kalmalıdır. Sözel olmayan iletiler son derece önemli olabilmektedir.

Danışman, etkili mülakat kurallarını rehber almalıdır; bu kurallar çeşitli eserlerde betimlenmiş bulunmaktadır.[6] Yönetim danışmanlığında mülakat yönteminin kullanımına dair bazı daha spesifik deneyim ve öneriler ise aşağıda verilmiştir:

Toplanacak veri. Hangi verilere ihtiyaç olduğuna karar verilirken danışman, mülakat yapılacak kişinin sahip olması beklenen bilginin bir resmini çıkarır – örneğin bir üretim müdürünün müşteriye sunulan kredi vadesi ve koşullarının tam olarak ne olduğunu bilmesi çok muhtemel değildir; buna benzer şekilde, bir satış bölge müdürü de imalat tezgahlarının planlı bakım takvimi hakkında çok detaylı bilgiye muhtemelen sahip olmayacaktır. Mülakat yapılacak kişinin genel deneyimi hakkında bilgi edinmek için konunun geneli hakkında bir görüşme yeterli olabilecektir. Bununla birlikte, sorunların çözümüne ve iyileştirme seçeneklerinin geliştirilmesine yardımcı olacak bilginin derinlemesine incelenmesi, irdelenmesi ve anlaşılması gerekecektir (örneğin üretimi artırmak amacı ile çalışma prosedürlerinin basitleştirilmesi konusunda işçilerin tutumuna dair bilgi).

Mülakat yapılacak kişi(ler). Elbette, mülakat yapılacak kişinin veya kişilerin incelenmekte olan faaliyetlerle iştigal halinde olmaları gereklidir – örneğin faturalama prosedürleri için faturalama görevlisi en iyi bilgi kaynağı olsa gerektir. Ancak, gerekli işbirliğinin tam olarak sağlanması ve kimseyi küçümsüyor gibi görünmekten kaçınılması amacı ile danışmanın önce sorumlu müdürle temasa geçmesi ve bu yöneticinin bilgi kaynağı olacak kişileri belirlemesine imkan hazırlaması uygun olacaktır. Daha sonra danışman, gerekli görürse edinilen bilginin tamamlanması veya doğrulanması bakımından başkalarına da başvurabilecektir. İlk mülakatlar sırasında danışman, destekleyici bilginin kimde bulunabileceğine dair sorular da sorabilir.

Mülakat zamanı. Mülakat yöntemi ile elde edilen bilgi, mantıklı bir sırada olursa daha anlamlı olacaktır. Örneğin eğer ürünlerin ne olduğu önceden biliniyorsa, bunların imali için uygulanan işlemleri anlamak ve takip etmek daha kolay olacaktır. O halde mülakatlarda bunların her biri daha önce yapılan mülakatlardan elde edilen bilgi üzerine inşa edilecek şekilde uygun bir sıra takip edilmelidir. Mülakatlardan önce, kayıtlar hakkında dikkatli bir etüt yapılmalıdır; böylece zaten başka bir formatta emre amade olan verilerin toplanması için zaman alıcı mülakat yön-temlerinin kullanılmasından kaçınılmalıdır. Bu kapsamda, mülakat yapılacak kişinin mülakat için ayırabileceği makul zaman ve mülakat sırasında içinde bulunacağı muhtemel ruh hali de değerlendirilmesi gereken hususlardandır.

Mülakat yeri. Mülakat yerinin seçiminde aşağıda belirtilen hususlar hesaba katılmalıdır:

- etüt edilmekte olan faaliyet yerine yakınlık;
- mülakat yapılacak kişinin müsait olması;
- gürültü ve kesintilerden kaçınılması.

Genel olarak, insanlar kendi çevrelerinde daha rahat ve iletişime daha eğilimli olurlar. Aynı zamanda, insanlar kendi çevrelerinde iken verebilecekleri tüm bilgi de ellerinin altındadır. O halde, eğer mülakat yapılacak kişinin çalışma yerinin ciddi dezavantajları var ise, ancak o zaman danışman bu kişiyi başka yerde görüşmeye davet etmelidir (bu başka yer de belki müşteri tesislerinde danışmana ayrılmış olan ofis olabilir).

Mülakat usulleri. Bir mülakatın nasıl yapılacağı hususu, mülakat yapılan kişinin ve danışmanın karakterlerine, aralarındaki ilişkiye ve hangi koşullar altında görüştük-

lerine bağlı olmakla birlikte, Kutu 8.3 içerisinde özetlenmiş bulunan rehber kurallar normal olarak geçerli olacaktır.

Mülakat yöntemi uygularken danışman, beklenmeyen şekilde direnç ile karşılaşabilir. Bu direnç, birçok farklı şekilde ifade edilebilir: Sorular yanıtlanmaz; yanıtlar kaçamaktır veya fazlaca geneldir; mülakat yönteminin veya danışmanın yaklaşımının yararı hakkında şüphe beyan edilir vb. (ayrıca bkz. Bölüm 4.4). Eğer böyle bir durum ortaya çıkar ise, danışman hemen ve öncelikle agresif veya düşüncesizce soru sormuş olması veya mülakat yapılan kişi tarafından sıradan veya iyi hazırlanmamış olarak değerlendirilen sorular sormuş olması nedeni ile bu direnci kendisinin tahrik edip etmediğini değerlendirmelidir. Bu kapsamda, mülakat yapılan kişiye doğrudan doğruya mülakat hakkında ne hissettiğinin sorulması iyi bir taktik olabilir: Bunun yapılması, durumdaki tıkanıklığı giderebilir. Ancak, mülakat yapılan kişinin işbirliği yapmadığı açık olan hallerde, mülakatı devam ettirmekte fazla bir yarar olmayacaktır.

Veri toplama amacı ile yapılan toplantılar

Teşhis çalışmasında takip edilebilecek başka bir yol ise, danışmanın özel bir toplantı, bir tür kolektif mülakat şeklinde bir toplantı düzenlemesi ve böylece eldeki sorunla ilgili veri üretilmesini sağlamasıdır. Böyle bir toplantı sırasında, yeterli veri toplanmasından önce muhtemel çözümlerin tartışılmasına geçilmesinin önlenmesi bakımından dikkatli olunması gerekecektir.

Veri toplanması faaliyetinde, eldeki sorunla herhangi bir şekilde ilgili olan herkes yer almalıdır. Bazı hallerde danışman sorun ile doğrudan ilgili olmamakla birlikte varlığı veri toplanması bakımından yararlı olabilecek kişi veya tarafların da bu faaliyette yer almasını önerebilir. Bununla birlikte, bir veri toplama toplantısı çok fazla geniş katılımlı olmamalıdır; çünkü böyle bir durum, mevcut olanların bazıları bakımından engelleyici olabilir ve dolayısıyla ihtiyaç olan bilginin paylaşılmasında çekingenliğe neden olabilir. Veri toplanabilmesi için hayati önemi olan, yeterince samimi bir ortamın yaratılması için birden fazla toplantının programlanması tercih edilebilir. Üstleri veya meslektaşları önünde açıkça görüş bildirmeye istekli olmayanlar için ise ayrı toplantılar organize edilebilir (örneğin ustabaşılar, üretim müdürü veya personel müdürünün mevcut olmadığı toplantılarda daha açık konuşmak eğiliminde olabilirler).

Kutu 8.3 Etkili mülakat yapmanın ilkeleri

(1) Mülakat öncesinde

- İhtiyaç duyulan bilgiyi ortaya çıkarması muhtemel soruları hazırlayınız (bu liste sadece bir rehber ve kontrol işlevi görür, böylece mülakatta gerekli bilgi zemininin tamamının kapsanmasını sağlar; bu liste, ilgili başka konuların araştırılmasına bir engel teşkil etmemelidir).
- Mülakat yapılacak kişinin yaptığı iş ve kişiliği hakkında bilgi edininiz.
- Mülakat yapılacak kişiyi mülakatın amacı hakkında bilgilendiriniz.

(2) Mülakat sırasında

- Mülakat yapılan kişiye, başlangıçta, gerektiği kadarı ile daha detaylı ilave bilgi veriniz ve sorunun çözümünde yardımcı olmasını isteyiniz.
- Herhangi resmi bir havanın yumuşamasını sağlayarak mülakatı rahat ve zevkli bir atmosferde başlatınız.
- İhtiyaç duyulan bilgiye ulaşmanızı sağlaması muhtemel soruları sorunuz. Görüşmenin incelenmekte olan konudan çok fazla uzaklaşmaması veya fazlaca yüzeysel hale gelmemesi kaydı ile mülakat yapılan kişinin kendi mantık zincirini takip etmesine imkan veriniz.
- İlave sorular sorarak mülakat yapılan kişinin görüşlerini tamamlayacak şekilde anlayışlı yorumlarda bulunarak; gülmek, başınızı olumlu anlamda sallamak, verilen bilgiyi ilginç bulduğunuzu belirtmek yolu ile, konuya olan ilginizi belli ederek spontane bir bilgi akışını teşvik ediniz.
- Yukarıda belirtilen türden cesaretlendirici, teşvik edici müdahaleler dışında, mülakat yapılan kişinin sözünü kesmeyiniz. Mevcut hali ile işlerin yapılma şekli hakkında eleştirel bir tavır göstermeyiniz; çünkü bunun yapılması mülakat yapılan kişiyi muhalefete sevk edebilir. Tartışmaya girmeyiniz ve iyileştirme seçenekleri hakkında önerilerde bulunmaya kalkışmayınız.
- Eğer sorular muğlak şekilde yanıtlanırsa, o zaman bunları hoş ve agresif olmayan bir tarzda, yanıtlar tam olarak açıklığa kavuşana kadar takip ediniz.
- Sözel olmayan mesaj, duygu veya izlenimleri algılamak üzere tetikte olunuz.
- Veri ve görüşleri mülakat sırasında yazılı şekilde not ediniz (elbette mülakat yapılan kişinin rızası ile); izlenim ve duygulara dair işaretleri ise mülakattan sonra not alınız.
- Mülakatı sonlandırmadan evvel, aldığınız notları (mülakat yapılan kişi ile) doğrulayınız. Mülakat yapılan kişiye yardımı için teşekkür ediniz; gerekmesi halinde başka görüşmeler için yolu açık bırakınız.

(3) Mülakat sonrasında

- Mülakat notlarını okuyunuz; kontrol edilecek hususların bir listesini yapınız; güvenilir verileri ise danışmanlık projesinin hizmete özel veri kayıtlarına ilave ediniz.
- Eğer uygun olur ise, mülakatın bilgisayarda yazılmış bir özetini doğrulaması için mülakat yapılan kişiye gönderiniz.
- Bir mülakattan elde edilen bilgileri sonraki mülakatlar için soruları hazırlarken kullanınız (örneğin çapraz kontrol amacı ile).

Personel tutumu hakkındaki anketler

Müşteri organizasyonundaki personelin tutumu, danışmanlık görevlerinin çoğunda belli derecede rol oynar. Danışman, işlem ve süreçleri gözlerken, mülakat yaparken ve müşteri ve müşteri personeli ile tüm temaslarında muhataplarının tutumu konusunda daima uyanık kalmalıdır. Bazı danışmanlık projelerinde müşteri personeli tutumu hakkında özel bir anket yapılması gerekli olabilir. İstihdam ve çalışma koşullarında değişiklik içeren danışmanlık projelerinde, eğer danışman mevcut koşullar bakımından insanların ne hissettiklerini ve önerilmesi muhtemel değişiklilere nasıl tepki göstereceklerini belirlemek durumunda olursa, o zaman böyle bir özel ankete ihtiyaç olabilir. Kural olarak, daha büyük bir organizasyonda bir ankete ihtiyaç olması, daha küçük bir organizasyona nazaran daha muhtemeldir. Özellikle, eğer farklı görüş ve tutumların varlığından şüpheleniliyorsa; ancak ilgili kişilerin sayıları bunların göreceli ağırlıkları hakkında bir değerlendirmeyi zor kılıyorsa, bu kural geçerlidir.

Tutum anketlerinin organizasyonu ve teknikleri, bu konularda ihtisaslaşmış yayınlarda açıklanmıştır.[7] Bu alanda yeterliği olan bir yönetim danışmanı, böyle bir anketi üstlenebilir. Alternatif olarak, danışman, sosyal ve davranışsal araştırmalar konusunda bir uzmana başvurabilir. Kullanılan başlıca teknikler, yukarıda tasvir edilmiş olanlardır; bunlar arasında gözlem, mülakat ve anket formları bulunmaktadır. Ayrıca, örneğin sosyometrik etütler veya güdü (motivational) araştırmalarında kullanılanlar gibi özel teknikler de bulunmaktadır. Bunların etkili bir şekilde kul-lanımı özel eğitim gerektirmektedir; ancak yönetim danışmanlığı projelerinin çoğunda bunlara ihtiyaç duyulmamaktadır.

Tahmin hesapları

Uygun veri bulunmadığı veya elde edilmesi zor olan hallerde danışman tahmin hesaplarından yararlanma seçeneğini değerlendirebilir. Tahmin hesapları en iyi şekilde ilgili faaliyette yer alan kişiler tarafından yapılabilir; bu kişiler faaliyet hakkında ilk elden bilgiye sahiptirler. Buna ek olarak, bu kişiler kendilerinin sağlamış olduğu verilere dayanan önerileri kabule daha yatkın ve hazır olacaklardır. Mümkün olan her durumda, tahmin hesapları birden fazla kaynaktan temin edilmeli ve çapraz kontrol yapılmalıdır. Eğer arada önemli farklılıklar bulunursa, bu hesapları yapan kişilerin bu farkları açıklamaya ve çözmeye çalışmaları uygun olur. Eğer kendileri bunu yapamazlarsa, o zaman testler uygulanabilir, deneyler yapılabilir veya özel kayıt veya ölçüm araçları monte edilerek kullanılabilir.

Danışman, aşağıdaki hususlar bakımından müşteri tarafından sağlanan tahminleri kabul edebilir:

- müşterinin aşina olduğu veriler bakımından (örneğin sık olarak uygulanan tezgah işlemleri, tekdüze çalışma kalıpları);
- incelenen durumun çok hassas olunması gerekmeyen yönleri hakkında (örneğin idari genel giderlerin toplam maliyet içinde yüzdesi; bu tahmin hesabı, söz konusu maliyet kaleminin yakından takibi ve kontrolünün gerekip gerekmediğine karar vermede kullanılacaktır);

- daha fazla gözlem gerekip gerekmediğine işaret olacak tahmin hesapları (örneğin makine arıza sıklıkları veya mamul ürünlerde stok noksanı);
- önerilen iyileştirme müdahalelerinden sağlanacak potansiyel yararın daha duyarlı şekilde ölçüm yapılmasına değer olup olmayacağının belirlenmesinde kullanılacak tahmin hesapları (örneğin ikame malzeme kullanılmasından veya ürün tasarımında yapılacak bir değişiklikten sağlanacak tasarruf);
- tahmin hesabının teste tabi tutulmasının mümkün olduğu hallerde (örneğin üretim planlama ve kontrol için kullanılan tahmini işlem zamanlarının, müşterinin ürünlerini makul bir kâr marjı ile satmasına imkan verecek bir ürün maliyeti verip vermeyeceğinin test edilebileceği hallerde).

Tahmin hesapları kullanılmadan önce, danışman bunların geçerliğini deneyime dayanarak kontrol eder. Bunu yapmanın etkili bir yolu ise, yakın bir eski döneme ait bilinen bir toplam hacim, miktar veya maliyet tutarı veya bilinen bir kapasite rakamı kullanmak olacaktır. Bu rakam, tek bir birim için hesaplanan tahmini rakamın toplam birim sayısı ile çarpımından elde edilen ölçüm veya kapasite ile karşılaştırılacaktır. Örneğin bir ürünün imali için gerekli olarak hesaplanan tahmini malzeme miktarı, yakın bir eski dönemde üretilen gerçek üretim hacmi ile çarpılır. Elde edilen rakam, aynı dönemde depodan imalat için çıkarılmış olan malzeme miktarı ile karşılaştırılır.

Tahmin hesaplarını kontrol etmenin başka bir yolu ise, bunların başka yerde kaydedilmiş veriler ile karşılaştırılmasıdır. Böyle bir karşılaştırmanın özenle yapılması gerekecektir ve sadece eğer karşılaştırılan veriler tamamen aynı koşullarla ilgili ise geçerli olacaktır. Karşılaştırma yapmak için gerekli veri ise, mesleki yayınlarda, danışman firmanın dosyalarında veya kıyaslama projelerine katılmış olan organizasyonlarda bulunabilecektir.

Tahmin hesaplarının geçerliğinin test edilmesine ek olarak; danışmanın bunlarda bulunan hata derecesini değerlendirmesi ve bunun kabul edilir olup olmadığına karar vermesi gerekecektir. Hatanın tolerans sınırları içerisinde olması ihtimalinin güçlü olduğu hallerde, elde edilmiş olan tahmini değer kullanılabilir. Eğer hata derecesi fazlaca yüksek ise, danışmanın tahmini değerler kullanmak yerine daha duyarlı ve güvenilir veri elde etme yolları geliştirmesi gerekecektir.

Tahmin hesapları, sık olarak proje konusu işletmeden bağımsız bazı gelişmeler ve eğilimler ile ilgili de olabilmektedir (örneğin piyasa fiyatları, enerji fiyatları, navlun ücretleri, döviz kurları, faiz oranları, enflasyon). Bu tür tahminlerin çoğu, ilgili kamu kurumları, bankalar, ekonomik araştırma enstitüleri veya finansal veya piyasa analistleri gibi yetkili uzman kaynaklardan temin edilebilir. Danışmanın, kurum dışı bir tahmin kaynağını son derece dikkatle seçmesi ve bu kapsamda her kaynağın aynı derecede güvenilir olmayabileceğini göz önünde tutması gerekir. Kullanılacak tahmini değerlerin nasıl elde edildiğinin bilinmesi yararlı olacaktır – tek kişi tarafından yapılan bir "en iyi olsa olsa tahmini" midir, konu hakkında uzman olan çok sayıda kişinin paylaştığı bir ortak sonuç mudur, yoksa bir matematik tahmin modeli kullanılarak mı hesaplanmıştır? Söz konusu model hangi kavram ve varsayımlar üzerine kurulmuştur? Müşterinin önemli yatırım veya diğer finansman kararlarını vermede kullanacağı tahminleri, danışmanın hiç bir zaman sorgulamadan kabul etmek ve müşteriye yansıtmak gibi bir işlem yapmaması gere-

kir. Elbette, bu konuda tüm risklerin ortadan kaldırılması mümkün değildir; ancak hatalı bilginin kullanılmasından kaçınılmalıdır.

Veri toplanmasında kültürel meseleler

Veri toplama faaliyetleri sırasında danışman, müşteri organizasyon içerisinde çok sayıda birey ve grupla etkileşim içinde olacaktır ve bu kapsamda kültürel etkenler konusunda duyarlı olunması önemlidir (bkz. Bölüm 5). Bu mesele bakımından, danışmanın hem ülkenin hem müşteri organi-zasyonun kültürünü daima göz önünde bulundurması gereklidir (Kutu 8.4). Hatta müşteri orga-nizasyonun farklı kısımlarındaki spesifik mikrokültür yapısı bir mülakatın nasıl yapılması gerekti-ğini veya bir grubun çalışma sırasında nasıl gözlenmesi gerektiğini etkileyecektir. Farklı grupların kültürel normlarının belirlenmesi, danışman için zor ve zaman alıcı bir mesele olabilir; ancak bunun hayati önemi vardır.

8.5 Veri analizi

Ham veri, analiz yapılmaksızın anlamlı bilgiye dönüştürülemez ve dolayısıyla kullanılamaz. Analizin amacı ise araştırma ve değerlendirmenin ötesine gider. Danışmanlık sürecinin nihai amacı, değişimi başlatmak ve uygulamaktır ve veri analizinin de bunun başarılmasına yardımcı olması gerekir.

Kutu 8.4 Veri toplamada kültürel etkenler - bazı örnekler

- Birçok ülkede mülakat bağlamında ev sahibi (yani ya mülakat yapılan kişi veya danışman) ziyaretçiye bir içecek ikram etmedikçe mülakatın başlaması mümkün değildir.
- Belli bir veri toplama tekniğinin uygulanmasını güçleştiren kültürel önyargılar olabilir. İngilizce'nin halkın birinci dili olmadığı bir ülkede bir danışman, çok sayıda kişiye uygulanmak üzere bir anket formu hazırlamak üzere olağan aşamaları uygular. Veriler gözden geçirildiğinde yanıtlardaki birlik şaşırtıcı seviyededir. Danışman müşteri düzenine ait bazı kişilerle görüşerek bu meseleyi takip eder ve şunu keşfeder: O ülkede bir ankete yanıt verilirken insanların anketi yapan tarafın umduğunu düşündükleri bilgiyi vermeleri adettir. Başka türlüsü nezaketsizlik olmaktadır! Ve ankete yanıt verenlerin hepsi danışmanın umduğu yanıt türünü tahmin etmiş ve ona göre yanıt vermişlerdir.
- Halkının çoğu Müslüman olan bir ülkede danışman bazıları kadın olan işçilerden veri toplamasını gerektiren bir görevdedir. İlk mülakat yapıldığında, danışman mülakat yapılacak kadın işçinin yanında başka bir kadınla gelmesine şaşırır, çünkü danışmanın kendisi de kadındır. Danışman açısından elbette mülakat sırasında bir üçüncü şahsın mevcudiyeti, elde edilen verinin geçerliği bakımından bazı sorular ortaya çıkarmaktadır. Birkaç mülakatın bu şekilde geçmesi üzerine danışman konuyu müşteri ile görüşür. Danışman o zaman şunu öğrenir: O ülkede (ve Müslüman gruplar arasında farklar bulunmaktadır), bir kadının yanında kendi hanesinden daha yaşlı bir kadın bulunmadıkça, kadın da olsa bir yabancı ile görüşmesine izin yoktur.

Realitenin, yani koşullar ve olaylar ve bunların nedenlerinin doğru olarak betimlenmesi, o halde analizin sadece bir yönüdür. Analizin diğer ve daha önemli olan yönü ise, ne yapılabileceğinin belirlenmesi; müşterinin bunu yapabilecek potansiyeli olup olmadığının belirlenmesi ve öngörülen değişikliklerden gelecekte beklenebilecek yararların belirlenmesidir.

Neticede, analiz ile sentez arasında hiç bir net ayrım veya keskin sınır çizgisi yoktur. Sentez, kısımlardan bir bütün inşa etmek, sonuçlara varmak ve eylem önerileri geliştirmek anlamında veri analizi sırasında bir yerlerde başlar. Böylece, veri analizi kademeli bir şekilde senteze evrilir. Gerçekten de analiz ve sentez, madalyonun iki yüzüdürler ve danışmanlar bunları aynı anda yürütürler. Bir danışmanın yeni bir görev üstlendiği her seferinde parçaları birleştirerek yeni bütünler keşfetmesi gerekmez – kuramsal bilgi ve pratik deneyim, danışmanın bir yanda analiz yaparken diğer yanda sentez yapmasına yardımcı olur.

Eğer danışman, gözlenmekte olan sorunun bir genel kurala uyduğunu tespit edebilirse, o zaman kendisi tümdengelim yöntemini uygulayacaktır; yani söz konusu kural ile betimlenen ilişkilerin çözümü için çalışılan meselede mevcut olduğunu varsayacaktır. Danışman, yüzeysel şekilde analiz edilmiş verilerden acele ile varılmış sonuç üretmenin veya verileri derinlemesine incelemeden önce fikirleri sabitleştirmenin cazibesine kapılmaktan kaçınmalıdır ("Bu tam olarak daha önce birçok kez gördüğüm olay işte!" gibi). Diğer bir deyişle, tümevarımın geçerli olduğu yerde tümdengelim kullanılması mümkün değildir ve bu husus tersi yönde de geçerlidir. Danışmanlık hizmetleri pratiğinde, analiz ve sentez gibi bu iki yöntem de birleştirilir ve birbirini tamamlar.

Verilerin düzenlenmesi

Aşağıda betimlenen şekilde analiz edilmeden önce, verinin düzenlenmesi ve elenmesi gerekecektir. Bu çalışma, verilerin tamlığının kontrol edilmesi, kayıt ve sunumun açıklığının sağlanması, hatalı verilerin bertaraf edilmesi veya düzeltilmesi ve veri toplamada tekdüze kriter uygulanması işlerini kapsar.

Örnek olarak, bir üretim işlemine ait verilerin kayda alınmasını düşününüz: Eğer 19 kayıt dört ila beş dakika arasında değişen bir işlem süresi gösteriyorsa, o zaman 12 dakika işlem süresi gösteren bir kayıt, ortalama işlem süresi hesabında kullanılmaz. Bu türden aşırı uçlarda kayıt değerleri oldukça farklı bağlamlarda ortaya çıkabilir – örneğin muhasebede genel giderler muhtelif ürünler arasında yanlış şekilde dağıtılabilir veya bir hesapta aslında başka hesapta yer alması gereken kalemler bulunabilir.

Çapraz kontrol, bazı durumlarda yararlı olur: Örneğin bir mülakatta elde edilen bilgilerin sonraki mülakatlarda doğrulanmasına çalışılır. Başka durumlarda ise, hiçbir çapraz kontrol imkanı olmayabilir ve o zaman danışman, analiz öncesinde verilerin "temiz" hale getirilmesinde müşteri personelinin tavsiyesi yanında kendi deneyimine ve hüküm verme yeteneğine dayanmak zorunda olacaktır.

Sınıflandırma

Verilerin sınıflandırılmasına veri bulma çalışmasından önce başlanır; o aşamada verinin organizasyonu ve tablolanması için kriterler belirlenir (Bölüm 8.3).

Daha ileri derecede sınıflandırma ve sınıflandırma kriterlerinde ayarlamalar, veri bulma çalışması sırasında ve sonrasında yapılır (örneğin danışman başlangıçta planlanandan daha detaylı bir veri dökümü gerektiğine karar verebilir). Eğer veriler, çoklu sınıflandırmaya imkan veren bir şekilde kayıtlı ise (örneğin bilgisayar üzerinde), o zaman danışman, mümkün olan birden fazla sınıflandırma şeklini deneyerek proje amaçlarına en yararlı olanı belirleyebilir.

Hem nicel verilerin hem de diğer bilgilerin sınıflandırılması gerekir. Örneğin eğer eğitim faaliyetinin yetersizliği hakkında şikayet sadece belli departmanlardan veya belli yaş gruplarından geliyor ise, sınıflandırmanın bunu açığa çıkarması gerekir.

Danışmanların genellikle kullandıkları başlıca sınıflandırma kriterleri şunlardır:

- zaman;
- yer (birim);
- sorumluluk;
- yapı;
- etkileyen faktörler.

Verilerin zaman itibarı ile sınıflandırılması, eğilimlere, değişim hızlarına ve rasgele ve dönemsel dalgalanmalara işaret eder.

Yer veya organizasyon birimi itibarı ile sınıflandırma, organizasyonun farklı kısımları ile ilgili sorunların incelenmesine ve her bir organizasyon biriminin spesifik koşullarına yanıt veren çözümler geliştirilmesine yardımcı olur.

Durum ve olaylar için sorumluluklar itibarı ile sınıflandırma ise biraz farklı bir meseledir – birçok durumda sorumluluk, bir verinin bulunduğu yerin (birimin) dışında bir yerde olabilir. Danışmanın sorumlu organizasyon birimleri ve/veya bu birimlerde spesifik kişileri belirlemesi gerekebilir.

Varlık ve süreçlerin yapıları itibarı ile sınıflandırmanın hayati önemi vardır ve burada birden fazla kriter kullanılır. Çalışanlar, malzeme, ürünler, tesis ve ekipman öğeleri, müşteriler vb. birçok farklı bakış açısından sınıflandırılabilirler. Burada önemli amaçlardan birisi, bileşenlerde vuku bulan değişimin bütünü nasıl etkilediğinin tanımlanması ve müdahale gayretinin toplam sonuçlar üzerinde önemli etkisi olan öğeler üzerine yönlendirilmesidir. Örneğin bir buhar türbini için toplam üretim süresini belli bir bileşen için, yani rotor için talaşlı imalat ve montaj sürelerinin toplamı belirleyebilir. Müşteri şikayetlerinin ürün veya üretim birimi itibarı ile sınıflandırılması ise, kalite iyileştirme gayretinin hangi alanlar üzerinde yoğunlaştırılması gerektiğine işaret edecektir.

Bir üretim süreci içerisinde yer alan işlemler, bunların zaman içerisindeki sıralanmasına göre sınıflandırılabilir ve bir tablo veya diyagram üzerinde veya üretim sahasının bir planı üzerinde gösterilebilir (burada yer alan sonuncu seçenek, malzemenin hareket yönü ve mesafelerinin gösterilmesini de mümkün kılar). Organizasyonel ilişkiler, bunlar ister resmi ister gayri resmi olsun, grafik, diyagram, matris vb. araçlar kullanılarak sınıflandırılabilir.

Etkileyen faktörler itibarı ile sınıflandırma, işlevsel ve nedensel analiz çalışmasında bir hazırlık adımıdır. Örneğin tezgah durma olayları, nedenleri itibarı ile

sınıflandırılabilir: hammadde eksiği, elektrik veya diğer enerji kesintisi, işçinin mevcut olmaması, programlamada gecikme, yedek parça yokluğu vs.

Birçok durumda, basit (tek kritere göre) sınıflandırma yeterli olmayacaktır: Çapraz sınıflandırma kullanılır; bu sınıflandırma şekli iki veya daha fazla değişkeni bir araya getirir (örneğin çalışanların yaş grubu, cinsiyet ve işyerinde toplam çalışma süresi itibarı ile sınıflandırılması).

Organize edilmiş verilerin analizi

Veriler sınıflandırma yolu ile hazırlandıktan ve organize edildikten sonra ilişkileri, orantıları ve eğilimleri belirlemek üzere analiz edilir. Eldeki sorunun mahiyetine ve danışmanlık projesinin amacına bağlı olarak, veri analizi için kullanılabilecek çeşitli teknikler mevcuttur. İstatistik tekniklerin kullanımı yaygındır (ortalama değerler, dağılım, frekans dağılımı, korelasyon ve regresyon) ve matematik modelleme ve grafik teknikler dahil olmak üzere, çeşitli diğer teknikler de sık olarak kullanılırlar. Bu teknikler hakkında detaylı açıklama ve tartışmalar için okur konuya ilişkin ihtisas yayınlarını inceleyebilir.

İstatistik ve diğer nicel analizler, sadece eğer nitel ilişkiler belirlenebiliyor ise yararlıdır. Örneğin iki değişken arasında bir ilişkinin derecesi korelasyon marifeti ile ölçülebilir; ancak korelasyon ilişkinin mahiyetini veya nedenini açıklamaz.

Nicel analizin ana amacı, verilerle tasvir edilen çeşitli etkenler ve olaylar arasında spesifik ilişki olup olmadığının belirlenmesi ve eğer ilişki var ise, bunun mahiyetinin incelenmesidir. Mümkün olan hallerde, ilişki nicel olarak ifade edilir ve (matematik anlamda) bir fonksiyon olarak tanımlanır. Bu şekilde, bir veya daha fazla bağımlı değişkenin bir veya daha fazla bağımsız değişken ile ne şekilde ilişkili olduğu gösterilir. Buradaki amaç, tesadüfi ilişkileri yakalamak değildir; yapılması istenen, esas niteliğinde olan ilişkilerin keşfedilmesi ve tanımlanmasıdır. Örneğin danışman, çeşitli firmalarda toplanmış verilerden imalat tezgahlarının büyük onarımdan geçirilmesi maliyetinin bunların satın alma fiyatı ile bir ilişkisi olduğunu belirleyebilir. Eğer böyle bir ilişki bir matematik fonksiyon şeklinde tanımlanabilirse, o zaman danışman benzer ekipman kullanan başka firmalarda tezgah onarım maliyeti ve bunun üretim maliyeti üzerindeki etkileri hakkında tahmini hesaplar yapabilir.

Oranların kullanılması

İlişkileri ifade etmenin ve ölçmenin yaygın bir yöntemi, ilişkilerin oranlar şeklinde ifade edilmesidir. Oranlar bir faaliyette kullanılan girdi ile mütenasip çıktı üretilip üretilmediğini test etmek için kaynakların ve taahhütlerin uygun şekilde dengelenmiş olup olmadığını incelemek için veya belli bir etken veya kaynağın iç yapısının ifade edilmesi için kullanılabilirler.

Detaylı analitik çalışmalarda, genel toplam veriler ile hesaplanan oran, analitik oranlara dönüştürülebilir. Örneğin iş gücü prodüktivitesinin ölçülmesi için sık olarak bir dizi oran kullanılır:

$$\frac{V}{E} = \frac{V}{DH} \times \frac{DH}{PW} \times \frac{PW}{W} \times \frac{W}{E}$$

Burada; V = üretim değeri,
E = toplam çalışan sayısı,
DH = toplam direkt işçilik saati,
PW = toplam üretim işçisi sayısı,
W = toplam beden işçisi sayısı.

Herhangi bir işletmede veya herhangi bir yönetim işlevi ile ilgili olarak, detaylı analitik oranlar kurulması bakımından hiçbir sınırlama yoktur. Burada da eğer (a) bazı nitel ilişkiler var ise ve ayrıca (b) bu ilişkilerin ölçülmesi ve elde edilen değerlerin bazı standartlar veya diğer bilinen değerler ile karşılaştırılması yolu ile bir oranın kullanılması analizi daha anlamlı kılacaksa, o zaman nicel bir gösterge şeklinde bir oran ile çalışılması makul olacaktır.

Nedensel analiz

Nedensel analiz (ayrıca bkz. Kutu 8.5) koşullar ve olaylar arasındaki nedensel ilişkilerin keşfedilmesini hedef alır. Bu analiz, değişim ve iyileştirme müdahalelerinin planlanması için bir anahtar sağlar. Eğer, belli durumların, sonuçların veya sorunların nedenleri bilinirse, bunlar derinlemesine incelenebilir ve müdahale gayretinin bunlar üzerine odaklanması mümkün olur.

Çoğu halde, danışman bilgi ve deneyimine dayanarak bir sorunun neden(ler)inin ne(ler) olabileceği hakkında formüle edeceği bir veya daha fazla sayıda hipotez ile araştırmalarına başlar. Muhtemel başlıca nedenlerin doğrulanması amacı ile danışmanın incelemekte olduğu toplam süreç veya sistem ile bunun yer aldığı organizasyonel bağlamın tamamı hakkında kapsamlı ve sentetik bir modele sahip olması gerekecektir.

Danışmanın olağan dışı nedensel ilişkiler keşfettiği durumlara nadiren rastlanır. Ama böyle durumlara neticede rastlanabilir. Örneğin endüstrileşmiş bir ülkenin vatandaşı olan, ancak gelişmekte olan bir ülkede görevde olan bir danışman, bir organizasyonda belli kültürel etkenler ile organizasyonun ekonomik performansı arasında bazı nedensel ilişkiler keşfedebilir; bu ilişkiler kendisi için özel geçmişi veya eğitimi veya iş deneyimi bakımından bilinmeyen bir alan olabilir (örneğin işe devamsızlığın farklı nedenleri veya fabrika içerisinde rollerin dağılımını etkileyen etnik faktörler).

Daima metodik şekilde ilerlenmeli ve toplanmış olan bilgiye göre, belli bir hipotetik nedenin gözlenmiş olan bir sonucu gerçekten meydana getirmiş olabileceği veya olamayacağı hususu, detaylı olarak incelenmelidir. Kuramsal olarak, hipotetik nedenlerin birer birer ele alınarak her seferinde belli bir hipotetik nedeni resimden çıkarmak yolu ile sonuca ne olduğuna bakılması mümkündür. Örneğin varsayınız ki, çalışma koşulları yetersiz olan bir üretim atölyesinde işçiler çok çabuk

Kutu 8.5 Nedensel analizde karşılaşılan güçlükler ve tuzaklar

- **Neden ve sonuç.** Sık olarak, koşullar birbirlerini etkilerken gözlenirler ve sonucun neden sanılması şeklinde yanılgı riski vardır. Bunun tipik bir örneği, personel moral seviyesinin düşük olması ile organizasyonun performansının düşük olması arasındaki ilişkidir. Personel moral seviyesinin düşük olması olumsuz ticari sonuçların bir nedeni midir; yoksa olumsuz sonuçlar personeli yıpratmakta ve moral seviyesini düşürmekte midir? Eğer statik bir bakış alınırsa, bu koşullar birbirini etkilemektedir ve bir fasit dairenin varlığı söz konusu olabilir: Ama hangi koşul ötekinin nedenidir?
- **Temel veya birincil neden.** Varsayınız ki, danışman satış ve karda görülen düşüşün personel moral seviyesinin düşük olmasına neden olduğunu belirlemiştir. O zaman, olumsuz ticari sonuçların sebebi nedir? Danışman, önemli bir yabancı pazarın kaybedilmiş olmasının buradaki neden olduğunu belirlemiştir. Ama o pazar neden kaybedilmiştir? O pazar, fiyatlandırma politikasında yapılan ciddi bir hata sonucu olarak kaybedilmiştir. O hata neden yapılmıştır? Ve bu egzersiz böylece devam eder... Ticaret ve yönetimle ilgili sorunların teşhisine çalışılırken, danışmanlar neden ve sonuç zincirleri ile karşı karşıya kalırlar. Buradaki mesele, temel (veya birincil) nedenler aranırken ne kadar derine inileceği ve ne kadar uzağa gidileceğine karar verilmesidir. Elbette burada amacın daima göz önünde bulundurulması yararlı olacaktır. Danışman bir nedeni, bu sadece "göreceli" temel neden olsa bile, temel neden olarak almak durumunda olacaktır. Kural olarak, bu neden müşterinin müdahale edebileceği bir neden olacaktır. Böylece danışman, imkansızın yapılmasını önermeksizin temel nedenlere yanıt olacak bazı çözümler önermek imkanı bulacaktır.
- **Aynı sonucun birden fazla nedeni olması.** Sık olarak bir sorunun iki veya daha fazla nedeni vardır; elbette bu nedenlerden biri diğerinden daha önemli olabilir. Bu durum sık olarak personel sorunlarında gözlenir (yöneticinin davranışı ve performansı, işte ve evde karşılaşılan sorunlardan aynı anda etkilenebilir) veya paralel ancak bağımsız olaylardan kaynaklanan organizasyonel sorunlarda gözlenir (örneğin döviz kurlarında bir dalgalanma ve olağanüstü yüksek performans gösteren bir pazarlama müdürünün emekliye ayrılması).
- **Tek bir nedenin birden fazla sonucu olması.** Yukarıda anlatılan durumun tersi duruma da sık olarak rastlanır: Sadece bir koşulun birden fazla sonucun nedeni olduğu belirlenebilir. Örneğin bir organizasyon içerisinde bir siyasi veya etnik hizbin bulunması, çok sayıda personel, yönetim ve performans sorununun nedeni olabilir.
- **Neden mi yoksa suçlu mu?** Bir insanı bir sorunun varlığının sorumlusu olarak belirlemenin cazibesi, yerine göre güçlü olabilir. Açıkça belli olan yetersiz yönetim veya kişisel seviyede sorumsuzca davranılmış olması gibi hallerde, durumun bir sorumlusunun belirlenmesi kaçınılmaz olmakla birlikte, çoğu durumda bunun yapılması gerçek nedenin tespitini daha güç kılacaktır ve aynı zamanda değişime karşı direnç de artacaktır.

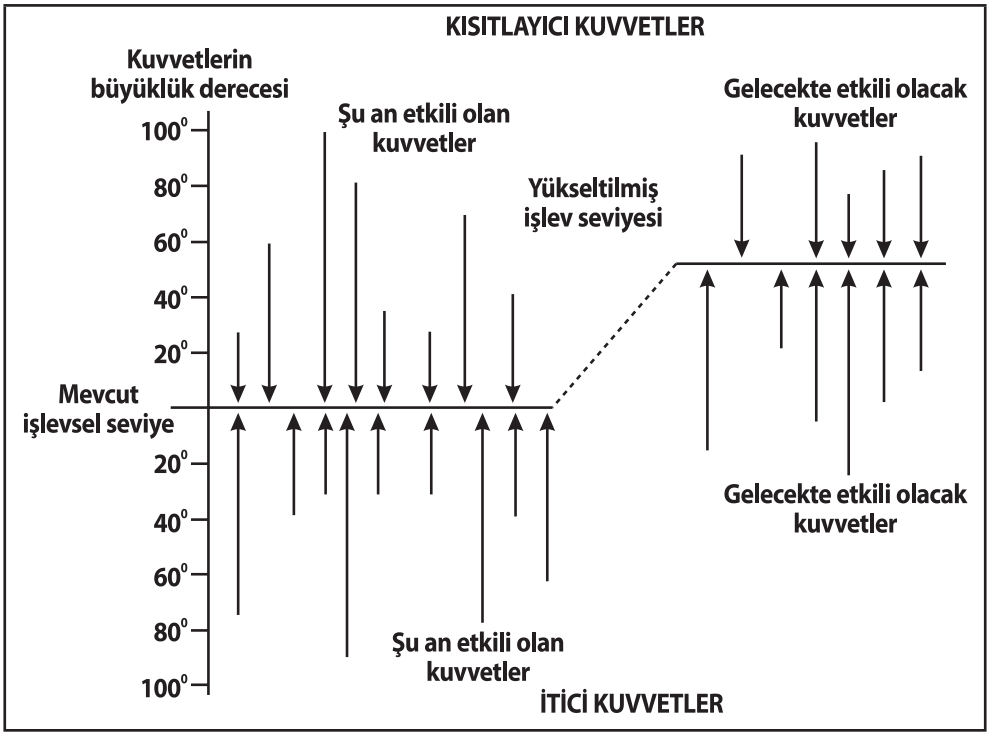
yorulmakta ve her gün üç veya dört saat çalışmadan sonra üretim kayda değer ölçüde düşmektedir. Burada, eğer koşullar (örneğin havalandırma ve ışıklandırma) değiştirilirse ve üretim normal seviyesine yükselmez ise veya üretim sadece az bir miktar yükselirse, o zaman danışmanın başka neden araması gerekecektir. Neden, yetersiz beslenme olabilir. O durumda, yetersiz çalışma koşulları durumu daha güçleştirebilir, ama esas neden değildir.

Maalesef, pratikte yönetim sorunları veya ticari sorunlarla uğraşırken bir veya daha fazla hipotetik nedenin resimden çıkarılması şeklinde deney yapılması mümkün değildir, çünkü bu çok uzun zaman alır ve maliyeti de yüksek olur. O halde çoğu durumda esas neden olmayan hipotetik nedenlerin belirlenmesi ve bunun sonucunda gerçek nedenin bulunması, kaliteli teşhis çalışması ile mümkün olacaktır.

Güç alanı analizi

Değişimi etkileyen faktörleri incelemenin bir yolu, bunun Kurt Lewin tarafından geliştirilmiş olan güç alanı analizi ile yapılmasıdır (bkz. Şekil 8.1). Bu kavrama göre, bir organizasyonda mevcut durum, birbirinin aksi yönde çalışan iki grup kuvvet arasındaki denge durumu olarak düşünülür. İtici kuvvetler (süren, yardım eden kuvvetler) değişim yönünde hareket ederken kısıtlayıcı (engelleyen, zorlaştıran) kuvvetler değişimi zorlaştırırlar.

Şekil 8.1 Güç alanı analizi

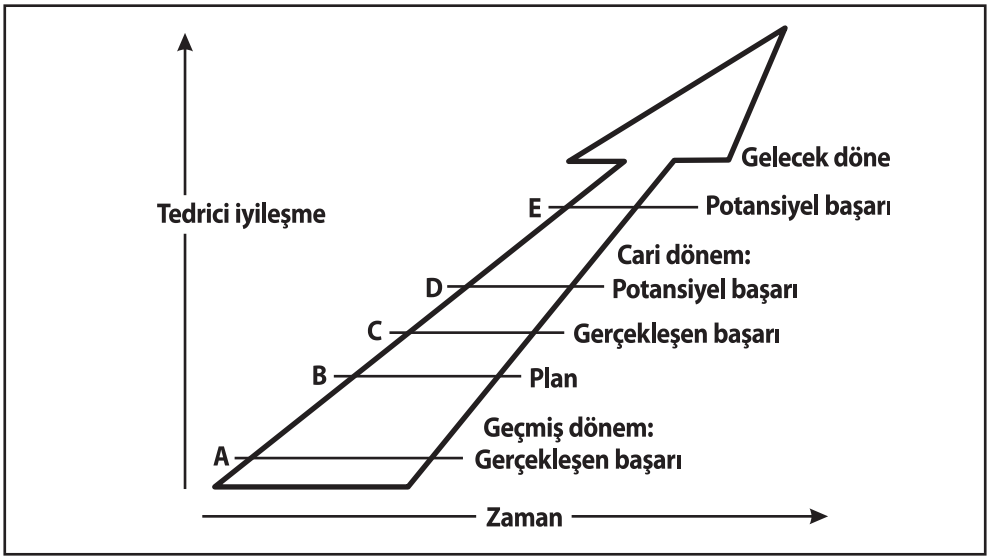


Bir analitik çalışmada, bu iki türden kuvvetlerin tespit edilmesi ve her bir kuvvetin göreceli büyüklüğünün değerlendirilmesi gerekecektir. Bu iki grup kuvvet arasında denge bozulduğu zaman (örneğin bir veya daha fazla yeni kuvvet ilavesi ile veya halen mevcut olan bir kuvvetin büyüklüğünün azaltılması veya çoğaltılması ile denge bozulduğu zaman), değişim olur. Bir aşamada, itici ve kısıtlayıcı kuvvetler arasında yeni bir denge durumu meydana gelir. Ve süreç bu şekilde devam eder.

Karşılaştırma

Karşılaştırma, hayati önemi olan bir analitik araçtır ve yukarıda ele alınmış olan metodolojik araçlarla yakından bağlantılıdır. Öncül teşhis araştırmalarında karşılaştırma amaçları için tipik olarak kullanılan başlıca seçeneklerden Bölüm 7.2'de söz edilmiştir. Detaylı teşhis çalışmasında da aynı referans noktaları kullanılır, yalnız genel değerlendirmeye ek olarak karşılaştırma, işletme faaliyeti detaylarının incelenmesi ve çözüm üretilmesi için de kullanılır. Müşteri organizasyonu içerisinde yapılan karşılaştırmalar için temel alınan muhtelif boyutlar, Şekil 8.2'de gösterilmiştir. Burada, danışman C'yi A ile, C'yi B ile, C'yi D ile, E'yi C ile vs. karşılaştırabilir.

Şekil 8.2 Karşılaştırma için temel alınan muhtelif boyutlar



Özellikle yararlı olan bir karşılaştırma şekli, gelecekte kullanılabilecek standartların (potansiyel başarı standartlarının) belirlenmesine yardımcı olan ve dolayısıyla geleceğe yönelik önerilerin geliştirilmesi bakımından rehber olacak karşılaştırmalardır. Özellikle bu kapsamda, karşılaştırma çalışmasında organizasyon dışında hatta sektör ve hatta ülke dışında bulunan örnek, model ve standartlara bakılır. Danışmanın koşulların çeşitliliğinin bu tür karşılaştırmaya izin verip vermediğini değerlendirmesi gerekecektir. Eğer karşılaştırma sonuçları bazı genel hükümlere varılmasının ötesini etkileyecek ise – yani müşterinin ne yapması gerektiğine dair spesifik önerilerin formüle edilmesi için kullanılacak ise – böyle bir değerlendirme özellikle gerekli olacaktır.

Firmalar arası karşılaştırma, sık olarak genel performans göstergelerinin başka firmalardaki karşılaştırılabilir verilere veya sektör standartlarına nazaran değerlendirilmesi için yapılır. Kıyaslama (benchmarking) daha analitik bir tekniktir; bu teknik ile organizasyonlar içerisinde spesifik süreçlere, işlemlere veya işlevlere odaklanılır. Çok sayıda firma, aynı kıyaslama projesi veya programı kapsamında işbirliği yapabilmektedirler ve projeye katılan diğer organizasyonların ulaştıkları standartları gözlemekte, deneyimlerini ve koşullarını karşılaştırabilmekte ve iyileştirme için spesifik öneriler geliştirebilmektedirler (ayrıca bkz. Bölüm 20.3).

Geleceğin analizi

Danışmanlık işinin eylem ve iyileştirme üzerine odaklanması itibarı ile ister istemez bu alanda çalışmanın daima geleceğe yönelik olması elzemdir. Müşteri batmamaya çalışan bir firma da olsa veya aksine son derece karlı bir işletme de olsa, kilit sorular daima şunlar olacaktır: Gelecekteki iş imkanlarımız neler olacaktır? Gelecekte amaçlarımızı başarmak için neler yapmalıyız? Geçmişteki hataları düzeltmek konusuna bakmalı mıyız yoksa tamamen yeni bir yol mu belirlemeliyiz?

Bu şekilde geleceğe yönelik olmak, veri analizine de belli bir yön verir. Danışmanların mevcut realite hakkında veri toplamaya ek olarak, henüz mevcut olmayan bir durum hakkında da bir şekilde veri toplaması veya oluşturması gerekir. Danışmanların bu verileri değerlendirmeleri ve buna göre müşterinin takip etmesi gereken arzulanır hareket tarzı hakkında tavsiye üretmeleri gerekir.

Elbette gelecek, hem geçmiş hem de şu an ile bağlantılıdır. Gelecekte yer alabilecek birçok olay veya ilişki tahmin edilebilmektedir. O halde çevreyi ve proje konusu organizasyonu tasvir eden verilerin işaret ettiği eğilimlerin analiz edilmesi hayati önem taşır. Üstlenilen danışmanlık görevi, temel iş stratejisi hakkında da olsa veya üretim kayıtlarının basitleştirilmesi veya otomasyonu gibi daha dar kapsamlı bir teknik sorun hakkında da olsa, her danışman eğilimler konusuna ilgi duyar; bunları bilmekte çıkarı vardır.

Maalesef, gelecekteki eğilimlerin analizi için en yaygın şekilde kullanılan yaklaşım, basit ekstrapolasyon (uyarlama) yaklaşımıdır. Genel olarak gelecek, geçmiş eğilimlerin bir uzantısı olarak düşünülür, çünkü insanlar hangi yeni gelişmelerin bu eğilimleri değiştirebileceği konusunu değerlendirmeye hevesli değillerdir. Teknolojide, sosyal alanlarda ve diğer alanlarda değişim hızının yüksek olduğu dönemlerde – ve halen böyle bir dönem içinde bulunmaktayız – geçmiş eğilimlerin kayda değer değişiklik göstermedikçe gelecekte devam etmemesi normal olsa gerektir.

Gelecekteki eğilimlere ilişkin olarak kurum dışındaki muhtelif bilgi kaynaklarından toplanan verilerin tedbirli bir şekilde incelenmesi ve bu verilerin güvenilirliğinin değerlendirilmesi gerekir. Örneğin yüksek derecede enerji yoğun üretim süreçleri olan bir müşteri işletme için çalışma yapan danışman, inşaat halinde bulunan yeni enerji santralleri, bunların planlanan tamamlanma tarihleri ve elektrik fiyatlarında olabilecek beklenmedik değişiklikler hakkında bilgi toplayacaktır. Burada, danışmanın bu yeni enerji santrallerinin inşaatının yıllarca gecikebileceği; bunların gerçek maliyetlerinin sık olarak yatırım projesinde başlangıçta tahmin

edilen maliyetin üzerinde olabileceği ve enerji fiyatlarının ise, hükümetin uyguladığı vergi ve piyasa düzenleme politikaları da dahil olmak üzere, çok sayıda değişkene bağlı olacağı hususlarını hesaba katması gerekecektir. Tüm bunlar, büyük ölçekli bir elektrik tüketicisi olan bir müşteri organizasyonun maliyet yapısının gelecekteki gelişmesini nasıl etkileyecektir? Böyle durumlarda alternatif planların geliştirilmesi ve bunların gerçekleşme olasılıklarına dair tahmin hesaplarının yapılması gerekecektir.

Gelecek dönemlerde müşteri organizasyon içerisinde yer alması muhtemel gelişmeler de çevrede olan değişimden etkilenecektir. Örneğin bir ürün ömrü döngüsünün zaman boyutu analiz edilirken, belli bir sektörde olağan kabul edilen eğrinin geçerli olup olmadığının değerlendirilmesi gerekecektir. Bunun gibi, bilişim ve iletişim teknolojilerindeki değişim temposu bakımından fazlası ile belgelenmiş olduğu üzere, teknolojik ilerlemenin farklı bir eğrinin kullanılmasını gerektirip gerektirmediği hususunun değerlendirilmesi gerekebilecektir.

Tüm bu değerlendirmeler oran (rasyo) analizleri için de geçerlidir. Bazı oranlar daha önemsiz hatta anlamsız hale gelebilirler. Perakende satışlarda çalışan başına satış oranı, küçük dükkanlardan mağazalara, süpermarketlere ve hatta self servis mağazalara geçiş sürecinde daima önemini korumuştur. Buna rağmen, kasiyerlerin yerine otomatik kontrol ve faturalama ekipmanı getirilen otomatik kontrollü satış yüzeylerinin geliştirilmesi ile bu oran da anlamını tedricen kay-beder olmuştur. Bunun yerine, metrekare satış yüzeyi başına satış hacmi veya her 1.000 $ sabit yatırım başına satış hacmi gibi oranlar daha önemli olmaya başlamıştır. Genel olarak, toplam faktör prodüktivitesinin değerlendirilmesine imkan veren oranlar, iş gücü prodüktivitesi oranlarından daha önemli hale gelmektedirler.

Sentez

Bir yönetim danışmanı için analiz ve sentez, bir madalyonun iki yüzü gibidir. Veri analiz çalışması ilerlerken danışmanın yaklaşımı giderek daha fazla sentez içerecektir – temel ilişkileri, eğilimleri ve nedenleri tespit edecektir; temel ve tali olaylar ve etkenleri birbirinden ayıracaktır ve çalışma konusu olan süreç veya organizasyonun tamamının değişebilmesi için öncelikle değişmesi gereken koşulları tanımlayacaktır. Tam olarak, geleceğe bakarken ve müşteriye organizasyonu için bir eylem programı geliştirmek konusunda yardımcı olurken danışman, bir sentezci vasfıyla çalışacaktır.

Sentez, sade analize nazaran kayda değer ölçüde daha güçtür. Birçok rapor, oldukça hacimli olmalarına, muazzam sayıda veri kalemine dayanmalarına ve uzun listeler halinde sorular tanımlamalarına rağmen, bunların kullanılması zordur; çünkü sentez bakımından noksandırlar. Anahtar olacak sonuçlar üretilmemiştir; başlıca önlemler tanımlanmamıştır. Önerilen tüm önlem-lerin hepsi aynı anda veya aynı kuvvetle uygulanamayacağına göre, eylem gelişigüzel bir şekilde başlatılır ve kısa zaman içerisinde de terk edilir.

Etkili bir şekilde sentez yapmak, muhtemelen mesleğe yeni giren bir yönetim danışmanı için öğrenilmesi gereken başlıca işlerden birisidir. Elbette, sentetik

düşünmek ve sentetik yöntemi etkili bir şekilde kullanmak konusunda güçlük çekebilenler, sadece danışmanlar değildir. Alvin Toffler şu hususa işaret etmiştir:

Bizim uygarlığımız, sorunları bileşenlerine ayırmak konusundaki yeteneğimize aşırı derecede ağırlık vermiştir; aynı uygarlık bizi bu parçaları tekrar bir araya getirmek konusunda daha seyrek ödüllendirmiştir. İnsanların çoğu, kültürel yapı gereği, analiz yapmak konusunda sentez yapmak konusunda olduğundan daha beceriklidir. Bu ise, geleceğe dair (ve gelecekteki kendimize dair) sahip olduğumuz imajların o denli parçalı, gelişigüzel ve yanlış olmasının nedenlerinden birisidir... Bugün artık yeni bir sentez çağı eşiğinde durmaktayız. [8]

Sentez, teşhis çalışmasının, danışmanlık sürecinde bir sonraki aşamaya bağlantı sağlayan yönüdür; anılan aşama eylem planlama aşamasıdır ve Bölüm 9'da tartışılmıştır.

8.6 Müşteriye geri bildirim

Bu kitapta birden fazla kez veri toplama ve diğer teşhis faaliyetlerinde müşterinin aktif şekilde yer almasının arzulanır bir durum olduğu hususuna gönderme yapılmıştır. Burada amaç, elbette da-nışmanlık projesinin erken bir aşamasında gerçek anlamda işbirliğine dayanan bir danışman-müşteri ilişkisi kurulması ve aynı zamanda müşteri tarafından meydana gelebilecek herhangi bir olumsuz tutum veya tepkinin önlenmesidir. Eğer müşteri neler olup bittiği hakkında yetersiz şekilde bilgilendirilirse ve eğer danışmanın bulguları ve vardığı sonuçlar müşteri için sürpriz olursa, o zaman müşteri tarafında olumsuz tutum ve tepkilerin önlenmesi güç olacaktır. Bu kitapta ayrıca teşhis aşamasında müşteriye geri bildirim sağlanması gereğinden de söz edilmiştir.

Geri bildirim nedir?

Geri bildirim sağlanması ile müşteriye aşağıda belirtilen şekillerde yardımcı olan bilgi verilmiş olacaktır. Bu bilgi;

- müşteriye kendi organizasyonu hakkında yeni ve anlamlı bir hususu gösterebilir;
- danışmanın uygulamakta olduğu yaklaşım ve araştırmada alınan mesafe hakkında müşterinin farkındalık derecesini artırabilir;
- müşterinin danışmanlık projesine aktif katkısını artırabilir;
- danışmanın doğru yol üzerinde kalması veya gerekiyorsa araştırmayı yeniden yönlendirmesi bakımından müşteriyi danışmana yardımcı olmaya sevk edebilir.

Teşhis sırasında geri bildirim verilmesi faaliyetinin kendisi bir teşhis yöntemidir. Uygun şekilde seçilen ve sunulan bilgi, müşteri tarafında o veya bu tepkinin meydana gelmesini sağlayacaktır; o halde danışmanın meydana gelmesini istediği tepkinin ne olduğu hususunu sağlam bir şekilde zihninde tutması gerekecektir:

- Danışmanın konu hakkında daha fazla bilgiye ihtiyacı var mıdır?
- Danışman, müşterinin daha önce üzerinde konuşmaya çok istekli olmadığı

yeni bir konu hakkında bilgi mi aramaktadır?

- Müşteri veri hakkında eleştirel yorumda bulunmalı mıdır?
- Danışman, biraz uyuşuk kalan müşteriye korkutucu veri göstermek yolu ile müşteriyi biraz sarsmak mı istemektedir?

Müşteriye geri bildirim verilmesi, aynı zamanda değişimi tahrik için kullanılan bir müdahale tekniğidir:

- İstenen bu mudur?
- Değişimi tahrik kastı ile müşteriye geri bildirim vermeye yetecek kadar güvenilir bilgi elde mevcut mudur?
- Paniğe neden olmak veya zamanından önce bazı değişimlere neden olmak şeklinde riskler var mıdır?
- Müşterinin bu tür risklere karşı ikaz edilmesi ihtiyacı var mıdır?

Geri bildirim için uygun zaman

Geri bildirim, icra edilen iş hakkında rapor vermekten daha fazlasıdır. Geri bildirimin spesifik bir amaca hizmet edebileceği anlarda verilmesi gerekir. Bunun iyi bir örneği, o ana kadar toplanmış olan verilerin danışmanlık projesi başlangıçta müzakere edildiği veya planlandığı sırada öngörülmüş olmayan, yeni bir sorun veya fırsatın mevcudiyetine işaret ettiğini göstermek için müşteriye geri bildirim verilmesidir. Diğer bir örnek ise, danışmanın başlangıçta formüle edilmiş olan belli hipotezleri artık terk etmeye karar vermesine yetecek kadar bilgi edinmiş olduğunu hissettiği zaman, bu konuyu müşteri ile görüşmek istemesidir. "Çok sayıda küçük adım" stratejisini benimsemiş olan bir danışman ise, her bir sonraki adımın ne olduğuna karar vermek için yeterli bilgi toplaması üzerine müşteriye geri bildirim vermeyi tercih edebilecektir.

Geri bildirimin kime verileceği hakkında

İlke olarak, danışmanın daha fazla yardım, daha fazla bilgi veya sorunla ilgili eylem beklediği kişilere geri bildirim verilmesi gerekir. Eğer geri bildirim çok sınırlı tutulur ise (belli kişilere veya az sayıda üst seviye yöneticisine mahsus tutulursa), o zaman başka insanların danışmana yardımcı olmaya çok ilgi duymalarını beklemenin gerçekçi olmayacağı sık olarak ifade edilir. Bazı yazarlar bu hususu bir tür danışmanlık etik kuralı olarak görürler: Eğer insanlar bilgi vermeye yatkın ve hazır olurlar ve danışmanlık projesine ilgi gösterirler ise, verdikleri bilgi ile yapılan işler hakkında kendilerine geri bildirim verilmesini hak etmiş olurlar. Kuramsal olarak, mülakat yapılan herkese mülakattan oldukça kısa bir zaman sonra bir geri bildirim verilse gerektir. Ancak, pratikte bunun bazı sınırları vardır. Bazı bilgilerin gizli olması ve dolayısıyla büyük sayıda çalışana açıklanmaması gereği oldukça muhtemeldir. Danışmanın bulguları hakkında kimin ve hangi aşamada bilgilendirileceğine karar verilmesi, aynı zamanda bir danışmanlık taktiği meselesidir. Örneğin başlangıçta danışmana bilgi vermeyi reddeden bireyler, danışmanın kendileri ile bilgi paylaştığını gördükten sonra tutumlarını değiştirebilirler.

Hangi bilginin nasıl geri bildirim olarak verileceği

Danışman, kendisinin zaman kaybetmeden çalışmış olduğunu ve paylaşabileceği önemli bilgilere sahip olduğunu müşteriye göstermek isteyecektir. Ancak, burada amaç, insanları etkilemek değildir. Danışman seçici olmalıdır; müşterinin ilgi duyacağı, muhtemelen tepki vereceği ve müşteriyi harekete geçirecek türden bilgileri müşteri ile paylaşmak eğiliminde olmalıdır.

Geri bildirim vermek, müşteriye zaten bildiği hususları anlatmak değildir. Bu kural, danışmanlık projesinde rapor verirken ve müşteri ile diğer iletişimlerde daima riayet edilmesi gereken bir genel kuraldır. Ancak, toplanan bilgi, müşteri için gerçekten yeni bilgi oluşturan öğeler içeriyor ise veya neden ve sonuç arasında beklenmeyen bağlantılar veya gizli kalmış bazı güçlü ve/veya zayıf yanlar hakkında bilgi içeriyor ise, bu konularda müşteriye geri bildirim sağlanması elbette uygun olacaktır.

Geri bildirim vermek, müşterinin değerlendirilmesi de değildir. O halde geri bildirim verirken danışmanın değer yargılarına yer vermekten kaçınması gerekir. Bu tür sonuçları müşteri kendisi çıkarmalıdır ve bunu da kendisine tarafsız şekilde sunulan bilgiye dayanarak yapmalıdır. Burada, amaç daima göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin danışmanın karşılaştığı sorunlara veya güçlüklere ağırlık verilmesi çok yararlı bir taktik olmayacaktır. Geri bildirim aynı zamanda müşterinin sorun çözme potansiyeline de işaret etmelidir ve bu kapsamda daha ileri seviyede geliştirilebilecek güçlü yönlere yer verilmelidir.

Geri bildirim şekli

Verilerin dikkatle hazırlanması ve geri bildirim şeklinin önemi üzerinde ne kadar durulsa azdır. Müşteri organizasyonun önemli mensuplarına özel olarak ve sözlü geri bildirim verilmesi oldukça yaygındır. Diğer bir geri bildirim şekli ise, yazılı bilgi verilmesidir (örneğin ara raporlar veya andıçlar). Birçok danışman, müşteri organizasyon içerisindeki çeşitli gruplarla geri bildirim top-lantıları yapmayı tercih eder. Bu toplantılar oldukça yararlı olan ilave bilgiler üretebilir ve danışmana araştırmalarını kilit öneme sahip konular üzerine odaklamak konusunda yardımcı olurlar. Bu toplantılarda değişmeyen husus, eldeki soruna yönelik tutumların ve bunun yanında danışmanın yaklaşımının ortaya çıkmasıdır.

Teşhis aşamasının sonuçlandırılması

Teşhis aşamasının sonuna varılması, geri bildirim için önemli bir fırsat sağlar. Bir teşhis raporu sunmadan önce, danışmanlar bir veya daha fazla geri bildirim toplantısı yaparak başlıca bulguların gözden geçirilmesini yararlı bulabilirler. Bunun yapılması, analizde kalan boşlukları belirlemek ve ayrıca müşteriyi kendisine resmi şekilde sunulacak sonuçlar konusunda hazırlamak bakımından danışmanlara yardımcı olabilecektir.

Danışmanlık görevi devam edecek olsa bile (diğer bir deyişle, teşhis çalışmasından eylem planlama ve daha sonra uygulama aşamalarına pürüzsüz geçileceği açık olsa bile), danışmanlık projesinin esas itibarı ile bir teşhis çalışması olan aşa-

masının sonu gibi görünen bu dönüm nokta-sında bir ilerleme raporu sunulması lehinde oldukça güçlü gerekçeler olabilir. Verilerin elde edilmesi ve incelenmesi için uzun bir süre çalışılması gerekmiş olabilir ve bunun müşteriye maliyeti de yüksek olmuş olabilir. Müşteri organizasyonda görevli birçok yönetici, danışmanlık projesi kapsamında üretilecek çıktılara önem vermelerine rağmen, çalışmalarda çok derinlemesine yer almamış olabilirler. İyi bir ilerleme raporu elbette olumlu karşılanacaktır. Bu raporda çalışmanın nasıl yapıldığı; teşhis çalışmasının mevcut tercihleri doğrulamış olup olmadığı veya yeni sorun veya fırsatların keşfedilmiş olup olmadığı ve eylem önerileri bakımından çalışmaların nasıl yön-lendirilmesi gerektiği hususları, müşteriye açık bir dille anlatılmalıdır.

Elbette, yönetim değerlendirme ve kapsamlı teşhis etütleri gibi daha başka aşaması olmayan danışmanlık görevleri de vardır. Böyle görevlerde, danışmanlardan verileri belirlemeleri ve analiz etmeleri istenir, ancak bir nedenle müşteri, danışmanın o aşamadan sonra devam etmesini arzu etmez. Böyle durumlarda ise, teşhis raporu, nihai rapor işlevi görecektir (bkz. Bölüm 11)

Eğer danışmanlık görevi devam edecek ise, eylem planlama çalışmalarına (örneğin yeni bir bilişim sistemi tasarlanmasına veya yeni bir tesis yerleşim düzeni tasarlanmasına ve uygulamanın planlanmasına) girişmeden önce müşterinin mutabakatının alınması zorunludur. Danışmanlık sözleşmelerinde sık olarak teşhis çalışmasının sonunda ve danışmanlık projesinin devam edip etmeyeceğine ve edecekse nasıl devam edeceğine karar verilmeden önce tam olarak ne olacağı detaylı şekilde tanımlanır.

1. Bu Bölüm yazılırken, yazarı ve başlığı burada belirtilen eserde yer alan, "amaç ilkesi" hakkındaki tartışmadan esinlenilmiştir: G. Nadler ve S. Hibino: Breakthrough thinking: The seven principles of creative problem solving (Atılım getiren düşünce: Yaratıcı sorun çözmenin yedi ilkesi) (Rocklin, CA, Prima Publishing, 1994).
2. Jerome H. Fuchs tarafından New York'ta Profesyonel Yönetim Danışmanları Derneği'nde (Society of Professional Management Consultants) yapılan konuşma.
3. P. Block: Flawless consulting: A guide to getting your expertise used (Hatasız danışmanlık: Uzmanlığınızın kullanılmasını sağlama rehberi) (San Fransisco, CA, Jossey-Bass/Pfeiffer, 2. basım, 2000), s. 176.
4. İşletme yönetiminde araştırma yöntemleri hakkında piyasada çok sayıda kitap bulunmaktadır. İş süreçlerinin temsili ve tasvirinde kullanılan çeşitli yöntemler için bkz. G. Kanawaty (editör): Introduction to work study (İş etüdüne giriş) (Cenevre, ILO, 4. basım (gözden geçirilmiş), 1992). Ayrıca bkz. S. Nagashima: 100 management charts (Yönetim için kullanılan 100 farklı grafik) (Yayıncı: Tokyo, Asian Productivity Organiza-tion, 1987).
5. Bkz. örneğin Kanawaty, adı geçen eser.
6. Bkz. M. Kubr ve J. Propenko: Diagnosing management training and development needs: Concepts and techniques (Yönetim eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının teşhisi: Kavramlar ve teknikler), Management De-velopment Series, Sayı: 27 (Cenevre, ILO, 1989) veya J. Quay: Diagnostic interviewing for consultants and auditors (Danışmanlar ve denetçiler için teşhis amaçlı mülakat) (Columbus, OH, Quay Associates, 1986).
7. Bkz. örneğin T. K. Reeves ve D. Harper: Surveys at work: A practitioner's guide (İşyeri anketleri: Uygulamacı için rehber) (Londra, McGraw-Hill, 1981). İşyeri anketleri tasarlanması hakkında yeni geliştirilen yararlı rehber kurallar şu eserde bulunabilir: P Morell-Samuels: "Getting the truth into workplace surveys" (Rea-liteyi işyeri anketlerine yansıtmak), Harvard Business Review, Şubat 2002, s. 111-118.
8. A. Toffler: The third wave (Üçüncü dalga) (Londra, Pan Books, 1981), s. 141.

EYLEM PLANLAMASI 9

Eylem planlaması ile danışmanlık süreci üçüncü aşamasına girer. Bu aşama, teşhis edilmiş olan soruna muhtemel çözümlerin geliştirilmesini; alternatif çözümler arasında tercih yapılmasını; önerilerin müşteriye sunulmasını ve müşteri tarafından seçilen çözümün uygulanması için hazırlık faaliyetlerini içerir.

Teşhis ve eylem planlama arasındaki devamlılık üzerinde ne kadar durulsa azdır. Etkili eylem planlamasının temelleri, mükemmel şekilde yapılmış teşhis çalışmasında yatar. Teşhis aşamasında, müşteri organizasyon içerisindeki sorunlar ve amaçlar yanında, bu organizasyonda değişim süreçlerini uyaran ve yavaşlatan etken ve kuvvetlerin tanımlanması ve analiz edilmesi için gerekli çalışmalar yapılır. Teşhis, eylem planlama gayretleri için temel bir yönlenme sağlar.

Ancak, devamlılık konusuna ve eylem planlama çalışmasının teşhise dayandırılmasına bu kadar ağırlık verilmesine rağmen, yaklaşım ve metodoloji bakımından önemli farklılıklar vardır. Artık ağırlık analitik çalışma üzerinde değildir; ağırlık şimdi yenileşim (inovasyon) ve yaratıcılığa verilmektedir. Amaç, bir sorunun varlığına dair daha fazla veri ve daha etraflı açıklama bulmak değildir; artık amaç, yeni bir şey getirmektir. Elbette müşterilerin sorunlarına getirilen çözümlerin hepsi tamamen yeni yaklaşımlar üzerine kurulmuş olmayacaktır. Sık olarak, sıfırdan başlayarak yeni bir çözüm geliştirilmesi gerekmeyecektir, çünkü uygun bir çözüm zaten bir yerlerde mevcut bulunacaktır. Buna rağmen, sadece aktarım ve uyarlama bile hayal gücü ve yaratıcılık gerektirmektedir. Müşteri koşullarının kendine has olduğu hususunun görmezden gelinmesi ve başka organizasyonlarda başarılı şekilde uygulanmış olan çözümlerin mekanik şekilde nakledilmesi, en kötü (ama en nadir olmayan) danışman hatalarından birisidir.

Müşterinin teşhis aşamasından da daha fazla eylem planlama çalışmalarına aktif bir şekilde katılması gerekir. Bunun içinse, aşağıda belirtildiği üzere, birden fazla neden vardır:

- Muhtemel çözümlerle ilgili olarak herhangi kapsamlı kavram, tasarım ve planlama çalışmasına sadece eğer müşteri uygulanacak yaklaşımı tamamen anlamış ve bununla mutabık ise ve aranan seçeneklere uygun şekilde işleri devam ettirebilecekse girişilir. Danışman için bu mutabakatı sağlamanın en iyi yolu ise, müşteri organizasyonun bu bağlamda neyi kabul edeceğini ve

uygulayabileceğini belirleyebilecek konumda olan insanlarla birlikte çalışmak olacaktır.

- Eylem planlama, elde olan en yetenekli kişilerin seferber edilmesini ve gündeme gelen tüm iyi fikirlerin incelenmesini gerektirir; eğer müşteri organizasyonu içindeki yetenekli kişiler katkı vermezlerse, bu aşamadaki çalışmalar etkisiz kalacaktır.
- Teşhis aşamasında olduğu gibi, eylem planlama aşamasında da müşteri organizasyonun personeli, önemli miktarda tasarım ve planlama çalışmasını danışmanın destek vermesi ile başarabilir, bu ise danışmanlık projesinin maliyetini düşürür.
- Eylem planlama çalışmasına katılım, uygulama aşamasında gerekli olacak ve gerçekten sınanacak olan taahhüdü oluşturur.
- Nihayet, eylem planlama, müşteri için bir dizi farklı öğrenme fırsatı sağlar; bu fırsatlar teşhis aşamasının sağladığı fırsatlardan daha ilginç olmak eğilimindedirler; ancak elbette eğer danışman kendi başına çalışmaya bırakılırsa, bu fırsatlar kesin olarak kaybedilecektir.

Bölüm 4.5'te değişime yardımcı olmak üzere uygulanan muhtelif müdahale teknikleri betimlenmiştir. Bu tekniklerden bazıları, müşteri veya personeli ile aynı ekip içerisinde eylem önerileri üzerinde çalışılırken kullanılabilirler.

Zaman bir kısıt haline gelmiş olabilir. Birçok danışmanlık projesinde verilerin toplanması ve incelenmesi için çok fazla zaman harcanır ve sıra önerilerin geliştirilmesine geldiğinde projenin mümkün olduğu kadar çabuk bitirilmesi yönünde genel bir arzu ortaya çıkmış olur. Bu durumda danışmanın alternatif öneri hazırlamak için çok az zamanı kalır ve dolayısıyla danışman hızla ve sadece bir öneri üretir. Sadece bir çözüm önerildiği zaman bile, bu öneri üzerindeki çalışmanın mükemmelliğe ulaşmadan önce bitirilmesi gerekebilir. Böyle durumlardan danışmanlık projesinin uygun şekilde programlanması ve en uygun çözüm bulunması için gereken şekilde yaratıcı araştırma yapılması için yeterli zaman olmasının sağlanması ile kaçınmak mümkündür.

9.1 Muhtemel çözümlerin araştırılması

Müşteri, danışmanın soruna en iyi çözümü tavsiye etmesini veya bir fırsatı kullanmanın en iyi yolunu önermesini bekleyecektir. Ne var ki, açıkça görülebilen bir en iyi çözüme derhal işaret edilebilmesi nadiren mümkündür. İş ve yönetim sorunlarının çoğu için birden fazla çözüm vardır ve aslında bazı hallerde özellikle eğer aranan amaçlar karmaşık ise, alternatif çözümlerin sayısı oldukça büyük olabilmektedir. Danışman bazı muhtemel çözümlerin zaten farkında olabilir, ama diğer bazı çözümlerin farkında olmayabilir. Sık olarak, durumun karmaşıklığı veya özgünlüğü öyledir ki, net olan hiçbir çözüm kimsenin aklına hemen gelmez. Eski yaklaşımlar kullanılarak yeni durumlar ile baş edilemez ve yönetim danışmanlarının çalıştığı alan ise son derece yüksek bir tempoda değişen bir faaliyet alanıdır.

O halde eylem planlama aşaması, sorunun muhtemel çözümleri hakkında fikir ve bilgi bulmaya yönelik bir araştırma ile başlar. Buradaki amaç, ilginç ve uy-

gulanabilir seçeneklerin belirlenmesi ve bir öneri üzerinde detaylı tasarım ve planlama çalışmasına geçmeden önce, bu seçeneklerin bir ön değerlendirmeye tabi tutulmasıdır.

Çözüm arayışının yönlendirilmesi

Burada düşünülmesi gereken başlıca etken, sorunun mahiyetidir, yani özellikle sorunun teknik karakteristikleri (ilgili işlev alanı, değiştirilmesi gereken teknikler ve yöntemler), karmaşıklığı (teknik, mali, beşeri ve diğer yönlerden karmaşıklık, müşteri organizasyonu bakımından önemi, sektöre ait teknik standartlara riayet gereği) ve sorunun ne derece yeni bir sorun olduğudur (danışman ve/veya müşterinin soruna aşina olup olmadıkları, tamamen yeni bir çözümün geliştirilmesinin gerekip gerekmediği veya genel kabul gören bir çözümün uyarlama ile veya olduğu gibi uygulanıp uygulanamayacağı).

Danışmanın müşteri ile işbirliği halinde araştırmanın ticari şekilde bulunan çözümlere (örneğin bir BT firmasından standart yazılım paketi satın alınması gibi çözümlere) veya yeni, özgün bir çözüme (örneğin müşterinin kendi kaynakları kullanılarak yeni yazılım geliştirilmesi veya bu çalışmanın ihtisaslaşmış bir yazılım firmasına ihale edilmesi gibi çözümlere) doğru yönlendirilmesi konusunda karar üretmesi gerekecektir. Bu araştırmanın ne kadar genişletileceği konusunda da karar verilmesi gerekecektir. Araştırma müşteri organizasyon ile sınırlandırılmalı mıdır? Muhtemel çözümler başka organizasyonlarda, sektörlerde veya başka ülkelerde de bulunabilir mi? Teknik literatürün gözden geçirilmesine ihtiyaç var mıdır? Bir araştırma kurumu bu faaliyette yer almalı mıdır? Soruna uygulanabilir çözümler aranmasında gayretin nasıl odaklandırılacağına karar verilirken değerlendirilmesi gereken bazı hususlar, bir kontrol listesi şeklinde Kutu 9.1'de verilmiştir.

Kutu 9.1 Öncül değerlendirme için kontrol listesi

(1) Yeni çözüm neyi başarmalıdır?

- Temel amaç nedir?
- Diğer amaçlar nelerdir?
- İstenen performans seviyesi nedir?
- İstenen çıktı kalitesi nedir?
- İstenen yeni ürün, hizmet veya faaliyet nedir?
- İstenen tutum veya davranış şekli nedir?

(2) Yeni durum ile mevcut durum arasında ne fark olacaktır?

- Farklı ürün, hizmet veya faaliyetler mi olacaktır?
- Farklı yöntemler?
- Farklı sistem(ler)?
- Farklı ekipman?
- Farklı yer seçimi?
- Farklı yönetim tarzı?

Devamı sonraki sayfada

(3) Beklenen etkilerin kalıcı olması muhtemel midir?
- Müşterinin iştigal alanı veya piyasa hızla değişmekte midir?
- Rakiplerin daha iyi çözümler sunması olası mıdır?
- Çalışanların mevcut pratiğe dönmeleri olasılığı var mıdır?
- Daha ileri bazı gelişmeler öngörülmeli midir?

(4) Çözüm veya fikirler nerede bulunabilir?
- Aynı birimde?
- Aynı işletmede?
- İş ortaklarından veya dostlardan?
- Literatürde?
- Araştırma kurumunda?
- Danışmanlık firmasında?
- Diğer danışmanlarda?
- Farklı sektörlerde?
- Başka yerde?

(5) Ne tür güçlüklerle karşılaşılması ihtimali vardır?
- Teknik sorunlar?
- Yönetici veya diğer personelin direnci?
- İşyerindeki tehlikeli koşullar?
- Kalite sorunları?
- Fazla üretim?
- Malzeme stok açığı?
- Müşteri tepkisi?
- Finansman yetersizliği?

6) Kimler etkilenecektir?
- Çalışanlar kabule yatkın mıdır?
- Yönetim kademesi kabule yatkın mıdır?
- Yukarıda anılan tarafları hazırlamak için ne yapılması gerekir?
- Yukarıda anılan taraflar ne şekilde yer almalıdır?
- Başka yerlerde uygun değişikliklerin yapılması ihtiyacı var mıdır?

(7) Değişimin uygulanması için en iyi zaman hangisidir?
- Mevsim sonunda mı?
- Tatil döneminde mi?
- Mali dönem sonunda mı?
- Yeni takvim yılı başlangıcında mı?
- Herhangi bir zamanda mı?
- Mümkün olan en yakın zamanda mı?
- Birden fazla aşamada mı?

Deneyimden yararlanılması

Müşterinin durumunda iyileşme sağlanmasının yolları geliştirilirken danışman sık olarak deneyimden yararlanır. Danışman, başka yerlerde başarılı şekilde

kullanılmış olan yöntemleri değerlendirir ve bunu yaparken aşağıda belirtilenler gibi muhtelif kaynaklardan elde edilen bilgileri kullanır:

- daha önceki danışmanlık görevleri veya önceki müşteriler;
- danışmanlık firmasının dosyaları, belgeleri vb.;
- danışmanlık firmasında daha önce benzer durumlarda görev yapmış olan meslektaşlar;
- mesleki literatür (kitaplar, dergiler, araştırma raporları vb.);
- ekipman ve sistem yazılımı üreticileri; bu üreticiler iyileştirme sağlayacak bazı değişiklikler geliştirmiş veya geliştirmekte olabilirler;
- müşteri organizasyonunda başka birimlerde bulunan personel; bu personel konu ile ilgili spesifik süreç hakkında bilgi sahibi olabilir;
- deneyimlerini paylaşmaya istekli olan başka organizasyonlar.

Burada elbette tekerleğin yeniden icadından kaçınılması amacı vardır. Daha da önemli olan başka bir amaç ise, yararlanılabilecek tüm deneyimin belirlenmesi ve değerlendirilmesi, böylece müşteriye en yeni teknoloji ve gelişmeleri ve/veya en üstün deneyimin öğelerini veya derslerini içeren tavsiye verilmesinin mutlaka sağlanmasıdır.

Danışmanın daha önce benzer durumlarda uyguladığı çözümü veya akla gelen ilk çözümü önermek gibi kolay çözüm seçmenin cazibesine teslim olmaması gerekir; danışmanlığın turnusol testlerinden biri budur. Örneğin varsayalım ki, tek başına çalışan bir danışman müşterinin sorunu üzerinde derinlemesine bir teşhis çalışmasını tamamlamıştır, ama daha iyi bir sistem önerme aşamasına gelindiğinde bunun için kendisinin uzman olmadığı bir alanda uzmanlığın gerektiğini açıkça görmüştür. O zaman danışman ne önerecektir? Danışman en iyi çözüm olmayan bir çözüm mü önerecektir, yoksa başka bir profesyonelin getirilmesi ihtiyacını itiraf mı edecektir? Bu sorun ile aslında büyük danışmanlık firmalarında da karşılaşılabilir; orada ise şirket ortakları ve yöneticileri spesifik bir projede görevli danışmanların şirketin kolektif uzmanlık ve bilgi kaynakları ile desteklenmesi gerektiği hususunu her zaman yeterince takdir edemeyebilirler.

Yaratıcı düşünce

Günümüzdeki danışmanlık işlerinde deneyimin tatmin edici hiçbir çözüm sunamadığı ve hem danışman ekibin hem müşterinin tamamen yeni bir yaklaşım getirmelerini gerektiren durumlarla giderek daha fazla karşılaşılmaktadır. Bu bakımdan, yaratıcı düşünmenin bazı yöntem ve ilkelerinin burada gözden geçirilmesi yararlı olabilecektir.

Yaratıcı düşünce, daha önce ilişkili olmayan nesne ve fikirlerin ilişkilendirilmesi şeklinde tanımlanmıştır. Yaratıcı düşünmede disiplinli bir şekilde uygulanan analitik yaklaşımlar, sezgi ve hayal gücü ile bir araya getirilir. Elbette amaç, yeni bir şey keşfetmek veya geliştirmektir. Hiç bir şey sorgulanmadan, olduğu gibi kabul

edilmez. Bilim ve iş hayatı, yaratıcı düşünceye dayanan keşif örnekleri ile doludur ve danışmanın pratik seviyede karşılaştığı birçok endüstriyel teknik sorun veya yönetim sorunlarına da aynı yöntemi kullanarak yaklaşmaması için hiçbir neden yoktur. Yaratıcılık öğrenilebilir ve öğrenmeye değerdir.

Yaratıcı düşünme sürecinde beş aşama vardır ve en iyi neticenin alınması için bunların hepsinin bilinçli bir şekilde yürütülmesi gerekir. Sözü edilen beş aşama şunlardır:

1. **Hazırlık:** Bilinen tüm verinin temin edilmesi; mümkün olduğu kadar analitik düşüncenin uygulanması; sorunun farklı şekillerde tanımlanması, yani sorunun ve aranan amaçların farklı şekillerde yeniden formüle edilmesi.
2. **Efor:** Iraksayan yönlerde düşünmek; böylece çok sayıda farklı fikirler, kavramlar ve yaklaşımlar üretmek. Bunun yapılması ya muhtemel çözümler ya da çaresizlik duygusu ile sonuçlanacaktır. Çaresizlik duygusu ise efor aşamasının ve yaratıcı düşünme sürecinin tamamının önemli bir öğesidir. Bunu normal olarak oldukça iyi fikirlerin üretilmesi takip eder.
3. **Kuluçka:** Bu aşamada yaratıcı düşünme sürecini yürüten kişi(ler) başka işler yaparken yaratıcı düşünce konusu olan sorun bu kişi(ler)in zihninde bırakılır. Bu süre içerisinde, yeni fikirler aleyhine zihinde bulunan yasaklayıcı engeller ve duygusal duvarlar zayıflar, ayrıca yeni görülen veya duyulan veya diğer şekilde algılanan öğelerden yeni fikirler alınması için fırsatlar ortaya çıkar.
4. **Kavrayış:** Bu zihinsel durumda bir aydınlanma hali meydana gelir; bu bazı yanıtları açığa çıkarır ve sorunun muhtemel çözümlerinin bulunmasına yol açar.
5. **Değerlendirme:** Bu aşamadan önceki üç aşamada elde edilen fikirler analiz edilerek muhtemel çözümler bulunur.

Yukarıda betimlenen beş aşamadan ikisi – hazırlık ve değerlendirme aşamaları – analitik düşünme gerektirir. Sürecin ortasında yürütülen üç aşama – efor, kuluçka ve kavrayış aşamaları – zihindeki yargılama, hüküm verme süreçlerinin durdurulmasını (suspended judgment) ve zihinsel süreçlerin serbestçe akışını (free-wheeling) gerektirir. Başıboş fikirler kasten beslenir ve burada amaç nitelik değil niceliktir. Böylece büyük sayılarda fikir elde edilir, daha önceki fikirler yeni fikirler için kıvılcım olur. Yaratıcı düşünme sürecinde başarının anahtarı, fikirlerin üretimi süreçlerinin fikirlerin değerlendirilmesi süreçlerinden ayrılmasıdır.

Yaratıcı düşünme teknikleri arasında aşağıda betimlenen teknikler bulunmaktadır: [1]

Beyin fırtınası: Bu yöntem, bir grup insandan kısa bir süre içerisinde büyük sayıda fikir elde edilmesi için kullanılır. Tipik olarak sekiz ila 12 kişiden oluşan bir grup, bir sorunu ele alır ve spontane bir düşünme atmosferi içerisinde fikir üretirler. Bu arada zihinsel yargı süreçleri askıya alınır ve tüm fikirlerin, özellikle uçuk olanların, ifade edilmesi teşvik edilir. Aslında en uçuk görünen fikirler sık olarak yeni ve son derece pratik fikirlere geçiş için atlama taşı olurlar. Fikirler kağıda ya-

zılarak ifade edilirler ve çok hızlı bir şekilde üretilirler; böylece bir beyin fırtınası seansı ile bir saat içerisinde 200'den fazla fikir üretilebilir. Bu yöntemin başlıca üstünlüğü, tüm fikirlerin değerlendirilmesindedir. Üretilen fikirlerin çoğu budalaca hatta tamamen alakasız olacaktır ve bunların bertaraf edilmesi ile oldukça iyi olan az sayıda fikir elde edilecektir. Bu arada, "beyin fırtınası" deyiminin sıklıkla ve yanlış olarak mevcut bir sorun hakkındaki herhangi bir tartışmayı tasvir amacı ile kullanıldığı belirtilmelidir.

Sinektik: Beyin fırtınası yöntemine benzer olan bu yöntemde dokuz kişiden ibaret bir grup bir sorunu ele alır. Sorunun sahibi olan "müşteri", sorunu açıklar; katılımcılar da bu sorunun çözümü için bir öneri getirirler. Birkaç dakika sonra müşteri bu öneriyi analiz eder; önce bu önerinin beğendiği taraflarını belirtir, arkasından önerinin dezavantajlarından da bahseder. Ondan sonra yeni öneriler getirilir ve bunlar da analiz edilir ve süreç bu şekilde muhtemel çözümler bulunana kadar devam eder.

Nitelik sıralama (attribute listing): Bu yöntemle bir fikir veya nesnenin başlıca nitelikleri listelenir ve her biri incelenerek nasıl değiştirilebileceği anlaşılmaya çalışılır. Bu yöntem normal olarak maddi olmayan öğelerden ziyade maddi öğeler üzerinde kullanılır. Örneğin bir tornavidanın şu nitelikleri vardır: Yuvarlak çelik gövde; tahta sap; düz kama uç; elle kullanılır; döndürülerek kuvvet uygulanır. Her bir nitelik sorgulanır ve değişiklik önerilir. Bazı modern tornavidalar, yani cırcırlı tornavida veya düz uç yerine yıldız uçlu tornavida, niteliklerde iyileştirme örnekleridir.

Kombinasyon araştırması (forced relationships): Bu yöntemde birden fazla belli nesne veya fikir ele alınır ve şu soru sorulur: "Yeni bir nesne/fikir elde edilmesi için bu nesneler/fikirler hangi şekillerde bir araya getirilebilirler?" Örneğin bir mobilya imalatçısı ürün kalemlerini ele alır ve bunların iki veya daha fazlasının birleştirilmesi ile yeni bir tür mobilya kalemi elde edilip edilemeyeceğini araştırır.

Morfolojik analiz: Bu yöntemde ilgili tüm değişkenler bir matris içinde gösterilir ve bunların farklı şekillerde birleştirilmesine çalışılır. Örneğin eğer yeni bir ulaştırma moduna ihtiyaç var ise, bununla ilgili değişkenler Kutu 9.2'de gösterilenler gibi olabilirler. Her ne kadar buradaki matriste mümkün olan tüm seçenekler bulunmuyorsa da, listede bulunan değişkenlerin çeşitli kombinasyonları etkileyici sayıda ulaştırma modu seçeneği vermektedir ve bunların çoğu halen mevcuttur. Birçok seçenek bertaraf edilecektir, ama başka bazılar düşünmeye değerdir ve yeni, pratik, kullanışlı ve uygulanabilir çözümlere işaret edebileceklerdir.

Kutu 9.2 Yeni ulaştırma modlarının geliştirilmesi için değişkenler	
İçinde seyahat edilen	Hava, su, uzay, yeryüzü, toprak altı
Üzerinde seyahat edilen	Tekerlek, makara, silindir, hava yastığı, manyetik yastık, kızak, hareketli bant, teleferik
Ulaştırma yolu	Özel yol, başka araçlarla paylaşılan
Kontrol	Operatör kontrolünde, uzaktan kumanda
Enerji kaynağı	Elektrik, petrol, gaz, özel yakıt, nükleer, rüzgar enerjisi, su
Enerji uygulama şekli	Çekişli, itmeli, fırlatmalı, kendinden motorlu
Enerji nakli	Dahili: tekerlek, pervane (hava), pervane (su), palet, fırlatma
	Harici: manyetik, hidrolik, pnömatik, mekanik, kablolu, bantlı, vida konveyörlü
Yolcunun konumu	Oturur, yatar, ayakta duru, asılır

Etraflı düşünme (lateral thinking) ve PO: Eğer bir sorun analitik şekilde ele alınırsa, daima daha derinlemesine detaya inmek gerekecektir – bu dikey yönde düşünmedir. Yaratıcı düşünme ise, sorun alanı dışında gibi görünen seçenekler de dahil olmak üzere, tüm seçeneklerin incelenmesini gerektirir – yani etraflı düşünme (lateral thinking) gerektirir. Edward de Bono bir fikir hakkında hüküm verilmesinin geciktirilmesi gerektiğini, o fikrin "PO" kelimesi ile işaretlenerek gösterilmesini önermiştir. PO kelimesi, burada "bu fikre bir şans veriniz; bu fikri çok çabuk öldürmeyiniz, çünkü yararlı başka fikirlere yol açabilir" anlamındadır. [2]

Kontrol listeleri: Bu listeler fikirlere işaret eden imleç işlevi yaparlar. Listeler belli bir saha (örneğin pazarlama veya tasarım gibi bir saha) için özel olarak hazırlanmış olabilirler veya daha genel amaçlı olabilirler. Osborn tarafından önerilen genelleştirilmiş kontrol listesi [3] yaygın olarak bilinmektedir; bu listedeki ana başlıklar şunlardır: Başka şekilde kullanılmalı mı? Uyarlanmalı mı? Tadil edilmeli mi? Azaltılmalı mı? İkame edilmeli mi? Yeniden düzenlemeli mi? Tersine çevrilmeli mi? Birleştirilmeli mi? Kontrol listeleri dikkatli kullanılmalıdır; çünkü kontrol listeleri sorgulama alanlarını sınırlamak yolu ile yaratıcılığı da güçleştirebilirler veya engelleyebilirler.

Altı farklı şapka ile düşünmek: Edward de Bono tarafından geliştirilmiş olan bu yaklaşım, farklı amaçlar için farklı düşünce süreçlerinin kullanılmasını önermektedir. Her bir şapkanın farklı bir rengi vardır ve belli bir düşünce şeklinin sembolü olarak kullanılır (beyaz – emre amade ve gerekli bilginin değerlendirilmesi için; kırmızı – mesele ile ilgili duyguların değerlendirilmesi için; sarı - konunun kazanç ve avantaj yönlerine bakmak için; siyah – kısıtlar, eleştiri ve riskler hakkında düşünmek için; yeşil – yaratıcılık, yeni fikirler ve olasılıklar hakkında düşünmek için ve mavi – düşünme sürecinin tamamının bir araya getirilmesi ve yönetilmesi hakkında düşünmek için).

Yaratıcı düşünce seanslarında katılımcılardan uyguladıkları düşünce şekline tekabül eden renkteki şapkaları gerçekten fiziksel anlamda giymeleri istenir.[4]

Atılım getiren düşünce (breakthrough thinking). Gerald Nadler ve Shozo Hibino tarafından geliştirilen bu yaklaşım, "yaratıcı sorun çözümünün yedi ilkesi"ni önermektedir. [5] Bu yaklaşımda sabit bir sorgulama modeli uygulanmaz, ancak genel bir mantık akışı önerilir. Atılım fırsatlarının sürekli olarak aranarak atılım yapılması olasılığının yükseltilmesi gerekir ve üç tür atılım vardır. (1) parlak, yaratıcı fikir; (2) önemli ölçüde daha iyi sonuç veren çözüm ve (3) "iyi fikir"in meyve verir hale getirilmesi, yani fikrin gerçekleştirilerek olağanüstü bir sistem veya çözüm uygulanması.

Daha başka, yeni yaratıcılık teknikleri için arayış devam etmektedir. Örneğin bir sorun üzerinde yapılan uzun ve yoğun çalışmanın herhangi bir yenilikçi çözüm üretmemesi halinde, hayal kurmak önerilmiştir. Tam anlamı ile gevşemenin ve nerede ise rüya görür hale gelmenin yaratıcı bir kavrayış hali getireceği düşünülmüştür. "Grup dehası" tekniğinde, normal olarak farklı yaratıcı düşünme tarzları olan kişiler bir grup içerisinde bir araya getirilir, böylece bu kişilerin tekniklerini birleştirebilecek bir ekip oluşturulmuş olur.[6] Özet olarak ise, hangi teknik kullanılırsa kullanılsın, aşağıda belirtilen rehber kurallar geçerlidir:

- **Zihinsel yargı süreçleri askıya alınır (suspend judgment)** – Herhangi bir fikrin zamanından evvel eleştirilmesi yasaklanır.
- **Zihinsel süreçlerin serbest akışı (free-wheel)** – Fikirler ne kadar uçuk olursa, netice o kadar iyi olur.
- **Nicelik** – Ne kadar çok fikir olursa, netice o kadar iyi olur.
- **Çapraz dölleme (cross-fertilization)** – Başkalarının fikirleri ile birleştirme veya başkalarının fikirleri üzerinde iyileştirme sağlamak.

Yaratıcı düşünceyi güçleştiren engeller

İş ve yönetim pratiğinde, yaratıcı düşüncenin önünde duran engellere karşı mücadele edilmesi ihtiyacı vardır. İnsanların çoğu analitik şekilde düşünmek üzere öğrenim ve eğitim görmüşlerdir, sadece az sayıda insan yaratıcı yeteneklerini kullanmak konusunda eğitilmiştir. Yaratıcı düşünce ayrıca aşağıda belirtilen öğelerle de sınırlanmaktadır:

- kişinin kendi üzerine empoze ettiği engeller;
- daima tek bir doğru yanıt olduğu şeklindeki inanç;
- fazlaca uyum sağlama eğilimi veya kendinden beklenen yanıtı verme eğilimi;
- açık gibi görünenin sorgulanması için gerekli enerji, gayret veya cesaretin yokluğu;
- fazlaca hızlı bir şekilde değerlendirmeye girişme eğilimi;
- budala görünme korkusu.

Yaratıcı düşünmeyi güçleştiren engellerin farkında olunması ve yaratıcılık gerektiren durumlarda bu engellerin yıkılması için girişilecek bilinçli gayret, yeni fikirler veya sorunlarla baş etmenin yeni yollarını içeren çok geniş alanların açılmasına neden olabilir. Zorlu yönetim sorunlarına çözüm arayışında yaratıcı kapasitenin tama daha yakın şekilde kullanılmasına, yaratıcı düşünce süreçlerinin daha iyi anlaşılması ile nasıl yardımcı olunacağı konusunda zihinsel yargı süreçlerinin askıya alınması oldukça isabetli bir örnek oluşturmaktadır.

Otoriteye saygı, üstesinden gelmesi güç olan, başlıca bir engeldir. Bir otorite olarak algılanan kişi (örneğin bir yönetici, bir baş tasarımcı, bir danışman, bir yazar veya yaşlı bir kişi), açık şekilde uyum ve tekdüzelik talep etmese bile ve meslektaşlarını yeni fikirler aramaya teşvik etse bile, bu kişinin görüşlerinin sorgulanması veya itiraz edilmesi, birçok organizasyon kültüründe ve hatta ulusal kültür ortamında imkansız olmasa da oldukça güç olabilmektedir. Bu durum ise, hem danışmanlık firmalarında hem müşteri organizasyonlarda yöneticilerin en iyi çözüm arayışının devam etmesi gerektiği sürece herhangi belli bir çözüm lehine tercih ifade etmekten kaçınmaları için birçok nedenden biridir.

Başarı da yaratıcılığın önünde ciddi bir engel olabilir. Başarılı bir firmada yönetim, çok kolaylıkla firmanın güçlü yanı haline gelmiş olan yöntem ve uygulamalara kilitlenebilir. Böylece yönetim, mevcut yaklaşımlardan bile daha iyi yaklaşımlar olabileceğini veya firmanın, bizzat başarısı yüzünden artık daha ileri derecede iyileştirme imkanları aramaktan vazgeçtiğini görmek ve kabul etmek konusunda isteksiz olabilir.

Aşırı bireycilik ve ekip çalışması yapılmaması da başka bir ciddi engeldir. Karmaşık bir sorunu farklı açılardan incelemek üzere insanlar bir ekip içerisinde çalışıyor ise, ekip üyelerinden biri tarafından önerilen bir fikir normal olarak diğer üyelere bakış açılarını genişletmek ve daha başka yeni fikirler üretmek bakımından yardımcı olacaktır. Nihayet, bir ekibin üyeleri birbirlerine yardımcı olmakla kalmazlar, birbirlerini taklit de ederler.

Geleceği içeren çözüm (solution-after-next) ilkesi

Atılım getiren düşünce (breakthrough thinking) yaklaşımının[7] bu ilkesi, gelecekteki ihtiyaçları hesaba katan alternatif çözümlerin geliştirilmesini önermektedir. Bu ilke ile şu anda tesis edilen değişiklik veya sistemin bir dahaki sefer aynı sorun üzerinde çalıştığınız sırada ortaya çıkabilecek çözüm üzerine kurulu olması gerektiği tespit edilmektedir.

Bu önerme ile gelecekte olabilecek değişiklikler hakkında tahminde bulunulması ima edilmektedir – yani çevrede müşterinin ürünleri veya hizmetleri için olan piyasa talebinde veya rekabet durumunda veya doğrudan doğruya müşteri organizasyon içerisinde olabilecek değişiklikler. Burada açıkça görülebilecek bir husus, yeni bir çözümün benimsenmesi ile gelecekte ihtiyaç olabilecek ilave çözümlere giden yolun kapatılmaması gerektiği hususudur (örneğin genişleme imkanı olmayan bir üretim kapasitesi veya veritabanı kurulması ile bu yol kapa-

tılmış olabilir, bundan kaçınılması gerekmektedir).O halde eldeki soruna ve ayrıca çözümüne geleceğe dönük bir perspektiften bakılması, bugün mümkün olan en iyi çözüme varılmasına yardımcı olacaktır. Bu bağlamda, gelecek için ideal bir sistemin göz önüne getirilmesinde yarar olabilir. Böyle bir sistemin derhal uygulanması mümkün olmasa dahi, bunun belli öğeleri kullanılabilir olacaktır ve aynı zamanda geleceğe dair vizyon, benimsenecek çözümün kalitesini yükseltecektir. Kutu 9.3'te ideal çözüm arayışında yön gösterici olabilecek üç ayrı kontrol listesi verilmiştir.

9.2 Alternatiflerin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi

Geliştirilecek fikirlerin ön seçimi

Önceki Bölüm'de sözü edildiği üzere, yenilikçi çözümler aranırken yaratıcı düşünme sürecinin önünün tıkanmasından kaçınılması için fikirler hakkında hüküm vermenin ertelenmesi (suspending judgment) gerekmektedir. Ne var ki, bir an gelir, o zaman artık yeni fikirlerin bir sıraya konması, gözden geçirilmesi, tartışılması ve değerlendirilmesi gerekir (örneğin fikirler, çok ilginç; ilginç; yüzeysel; yararsız; açık değil şeklinde değerlendirilebilir ve sınıflandırılabilir). Aynı anda büyük sayıda fikrin takibi, bunların hepsinin geliştirilmeye devam edilmesi mümkün olmadığına göre, bir ön seçim yapılması gerekecektir, örneğin sadece "çok ilginç" olarak sınıflandırılmış olan fikirler daha ileri derecede geliştirilecektir.

Kutu 9.3 İdeal çözüm için arayış – üç adet kontrol listesi

A. Grup yaratıcılığını uyarmak üzere aşağıdaki hususları uygulamanız mümkün olabilir:

(1) Fikirler üretildiği sırada eleştiriyi yasaklayınız; fikirler hakkında hüküm verilmesi ve değerlendirme için daha sonraki bir zamanda imkan yaratınız.

(2) Zihinsel süreçlerin serbest akışını teşvik ediniz; ne kadar uçuk fikirler ortaya çıktığına aldırmayınız.

(3) Projede paydaş olmayan birisinin de bu faaliyette yer almasını sağlayınız.

(4) Tüm fikirleri kaydediniz ve her birinin uygun şekilde değerlendirilmesini sağlayınız.

(5) Yaratıcılığı uyaran ve motive eden sorular sorunuz:

   a. Hangi sistemler veya katma değer hizmetler ve çıktılar, bizim bir dünya lideri olarak kabul edilmemizi sağlar?

   b. Eğer tabi olduğumuz hiç bir kısıt olmasa idi, o zaman çözüm ne olurdu?

   c. Eğer seçtiğimiz amaçtan daha kapsamlı olan amaçların tümünü başarabilse idik, o zaman bizim için ideal sistem nasıl bir sistem olurdu?

   d. Eğer her şeye yeniden başlayabilse idik (temiz sayfa veya boş tuval durumu olsa idi), o zaman çözüm ne olurdu?

Devamı sonraki sayfada

(6) Tartışmaların önerilen çözümlerin neden çalışmayacağı konusu yerine, bunların nasıl çalıştırılabileceği konusuna odaklanmasını sağlayınız. Davaya inanma oyununu oynayınız.

(7) Buradaki araçlardan herhangi birini kullanırken mizaha yer veren faaliyetlerle hayal gücünü uyaran, eğlenceli bir ortam sağlayınız. Fikir üretilirken mizah önemli bir meseledir.

B. Çözüm arama yolculuğunuz sırasında ortaya çıkmalarına karşı dikkatli olmanız gereken bazı "kırmızı ikaz lambaları" aşağıda belirtilmiştir:

- "Kapsamımız ötesine gidemeyiz."
- "Kendi sahanda kal."
- "Yerel bütçeyi aşmayın."
- "Bir sonraki soruna geçelim."
- "Bu sorun için sadece bir doğru çözüm var."
- "Bu hiç gerçekçi değil."
- "İşin doğrusuna bakalım burada!"
- "Bizim departmanımızda (grubumuzda, organizasyonumuzda) bu mümkün değil."
- "Bu dediğiniz bizim sektörde (meslekte) yapılmaz, o kadar."
- "Bu işe yaramaz. Bizim müşterilerin sadece % 10'u kabak musakka ister."
- "Sıfırdan başlayamayız!"

C. Aşağıdaki spesifik soruları daima kendinize sorunuz:

- Çok sayıda geleceği içeren çözüm veya ideal çözüm ürettim mi?
- Eğer yeni baştan başlamamız gerekirse o zaman bu amaçları nasıl başarmalıyız?
- Bu amacın ve bundan daha kapsamlı olan her bir amacın bundan on yıl sonraki bir ortamda başarılması konusunda ne düşünüyorum?
- Ne tür olayların muntazam olarak meydana gelmesi bizim en iyi ideal çözümü geliştirmemize yardımcı olabilir?
- Bugün yapılması imkansız olmakla birlikte eğer yapabilse idik faaliyetimizi esaslı şekilde değiştirecek olan iş nedir?
- Tavsiyelerimizin, başarılmasına yardımcı olması gereken hedefleri doğru olarak görüyor muyum?
- İkinci bir doğru yanıtı aradım mı? Üçüncü? Dördüncü bir doğru yanıt?

Kaynak: G. Nadler ve S. Hibino: Breakthrough thinking: The seven principles of creative problem solving (Atılım getiren düşünce: Yaratıcı sorun çözmenin yedi ilkesi) (Rocklin, CA, Prima Publishing, 1994) adlı eserdeki The solution-after-next principle (Geleceği içeren çözüm ilkesi) başlıklı 6. Bölüm'den alıntıdır.

Bir son eleme listesinde kaç tane fikir bırakılacağı ve belli fikirlerin "çok ilginç" olarak sınıflandırılması için kullanılacak kriterlerin neler olacağı gibi hususlar, takdir meselesidir. Bu konularda seçimin müşteri ile yakın işbirliği içerisinde yapılması

gerekir. Müşteri bazı fikirlerin kabul edilir çözümlere varacağını düşünebilir. Ancak, birden fazla çözüm üzerinde çalışmaların paralel şekilde yürütülmesinin danışmanlık projesinin hem süresini hem maliyetini muhtemelen artıracağı hususunun da müşterinin farkında olması gerekir.

Alternatifler üzerinde yapılan çalışmalar

Fikirlerin ön elemesi yapıldıktan sonra, detaylı tasarım, sistem geliştirme ve planlama çalışmalarının kuramsal olarak son eleme listesine alınan tüm alternatifler üzerinde başlatılması gerekir. Pratikte daha pragmatik bir tutum doğru olacaktır; çünkü birden fazla seçenek üzerinde aynı anda çalışılması için eldeki kaynaklar yetersiz olabilir; ayrıca eğer sadece bir tasarım kullanılacaksa, o zaman birden fazla alternatifin detaylı tasarımı ve planlaması, verimli bir uygulama olmayabilecektir.

Aşamalandırılmış bir yaklaşım yararlı olabilir. Örneğin çalışmalar iki veya daha fazla seçenek üzerinde başlatılabilir; ancak sadece bir proje öncesi veya taslak plan seviyesine kadar götürülür. Bunun yapılması, potansiyel maliyet ve faydalar hakkında geçici rakamlar dahil olmak üzere daha fazla veri toplanmasına imkan verecektir. Proje öncesi tasarımlar, o aşamada değerlendirilebilir ve bunlardan sadece birisinin üzerinde daha fazla çalışma yapılacağı sonucuna varılabilir veya müşterinin iki veya daha fazla alternatif için çalışmaların sonuna kadar tamamlanmasını arzu ettiği sonucuna varılabilr.

Başka bir olasılık ise, en yüksek ön değerlendirme puanı almış olan fikrin geliştirilmesi ile başlanmasıdır. Veriler bu alternatifin tatmin edici bir sonuç vereceğini göstermeye devam ettiği sürece, bu alternatif üzerinde çalışılabilir. Uygulanan bu hareket tarzının yanlış olduğu veya maliyet-yarar oranının tatmin edici olmayacağı değerlendirme sonucunda anlaşılırsa, ancak o zaman bu alternatif bertaraf edilecektir.

Bu (ve benzer) yaklaşımların ideal fikrin bulunacağı ve uygulanacağını % 100 garanti etmedikleri doğrudur. Bununla birlikte, bu yaklaşımlar altında çözümler, gerçek hayatta ve verilen zaman, finansman, insan kaynakları kısıtları ve diğer kısıtlar altında geliştiriliyor olacaklardır. İdeal çözümü danışman veya müşteri bir şekilde bulmuş olabilirler – ancak zaman gerekleri veya maliyet öğeleri bu çözümün uygulanmasını imkansız kılıyor olabilir.

Alternatiflerin değerlendirilmesi

Alternatiflerin değerlendirilmesi için yapılacak çalışmaların, danışmanlık görevi sırasında belirlenmiş belli bir zamanda ve bir defada yapılan bir iş olmadığı açık olsa gerektir. Veri toplanıp analiz edildiği sırada, ileride yapılacak değerlendirme egzersizi de uygun şekilde göz önünde bulundurulmalıdır. Danışmanlık görevinin başlangıcında, yeni çözümlerin mevcut çözümlerle karşılaştırılması için kullanılacak verilerin toplanacağı ilgili dönemi danışmanın tanımlaması gerekecektir. Eylem planlama çalışmaları başladığı zaman, bir ön değerlendirme çalışması birkaç adım halinde yapılarak bazı fikirler bertaraf edilebilir ve böylece danışman ve

müşteri tarafından üzerinde detaylı çalışma yapılacak alternatif sayısı azaltılabilir. Nihayet, müşterinin belli bir alternatif için tercih belirlediği aşamada kapsamlı bir değerlendirmenin yapılması gerekecektir.

Değerlendirme kriterleri hakkında bazı yorumlar burada yararlı olabilir. Görece kolay olan bazı vakalar vardır; örneğin aynı üretim işlemi için iki veya üç farklı imalat tezgahı arasında bir seçim yapılması (bunlar teknik özellikler, prodüktivite, hizmet ve bakım gerekleri ve fiyat bakımından farklı tezgah seçenekleridir). Bu vakalarda kriter sayısı azdır ve özellikle eğer üretim kayıtları makul derecede iyi durumda ise, bu kriterler nicel olarak ifade edilebilirler. Buna tezat şekilde, daha karmaşık vakalar vardır; örneğin bir imalat firmasında büyük ölçekli bir reorganizasyon çalışması veya başka bir firmanın devralınması, veya yeni bir pazarlama stratejisinin ihdas edilmesi gibi vakalar vardır ve bunlar oldukça "açık uçlu" vakalardır. Bu vakalarda birden fazla alternatif olabilir. Personel ve eğitim konularında önlem gerekecektir vs. Böyle vakalarda da bazı kriterler oldukça kesin maliyet ve yarar hesapları yapılmasına uygundurlar (örneğin gerekli eğitimin maliyeti). Başka kriterler ise böyle kesin hesaplara uygun olmayabilirler (örneğin pazarlama ve ürün politikası meselelerinde yetki ve sorumlulukta desentralizasyon uygulaması ertesinde karar verme süreçlerinde etkinlik derecesinin artışı veya dikkatle seçilmiş bir ortakla şirket birleşmesi ertesinde şirket imajında sağlanan iyileşme).

Yönetim ve işletmecilik alanındaki danışmanlık görevlerinde aşağıda işaret edilen koşulların belirleyici oldukları görülmektedir:

- kullanılan kriterlerin tümü itibarı ile ideal olan alternatifler nadir bulunur ve vakaların çoğunda birkaç alternatifin beklenen olumlu ve olumsuz sonuçları bakımından karşılaştırılması ihtiyacı vardır;
- kriter sayısı yüksektir: bazı temel kriterleri tüm alternatifler sağlar ve ilave kriterler bakımından değerlendirme gerekir;
- bazı önemli kriterler bakımından (özellikle çevresel, sosyal, kültürel ve siyasi kriterler bakımından) nicel değerlendirme yapılması ya imkansızdır ya da oldukça güçtür;
- değerlendirmede doğrudan doğruya karşılaştırılabilir olmayan farklı kriterler yer alır (örneğin bir yanda mali kriterler diğer yanda siyasi kriterler);
- değerlendirmede oldukça güçlü bir öznel öğe vardır: birilerinin eldeki vakada çeşitli kriterlerin ne kadar önemli olduğuna karar vermesi ve somut verilere ek olarak gevşek (soft) veriler de kullanılarak değerlendirmenin tamamlanması gerekecektir.

Yukarıda en son ifade edilmiş olan zorluğun üstesinden gelinmesi için ve öznel mahiyette olan değerlendirmelerde de var olan nesnellik öğesinin güçlendirilmesi için sayısal değerlerin sıfat ölçeklerine ilişkilendirilmeleri yönünde araştırma gayreti sarf edilmiştir. Bu kapsamda ilke, (müşteri organizasyon, danışmanlık firması veya başka yerden temin edilecek) bir grup uzmandan yararlanılarak belli kriterler için puan cetveli veya ölçek oluşturulmasıdır. Bu şekilde elde edilen de-

ğerler daha sonra bir değerlendirme yöntemi içerisinde, örneğin bir karar analizi yöntemi içerisinde kullanılır. Söz konusu puan cetveli veya ölçek şöyle olabilir:

Önemli ölçüde iyileşme	=	10
Kayda değer iyileşme	=	7
Bir ölçüde iyileşme	=	4
Değişiklik yok	=	1
Bir ölçüde gerileme	=	-2
Ciddi ölçüde gerileme	=	-5

Kullanılacak olan değerlendirme tekniği eldeki vakanın mahiyeti ve karmaşıklığı göz önüne alınarak seçilecektir. Bu teknik basit bir başa baş (break even) analizi olabilir; maliyet-yarar analizi; yatırım getirisi analizi; doğrusal programlama tekniği; karar analizi veya başka bir teknik olabilir. Yönetim kararlarının daha geniş kapsamdaki sosyal ve çevresel sonuçlarının daha önce de sözü edildiği üzere nicel olarak değerlendirilmeleri ve mali ve ekonomik maliyet ve yararlarla karşılaştırılması ise, görece zor bir iştir. Bununla birlikte, sorun çözümü ve karar süreçlerinin bu yönlerinin değerlendirme model ve şemalarında hesaba katılması için geliştirilen tekniklerin sayısı da artmaya devam etmektedir.

9.3 Eylem önerilerinin müşteriye sunulması

Eylem önerileri ve alternatiflerin değerlendirilmesi çalışmaları ileri bir aşamaya ulaştığı zaman, danışmanın müşteriye sunuş zamanı ve şekli hakkında düşünmesi gerekecektir. Bu, esas itibarı ile üstlenilmiş olan projenin türüne ve danışman ile müşteri veya müşterinin yönetim ve teknik uzman kadroları arasındaki çalışma ilişkisine bağlı olacaktır.

Stratejik meseleler ve yüksek maliyetli yatırım ve diğer önlemlerin söz konusu olduğu, uzun süreli ve karmaşık danışmanlık projelerinde müşteri personeli de normal olarak proje faaliyetlerinde oldukça yoğun şekilde yer alırlar ve üst yönetimi de ilerleme hakkında muntazam şekilde bilgilendirirler. Danışman proje boyunca birden fazla vesile ile ilerleme raporları sunar ve müşteriden ilerisi için daha fazla yönlendirme talep eder; böylece nihai önerilerin sunumunda tamamen yeni olan herhangi bir husus gündeme gelmez. Esas itibarı ile müşterinin daha önceki raporlardan ve danışmanla diğer temaslardan edinmiş olduğu bilgiler özetlenir, doğrulanır ve onay için sunulur.

Başka durumlarda ise, önerilerin sunulmasından önceki raporlama sınırlı olabilir. Danışmanlık görevinin kapsamı her adımda raporlama ve tartışma gerektirmeyebilir veya müktesep hakların etkilenebileceği danışmanlık projelerinde (örneğin reorganizasyon projelerinde), çözümler tanımlanmış ve dar bir üst yönetim çevresi içerisinde derinlemesine incelenmiş olana dek, müşteri fazla toplantı yapılmasını veya bilgilerin yayılmasını istemeyebilir. Bu durumda elbette iyi hazırlanmış bir sunuş gerekecektir ve önceki cümlelerde betimlenen ikinci durumda (reorganizasyon vb. projelerde), nihai rapor bazı kişiler için yeni bilgiler içerebilecektir.

Sunuş

Çoğu danışman, yazılı kanıtlarla desteklenen sözlü sunuşlar yapmayı ve bu arada önerileri desteklemek için görsel araç ve materyaller kullanmayı tercih eder. Danışman, sözlü bir sunuş yapabilir, müşteride kalacak belgeler verebilir ve bunu takiben, müşterinin öneriyi daha detaylı şekilde incelemesinden sonra, bir toplantı daha yapılabilir. Alternatif olarak, müşteri öneriyi önce yazılı olarak almak isteyebilir ve arkasından bu yazılı öneriyi okuduktan sonra bir sunuş toplantısı düzenlenmesini isteyebilir

Sunuşun amacı, elbette önerilerin müşteri tarafından kabulünün sağlanmasıdır. Müşterinin ne derece ikna olacağı birçok etkene bağlı olarak tahmin edilmelidir, bu tahmine göre hazırlıklı olunmalıdır ve bu hazırlık da sunuş içerisinde yer almalıdır. Sunuş toplantısı (proje yöneticisi dahil olmak üzere) danışman ekibi ile müşteri ve toplantıya katılmak üzere seçilmiş müşteri personeli arasında yapılır. Müşterinin irtibat görevlisi ve diğer uzman personelinin burada oynayacakları önemli roller olabilir. Danışmanlık projesi faaliyetlerinde yer almış olarak, bu kişiler başlıca meselelerin farkında olacak ve birçok detayı biliyor olacaklardır. Bu kişilerin normal olarak tamamen öneriler lehinde olmaları beklenecektir. Eğer durum bu değilse, o zaman danışmanın bu kişilerin farklı olan görüşleri ve tereddütleri hakkında bilgili olması gerekir ve müşteriye spesifik olarak müşteri personelinden bazısının farklı düşüncede olmasına rağmen gündemdeki önerileri neden getirdiğini açıklaması gerekir.

Danışmanın sunumu, mantıklı bir dizi adımlar halinde ilerleyerek yapılacak tavsiyeler için gerekçeleri etkili bir şekilde inşa etmelidir; bu şekilde müşterinin bu tavsiyeleri tereddütsüz veya az tereddütle kabul etmesine çalışılmalıdır. Eğer danışman önerinin kabul edilme olasılığını yüksek görmüyor ise, sunuş yapılmamalıdır.

Sunuş sırasında veya kapsamında müşteri organizasyonun yöneticileri analitik detay ile boğulmamalıdır ve normal olarak uzmanlık işi olan tekniklerle yöneticileri etkileme gayretine girilmemelidir. Bununla birlikte, değerlendirme sırasında kullanılan tekniklerin betimlenmesi gerekecektir. Düşünülmüş olan tüm çözümler hakkında net bir resim sağlanmalı ve danışman tarafından önerilen seçenek gerekçelendirilmelidir. Danışman müşteriye karşı mutlak surette dürüst olmalıdır ve bu husus özellikle aşağıdaki konuların açıklanması bakımından çok önemlidir:

- mevcut riskler (çözüm daha önce hiç uygulanmamıştır; bazı çalışanlar muhtemelen çözüme karşı olacaklardır; gerçekleşen yatırım ve/veya işletme maliyeti tahmin edilenin üzerinde olabilir);
- müşteri tarafından sağlanması ve devam ettirilmesi gereken koşullar (birincil verilerin kayıt işlemlerinde disiplin gerekecektir; bakım işlemlerinde iyileşme sağlanması gerekecektir; üst yönetim kadrosunda nakil gerekecektir);
- tamamlanmayan görevler (potansiyel ortak aranırken tüm ülkeler kapsanmamıştır; veri eksiği veya zaman kısıtı nedeni ile bazı kriterler ihmal edilmiştir);
- geleceğe dair perspektif (kapasite artışı, otomasyon, bağlı şirketlere transfer,

daha katı çevre koruma normları gibi gelecekteki gelişmelere dair beklentilerin önerilen çözümde hangi derecede hesaba katıldığı).

Koşullara bağlı olarak, bu aşamada getirilen önerilerin kabulünün sadece prensip olarak kabul şeklinde olması mümkündür. Bu durumda mutabık kalınan bir niyet olabilir; ancak nihai karar, yazılı önerilerin müşteri tarafından detaylı şekilde etüt edilmesine, müşteri şirketin önemli hissedarları ile yapılacak istişareye veya önerilerin işçi temsilcilerine de açıklanması ve onlar tarafından da kabulü gibi koşullara da bağlı olabilecektir.

İşçi sendikası, profesyonel meslek kuruluşu veya diğer paydaş grup temsilcilerine ilave sunuşların yapılmasının gerektiği hallerde, ikna ve müzakere etme rolünü müşteri üstlenir. Hiçbir koşulda danışman bu rolü kendi başına üstlenmemelidir. Elbette, danışmanın müşteriye destek sağlamaya ve gereken herhangi bir açıklayıcı kampanyanın organize edilmesine yardımcı olmaya hazır olması gerekir – ve her şeyin tek bir kitle toplantısı ile halledilmesi gibi bir uygulamadan kaçınılması hususunu, danışman her zaman ve kuvvetle tavsiye etmelidir.

Uygulama planları

Sık olarak, müşterilere sunulan eylem önerilerinde bir bölümün noksan olduğu görülür: Önerinin uygulamaya konması için gerçekçi, yapılabilir bir plan yoktur. Müşteri böylece statik bir resim alır; bu resimde yeni projenin veya sistemin uygulandıktan sonra nasıl görüneceği betimlenir. Ancak, bu arzulanır durumun başarılması için uzun bir yolun alınması gerekiyor olabilir ve ayrıca birden fazla farklı yol da bulunabilir. Bunun da ötesinde, yeni sistemin uygulamaya konması için gerekli aşamaların ve faaliyetlerin planlanması, ilave sorun ve ihtiyaçları ortaya çıkarabilir, bu ise önerinin son şekli ile uygulanmasından önce daha ileri derecede bazı iyileştirmeler yapılmasına imkan sağlayabilir.

O halde, etkili olacak bir eylem önerisi ne uygulama yapılacağını söylemekle kalmaz; nasıl uygulanacağını da söyler. Öneri içerisinde, bir uygulama planı bulunur. Müşteri ve danışman, bu planın genel bir plan olacağı hususunda mutabık kalabilirler; detayları ise, uygulama yönünde her bir adımdan hemen önce gelecek bir aşamaya bırakabilirler.

Karar

Hangi çözümüm seçileceğine ve uygulanacağına karar verecek olan taraf müşteridir, danışman değildir. Hiçbir şekilde, müşteri yapılan işleri bozmamak endişesi ile danışmanın tercihine uyması gerektiği gibi bir duyguya kapılmamalıdır. Kendisine bir çözüm empoze edildiği duygusuna kapılan bir müşteri, uygulama aşamasında çok fazla aktif olmayacaktır ve işlerin beklenen şekilde yürümemesi halinde, ilk fırsatta danışmanı suçlayacaktır.

Müşterinin danışmanın önerisi hakkındaki kararı, herhangi bir yönetim kararı üzerindeki etkilerle aynı etkilere tabidir. Rasyonel kriterlerden ziyade duygusal kriter-

lere göre ortaya çıkan önemli kararların sayısı, şaşırtıcı derecede yüksektir. Bundan başka, özelikle eğer danışman ve müşterinin kültürel geçmişleri aynı değil ise, müşterinin rasyonalite kavramı, danışmanın rasyonalite kavramından farklı olabilir.

Müşterinin kişisel tercihleri ve müşteri organizasyonda karar verme süreçlerini etkileyen kültürel ve diğer etkenler hakkında danışmanın bilinçli olması, hayati öneme sahiptir. Bu farkındalık, danışmana kabul görmeyecek önerilerden kaçınmak ve aynı zamanda danışmanlık işinin teknik bakımdan mükemmel çözümler sunmaktan çok daha fazlası olduğunu görmek konusunda yardımcı olacaktır. Danışmanlık müşterinin güvenini kazanmayı ve rasyonel tercihleri, müşteri ve personelin bunları kendi kişisel tercihleri imiş gibi kabul etmelerini sağlayabilecek şekilde açıklayabilmeyi de gerektiren bir iştir.

Danışmanın önerileri hakkında karar verilmesi, eğer müşteri bundan sonraki çalışmaları kendisi yürütmek istiyorsa, bir danışmanlık görevinin nihai noktası olabilir. Eğer müşteri danışmanın uygulamada da yer almasını tercih ediyorsa, o yönde bir karar bir sonraki aşamaya bir giriş teşkil edecektir.

1. Bkz. örneğin J. G. Rawlinson: Creative thinking and brainstorming (Yaratıcı düşünce ve beyin fırtınası) (Farnborough, Hampshire, Gower, 1981) ve Edward de Bono'nun çeşitli eserleri.
2. E. de Bono: Lateral thinking: A textbook of creativity (Etraflı düşünme: Yaratıcılığın ders kitabı) (Harmondsworth, Middlesex, Penguin, 1977).
3. A. F. Osborn: Applied imagination (Uygulamalı hayal gücü) (New York, Charles Scribner & Sons, 1957).
4. E. de Bono: Six thinking hats: An essential approach to business management from the creator of lateral thinking (Altı düşünme şapkası: Etraflı düşünme tekniği yaratıcısından iş idaresi konularına temel bir yaklaşım) (New York, Bowker, Ingram, 1987).
5. Bkz. G. Nadler ve S. Hibino: Breakthrough thinking: The seven principles of creative problem solving (Atılım getiren düşünce: Yaratıcı sorun çözümünün yedi ilkesi) (Rocklin, CA, Prima Publishing, 1994).
6. Bkz. R. L. Bencin: "How to keep creative juices flowing" (Yaratıcı özsularının devamını sağlamak), International Management (Sutton, Surrey), Temmuz 1983.
7. Bkz. Nadler ve Hibino, adı geçen eser, Bölüm 6.

UYGULAMA 10

Uygulama, danışmanlık sürecinin dördüncü aşamasıdır; bu aşamaya varılması, danışman ve müşterinin ortak gayreti ile elde edilen bir sonuçtur. Müşteri açısından gerçek anlamda iyileştirme oluşturan değişikliklerin uygulanması, herhangi bir danışmanlık projesinin temel amacıdır.

Eğer hiçbir uygulama faaliyeti olmaz ise, danışmanlık sürecinin tamamlanmış olduğu söylenemez. Eğer müşteri eylem planlama aşamasının sonunda danışmanın önerilerini kabul etmez ise, bu durum danışmanlık projesinin her iki tarafça yetersiz şekilde yönetilmiş olduğu anlamına gelir. Eğer danışman ve müşteri, teşhis ve eylem planlama aşamalarında yakın işbirliği içerisinde bulunurlarsa, o zaman aslında müşteri ortak çalışmanın ürünü olan önerileri reddedemez. Eğer eylem planlama sırasında danışmanın çalışmalarındaki odaklanma bakımından veya ortaya çıkmakta olan önerilerin yapılabilirliği bakımından herhangi bir şüphe olur ise, o zaman öneriler kesin hallerini alana kadar beklemeksizin düzeltici önlemlerin derhal uygulanması gerekir.

Danışmanın müşterinin sorununa tatmin edici bir çözüm bulamaması gibi bir durum ortaya çıkabilir. Örneğin formüle edilmiş olduğu hali ile eldeki soruna bir çözüm mevcut olmayabilir (örneğin belirlenmiş olan amaç aşırı derecede iddialı veya gerçekçi olmayan bir amaç olabilir). Ancak, böyle bir durumun da daha önceki bir aşamada farkına varılmış olması ve öneriler üzerinde yapılan çalışmanın yeniden yönlendirilmiş olması, böylece eylem planlama aşamasında artık yeniden tanımlanmış olan sorunla baş edilmesi için gerçekçi çözümlerin üretilmesinin sağlanmış olması gerekirdi.

Bir danışmanlık projesinin planlanması ve bununla ilgili sözleşme müzakeresi sırasında müşteri ve danışman "uygulama" ve "sonuçlar" terimleri ile ne kast ettiklerini tanımlamayı unutmamalıdırlar. Örneğin eğer danışman müşteriye özgü bir bilişim sistemi geliştirmekte ve kurulmasına yardımcı olmakta ise, o durumda sistemin tamamen uygulamaya alınmış sayılması için hangi faaliyetlerin tamamlanmış olması ve hangi parametrelere göre başarı sağlanmış olması gerekecektir? Bir yaşayarak öğrenme programı kapsamında "uygulama" deyimi ile kast edilen nedir? Katılımcıların yeterliklerinin genişletilmesi ve/veya pekiştirilmesi midir? Yaşayarak öğrenme ekipleri tarafından geliştirilen önerilerin onaylanması mıdır?

Veya önerilen tüm değişiklik önlemlerinin tamamlanmış olması mıdır? Danışman tarafından sağlanacak olan "öğrenme materyali" ile ne kast edilmektedir? Müşteri tarafından kurum içi eğitim programlarında derhal kullanılabilir komple bir paket midir? Yoksa eğitici ve eğitilenler için yönlendirici açıklamalar içeren, ancak daha fazla geliştirme ve uyarlama çalışması gerektiren, detaylı bir konu listesi ve içerik metni midir?

Bir şirkette yeniden yapılandırma veya şirkette dönüm noktası mahiyetinde değişiklikler içeren bir proje gibi çok karmaşık bir danışmanlık projesinin hangi koşullarda tamamlanmış sayılacağı hakkında mutabakata varılması bazen zorlu bir iş olabilir. Ancak, bu tür soruların yanıtlanmadan bırakılmasının danışman ve müşteri arasında yanlış anlama durumunun ortaya çıkmasında sık rastlanan bir neden olduğu unutulmamalıdır.

Danışmanlık işinde genel eğilim, danışmanların da uygulama faaliyetinde yer almasını sağlamak, sonuçların başarılmasında onlara da sorumluluk vermek, hatta danışmanlık ücretini de sonuçlara bağlı kılmak yönündedir. Neticede uygulama giderek artan ölçüde danışmanlık sürecinin belirleyici önemi olan bir öğesi olarak değerlendirilmektedir.

10.1 Uygulamada danışmanın rolü

Danışmanın uygulama faaliyetinde yer alması için nedenler

Bölüm 1'de bir danışmanlık projesinin uygulama aşamasında danışmanın da yer almasını gerekçelendiren bazı argümanlar sunulmuştur. Bu mesele, tekrar gözden geçirmeye değecek kadar önemlidir.

Uygulama için nihai sorumluluk müşteriye aittir. Tüm yönetim kararlarını alan ve bunların uygulanmasını sağlayan, danışman değil, müşteridir. Elbette bunu söylemesi kolaydır; işi yapması zordur. Danışmanlık projesi ne kadar karmaşık ise, uygulama aşamasının en azından teşhis ve eylem planlama kadar zorlu geçmesi ihtimali de o kadar yüksek olur. Danışman tarafından sunulan plan veya proje, gelecekteki koşullar ve ilişkilerin bir modelidir. Bu model, müşterinin belli bir tarzda davranacağı hakkında ve ayrıca müşteriyi etkilemekte olan çevresel ve diğer koşullar hakkında yapılmış olan belli varsayımlara dayanır. Danışman bu modeli geliştirirken hatalar yapmış olabilir. Bundan başka, öneri sunulduktan ve kabul edildikten sonra da, birçok koşul değişmiş olabilir. Danışmanın uygulama için ortak sorumluluk alması, bu tür güçlüklerin üstesinden gelinmesini kolaylaştırabilecektir.

Danışmanın uygulama faaliyetinde yer alması meselesi asla küçük görülmemelidir; bu mesele, herhangi bir danışmanlık projesi tasarlanırken daima derinlemesine bir şekilde incelenmeli ve tartışılmalıdır. Hem danışman hem müşteri, bu katılım lehinde ve aleyhinde argümanlarını ortaya koymalı ve çeşitli alternatifleri değerlendirmelidirler.

Aşağıdaki koşulların geçerli olduğu hallerde, danışmanın uygulama faaliyetinde yer alması gerekmez:

- eğer sorun görece basit ise ve uygulamada teknik veya diğer türlü hiçbir

sorunla karşılaşılması beklenmiyor ise;

- eğer teşhis ve eylem planlama aşamalarındaki ortak çalışma, müşterinin sorunu iyi bir şekilde kavramış olduğunu ve ayrıca önerilen çözümleri de daha fazla yardım gerekmeksizin kendi başına uygulamak için gerekli kapasiteyi geliştirmiş olduğunu göstermiş ise.

Müşteri, mali nedenlerden dolayı danışmana uygulama faaliyetinde yer vermek konusunda isteksiz olabilir. Eylem planlama aşamasının sonuna gelindiği zamana kadar danışmanlık projesi maliyeti zaten yüksek bir tutara ulaşmış olabilir ve tahsis edilmiş olan bütçe de tükenmiş olabilir. Veya sözleşmeyi imzalamakla yetkili olan yöneticinin danışmana uygulamada yer verilmesi ile katlanılacak olan maliyetin kaçınılabilecek bir maliyet olduğu şeklinde bir değerlendirmesi olabilir. Burada da konunun açık bir dille tartışılması yararlı olabilir. Danışman proje için daha ekonomik bir yapı önerebilir ve bu şekilde kendisinin de uygulama faaliyetinde yer almasına yetecek kadar kaynağın serbest kalmasını sağlayabilir.

Uygun bir düzenleme şekli bulunması

Danışmanın uygulama faaliyetinde yer almasının sağlanmamış olması, danışman ve/veya müşteri tarafında bir hayal gücü veya esneklik eksikliğine işaret eder. Elbette müşteri danışmanlık projesinin maliyeti bakımından endişe edecektir ve proje süresi ne kadar uzun olursa, o derece danışmanın görevde fazlaca uzun kalmakta olduğuna dair bir hissiyat ortaya çıkabilecektir. Aşağıdaki türden düzenlemeler, müşteriye yüksek fatura tutarları getirmeksizin danışmanın uygulama faaliyetinde yer almasına imkan verebilirler:

- danışman ekibinin müşteri mekanında bulunacak üyelerinin sayısı, uygulama aşamasında kademeli olarak azaltılır;
- uygulama aşaması boyunca sadece bir danışman projede kalır, tavsiyelerde bulunur ve gereken uygun halde danışmanlık firmasından ilave uzmanlık desteği gelmesini sağlar;
- danışman uygulama faaliyeti içerisinde sadece görece güç olan görevlerle ilgilenir, geri kalan işin tamamı müşteriye bırakılır;
- danışman uygulama sırasında müşteriyi periyodik olarak veya mutabık kalınan zamanlarda ziyaret eder, ilerlemeyi değerlendirir ve tavsiyede bulunur;
- danışman sadece müşterinin özel olarak talepte bulunması üzerine müdahale eder.

Her danışmanlık firmasının bu seçenekleri sunamayacağı açıktır. Genel olarak, görece büyük firmalar bu tür düzenlemeler bakımından daha fazla esneklik sunabilirler. Tek başına çalışan bir danışman, eski bir müşterisi kendisini arayıp uygulamada yardım talep ettiği sırada pekala yeni bir müşterisi ile çalışma halinde olabilecektir. Yeni müşteri ile işe başlanırken, danışmanın henüz önceki projesini tamamlamadığı, ancak son aşamalarını bitirmek sürecinde olduğu hususunda yeni müşterinin ikaz edilmesi gerekli olabilecektir.

Yukarıda betimlenen çeşitli düzenlemeler, kullanılan ücret formülü ne olur-

sa olsun üzerinde durulmalı ve değerlendirilmelidir (bkz. Bölüm 30.4). Eğer götürü ücret veya koşullu ücret yapısı uygulanmakta ise, danışman toplam ücret tutarını hesaplarken uygulama faaliyetinde yer almanın maliyetini de hesaba katacaktır. Nihai ödeme, sadece uygulamanın eksiksiz tamamlanması ve mutabık kalınan sonuçların başarılması üzerine borçlu olunacaktır.

Danışmanlık proje planı ve sözleşmesinde projenin nihai sonuçlarının tanımlanmasına ek olarak, hem danışmanın hem müşterinin uygulama aşamasındaki rolleri mümkün olduğu kadar açık şekilde belirtilmelidir. Eğer bu yapılmaz ise, o zaman uygulamada bir aksama olması halinde bundan kimin sorumlu olduğunun belirlenmesi imkansız olabilir. Uygulama aşamasında danışmanın kelimenin dar anlamı ile danışmanlık rolünden çıkması ve yeni sistemin işletmeye alınmasında ifa edilmesi gereken çeşitli görevlerde müşteriye yardımcı olması gerekebilir.

10.2 Uygulamanın planlanması ve izlenmesi

Bölüm 9.3'te sözü edilen şekilde uygulanacak bir dizi öneri, müşteriye sunulan eylem planının bir parçası olmalıdır. Uygulama başlamadan önce detaylı bir çalışma programı da hazırlanmalıdır.

Atılacak adımlar

Yeni bir yöntem veya sistemin uygulamaya alınmasına yönelik olarak yürütülecek bir seferberliğin planlanması, ağ planlaması veya çubuk grafik tekniklerinin yararlı olduğu durumlardan birisidir. "Uygulama günü" olarak seçilen gün, eğer bu şekilde planlanırsa, daha kesin olarak belirlenmiş olacaktır. Ekipman tedariki ve detaylı prosedürlerin tasarımı için gerekli sürelerin tahmini olarak hesaplanması, görece kolay olabilir. Yeni bir üretim tesisine veya yeni bir tesis yerleşim düzenine geçilecek olması gibi nedenlerle büyük çaplı bir fiziksel yer değiştirme söz konusu olan hallerde, münferit yer değiştirme hareketlerinin hangi sırada yapılacağının programlanması gerekecektir. Eğer yer değiştirme süreci boyunca "işlerin olduğu gibi devamı" gerekiyor ise, o zaman aksamanın asgari seviyede tutulması ihtiyacının bu yer değiştirme programında hesaba katılması gerekecektir. Bazı hallerde, yıllık işletme kapanış dönemi sırasında kısa ve yoğun bir seferberliğin tamamlanması mümkün olabilir. Böyle bir uygulama yapılması halinde, tüm çalışanların dönüşlerinde ne bulacakları hakkında bilgilendirilmeleri ve böylece birkaç gün sürebilecek bir kaos halinden kaçınmaya çalışılması yerinde olacaktır.

Yeni sorumlulukların ve kontrol göstergelerinin tanımlanması

Uygulama sonucunda, bazı yeni görevler ve ilişkiler ortaya çıkarken eski görev ve ilişkilerden bazıları ise ortadan kalkacak veya kaldırılacaklardır. Eğer insanların taahhüt ve katılımı aranacak ise, kendilerinden beklenen katkılarının tanımlanması gerekecektir. Bu tanımlar ise, bir eğitim programının tasarlanması ve uygulamanın izlenmesi için göstergelerin belirlenmesi bakımından son derece yardımcı olacaktır.

Bunun da ötesinde, uygulama programında münferit görevlerin, operasyonların ve adımların kontrol edilebilir ve mümkün olan hallerde ölçülebilir sonuçlarının tanımlanması uygun olacaktır.

Uygulama hızı ve faaliyet süresi

Uygulama hızı ve süresi, çeşitli teknik ve kaynak faktörlerinin etkisine tabi olacaktır. Bir prensip meselesi olarak, danışman uygulamayı müşteri çıkarlarını en iyi şekilde gözetmek üzere programlamayı hedef almalıdır (örneğin yeni üretim kapasitesinin mümkün olduğu kadar erken bir zamanda işletmeye alınması veya müşterinin aynı anda birden fazla zor proje ile uğraşmasını veya aynı anda hem eski hem yeni bilişim sistemlerini kullanmasını gerektirecek durumlardan kaçınılması).

Uygulanabilir ve arzulanır bir değişim hızı (bkz. Bölüm 4), önemli bir kriterdir. Bir tür kritik kitle oluşturacak, belli bir grup insanın taahhüt ve desteğinin kazanılması gerekebilir. Bu kritik kitlenin oluşturulması için kayda değer ölçüde zaman ve gayret gerekebilecektir; ancak bir kez oluşunca, varlığı sürecin tamamını hızlandıracaktır. Bu hususlar, planlanan bir değişiklik için stratejinin önemli yönleri olacaktır.

Birçok projede sınama ve deneme gerekecektir veya kısmi veya ön sonuçların müşteri tarafından incelenmesine ve ilgili yorumda bulunulmasına ihtiyaç olacaktır. Bu tür faaliyetler için yeterli zaman ayrılmaması hatadır. Programın gerisinde kalmış olan bir danışman, müşterinin her an ve derhal geri bildirim vermeye hazır olması gerektiği gibi bir duygu içerisinde bulunabilir; ancak böyle bir pratiğin çoğu zaman uygulanabilir olmadığı hususunun kabul edilmesi gerçekçi olacaktır.

Program esnekliği ve ihtiyat payı

Bir danışmanlık projesi ne derece karmaşık ve yenilikçi ise, uygulama aşaması sırasında çalışma programında birden fazla kez ayarlama gerekmesi olasılığı da o derece yüksek olacaktır. İzleme sonuçları bu ihtiyaca işaret edecektir. Bunun yanında, eğer program zaten esnek olacak şekilde geliştirilmiş ise, ayarlama yapılması daha kolay olacaktır. Projenin tamamlanma zamanı, gerekli son ana kalacak şekilde programlanmamalıdır (örneğin yeni sistem veya tesisin çalışır durumda olması gereken en geç zamana denk gelecek şekilde programlanmamalıdır); daha ziyade bazı muhtemel nihai ayarlamalara zaman bırakacak şekilde, gerekirse kullanılmak üzere biraz fazla zaman, ihtiyat payı olarak planlanmalıdır. Aynı mantık, elbette kaynak tahsisi ve uygulama sırasında danışmandan ilave yardım talep edilmesi bakımından da geçerli olacaktır.

Detaylandırma prosedürleri

Önemli ölçüde yeni metodoloji kullanılan hallerde, uygulanacak prosedürler hakkında rehber olmak üzere bir el kitabı hazırlanması olağandır. İşlevsel veya işlevler arası yönleri ne olursa olsun, hemen bütün reorganizasyon şekilleri ve ayrıca tüm sistemler, bunların işletilmesi için yönergeler gerektirirler. Genellikle yeni ofis kırtasiyesinin tasarımına ihtiyaç vardır. Danışman bu tasarım işini kendisi yapabilir veya bir müseccel sistemi kısmen veya tamamen edinmek isteyebilir. [1]

Uygulamanın izlenmesi

Uygulamanın başlamak üzere olduğu sırada, danışman tüm koşulların sağlandığı ve tüm ön koşulların yerine getirilmiş olduğu hususlarını kontrol eder ve doğrular.

Yeni sistem çalışmaya başlayınca ve o andan itibaren bir süre için, danışmanın herhangi bir soruyu yanıtlamak ve ortaya çıkacak herhangi bir sorun ile derhal baş etmekte müşteri personeline yardımcı olmak bakımından emre amade bulunması gerekir. Bu konu teknik meselesi olduğu kadar taktik meselesidir de; çünkü yeni bir sistemin kurulması sırasında küçük noksanlar veya hatalar ve yanlış anlamalar, bunlara derhal yanıt verilmez ise, büyüme ve önemli güçlükler haline gelme eğiliminde olmaktadırlar. Böyle durumlarda, danışman müşteriden daha fazla teknik bilgi ve deneyim sahibi olabilmektedir.

Nihayet bir karara varıldıktan ve uygulamanın da başlamasından sonra, danışmanlar da dahil olmak üzere karar vericilerin daha önce akıllarına gelmeyen bazı rahatsız edici düşüncelere kapılmaları nadir değildir. Bu olay, bilişsel uyumsuzluk adı ile bilinir. Bir karara varılması öncesinde, karar vericiler normal olarak yeni sistemin avantajlarına ve mevcut sistemin veya alternatif sistemin dezavantajlarına haddinden fazla zaman harcarlar. Ne var ki, karar verildikten sonra uygulama süreci başlar ve ilk birkaç sorun kaçınılmaz olarak ortaya çıkar. Bu sefer de eski veya değiştirilen sistemin avantajlarının gözden geçirilmesi için kayda değer zaman harcanırken, uygulanmakta olan yeni sistemin dezavantajları üzerinde bazı yorumlar duyulabilir.

Mevcut bir sistemin incelenmesi ve bu incelemeye ve elde edilen sonuçlara dayanarak yeni ve daha etkili bir sistemin geliştirilmesi işinin kayda değer yetenek gerektirdiği zaten kabul edilen bir husustur. Aynı zamanda, yeni sistemin uygulanmaya alınması sürecinde ilk aşamalarda sorun çıktığı zaman (ve normal olarak bu sorunlar çıkar), uygulamaya devam edilmesi de kayda değer cesaret isteyen bir iştir. Böyle sorunlar çıktığı zaman danışmanın şu düsturu hatırlamasında yarar olacaktır: "Yapacağınız işi planlamaya gerekli zamanı ayırınız; sonra da planınızı uygulamaya gereken zamanı ayırınız."

Müşteri ile birlikte çalışarak, danışman muntazam ve sık aralıklarla uygulamanın ilerleme durumununun değerlendirmesini yapmalıdır. Uygulama hızına ve bunun daha geniş kapsamdaki sonuçlarına (örneğin tesis yerleşim düzeninde değişiklik ve üretim departmanının reorganizasyonu çalışmalarının programa göre ilerleyip ilerlemediği ve herhangi bir yeni ürününün teslimatının yapılan taahhüde uygun şekilde başlayıp başlamayacağı gibi sonuçlarına) dikkat edilmelidir. Uygulama programında veya uygulanan yaklaşımda, hatta yeni sistemin ilk tasarımında yapılacak herhangi bir ayarlama veya değişikliğin uygun şekilde organize bir tarzda, panik kararlar alınmasından kaçınılarak yapılması gerekir.

Projenin bu aşamasında danışmanın dengeli, özgüvenli duruşu, müşterinin ve personelinin uygulamaya ilişkin tutumunu da etkileyecektir. Danışmanın kendisini her bakımdan işin parçası ve ortak sorumluluk altında hisseden, neyin başarılması gerektiği hakkında bir vizyonu olan ve projeye angaje olan diğer kişi

ve tarafların da rollerini ve sorumluluklarını açıklayabilen bir meslektaş olarak görülmesi yararlı olacaktır.

10.3 Müşteri personelinin eğitimi ve yetiştirilmesi

Bölüm 1 ve 2'de danışmanlık ve eğitim arasındaki bağlantının mantığı açıklanmış bulunmaktadır. Her iki faaliyetin nihai amacı aynıdır – yani organizasyonun performansında ve alınan sonuçlarda iyileşme sağlanması – ve bu iki faaliyet aynı zamanda birbirini destekleyen faaliyetlerdir. Danışmanlık proje faaliyetlerinin çoğunda, müşteri personeli için bazı eğitim ve yetiştirme faaliyeti yürütüleceği hususu çalışma programında öngörülür. Bu faaliyet farklı şekiller alabilir ve faaliyet hacmi bir projeden diğerine elbette değişir.

İşbirliği yapılacak ekibin geliştirilmesi

En düşük derecede resmi hale getirilmiş olmakla birlikte, müşteri için personel yetiştirilmesinin belki de en ilginç ve en verimli yöntemi, danışmanlık görevi kapsamında danışman ile işbirliği yapıldığı sırada bilgi aktarımı sağlanmasıdır. Küçük bir işletmede, işletmenin sahibi-yöneticisi de bizzat katılabilir. Başka müşteri organizasyonlarda ise, yöneticilerden bazıları yanında proje irtibat görevlisi ve projeden sorumlu ekibin diğer üyeleri, danışman ile beraberce çalışırlar. İyi bir danışman, müşteri personelinden rutin işlerin (örneğin veri toplama gibi işlerin) yapılmasında yararlanmak yanında, bu personelin spesifik beceri ve deneyim gerektiren ve öğrenme süreçlerini uyaran daha karmaşık işlerde de yer almalarını sağlamak için her fırsatı kullanır. Bu tür faaliyetlerin öğrenmek bakımından mükemmel fırsatlar oluşturmaları itibarı ile bu tür faaliyetler için görevlendirme yaparken sadece kimin proje süresince normal görevlerinden uzaklaşabileceğine bakmakla kalmamalı, aynı zamanda gelişme potansiyeli yüksek olan yetenekli insanların görevlendirilmesi hususuna da özen gösterilmelidir.

Danışman üst kademe yöneticiler ile ustalıklı bir şekilde iletişim kurar ise ve bu yöneticiler de danışmanın çalışma yöntemlerini öğrenme konusunda yeterince istekli iseler, o zaman bu yöneticilerin de danışmanlık projesinden öğrenecekleri olabilecektir. Bu nedenle, iyi bir danışmanla çalışma fırsatı bulan bir yönetici için bu danışmanla sadece projenin başında resmi ortamlarda görüşmek ve sonra da proje sonunda raporu okumakla kalmak yerine, danışman ile sık bir şekilde etkileşimde bulunmak daha ilginç olacaktır.

Yeni yöntem ve teknikler konusunda eğitim

Danışmanlık projelerinin veya görevlerinin ortak bir öğesi, müşteri personeline spesifik teknikler hakkında eğitim verilmesidir. Bu eğitim, söz konusu tekniğin (örneğin zaman etüdü, istatistik kalite kontrol, standart maliyetleme gibi tekniklerin) uygulamaya konması ve kullanılmasında yeri olan personeli ilgilendirecektir. Belli sayıda kişinin eğitilmesi gerekebilir; dolayısıyla bu faaliyet net bir şekilde tanımlanmış ve zaman çizelgesi yapılmış bir program gerektirebilir; nihayet bu faaliyet uygulamadan önce başlayabilir, ancak uygulamanın ilk birkaç aşaması sı-

rasında da devam edebilir. Bu kapsamda farklı yaklaşımların uygulanması mümkündür; bunlar arasında aşağıda belirtilenler olabilir:

- danışman tarafından işbaşında eğitim verilmesi;
- danışman tarafından müşteri personeli olan eğiticilerin eğitilmesi;
- müşteri personelinden oluşan deneme gruplarına eğitim verilmesi ve daha sonra bu grup üyelerinin diğer personele eğitim vermesi;
- resmi, kurum içi eğitim kursları (bu kursları danışman verebilir veya bu amaçla getirilen uz-man eğiticiler verebilir veya müşteri firmanın kendi eğitici personeli verebilir);
- seçilecek müşteri personeli kurum dışında verilen eğitim kurslarına gönderilebilir;
- belli faaliyetlere doğrudan katılmamakla birlikte bilgi sahibi olması gerekenler için özel bilgilendirme programları yürütülebilir.

Karmaşık danışmanlık projelerinde personeli yetiştirme

Danışman tarafından ele alınan sorunlar ne derece karmaşık ise, bununla ilgili personelin eğitimi ve yetiştirilmesi faaliyetinin tasarlanması ve organize edilmesi de o derece zorlu olacaktır. Örneğin kapsamlı reorganizasyon veya yeniden yapılandırma veya ürün veya pazarlama stratejilerinde önemli değişiklikler veya yeni bir yönetim sisteminin kurulması dahil olmak üzere yeni tesislere geçiş gibi büyük ölçekli değişiklik hedefleyen danışmanlık projelerinde eğitim ve yetiştirme faaliyetleri zorlu faaliyetler olacaktır. İhtiyaç olabilecek yeni teknikler konusunda spesifik eğitimden başka, yönetim kavramlarında, stratejilerde, iletişimde ve tarzlarda önemli değişiklikler getirmek üzere, kolektif bir personel yetiştirme ve geliştirme gayreti için de gerekçeler daima vardır.

Böyle durumlarda, belli çalışma teknikleri ve sistemler bakımından eğitim faaliyetinin davranışta değişim hedefleyen programlar ile tamamlanması gerekebilecektir. Bu programlar arasında seminerler, çalışma grupları, tartışma grupları, özel proje ekipleri, bireysel proje çalışmaları, rol değişimi düzenlemeleri, danışman ve/veya kurum içi eğiticiler tarafından sağla-nacak bireysel danışmanlık desteği vs. bulunabilecektir. Bu tür müdahale tekniklerinden bazıları, Bölüm 4'te anlatılmıştır.

Danışmanlık hizmeti ile bağlantılı olarak sağlanan eğitim faaliyetinin diğer bir önemli özelliği ise bu tür eğitimin ileri eğitim ve kendini geliştirme konusunda ilgi uyandırmasıdır. Bu faaliyetin iyi bir şekilde yönetilmesi, böyle ilgiyi uyaracak ve besleyecektir ve bu yönde ilginin gelişmiş olması ise, aslında birçok danışmanlık projesi bakımından müşteriye sağlanan en kalıcı katkı olabilmektedir.

10.4 Çalışma yöntemlerinde değişiklik yapılması konusunda bazı taktik rehber kurallar

Bu alt bölümde, yeni çalışma yöntemlerinin nasıl uygulamaya konacağı ve

insanların büyük güçlüklerle karşılaşmaksızın bu yöntemlere hakim hale gelmelerinin nasıl sağlanacağı konusunda bazı pratik rehber kurallar özet olarak verilmektedir. Yine burada, rehber kuralların verilmesindeki amaç, her durumun idaresi için geçerli evrensel reçeteler vermek değildir; daha ziyade amaç, danışmanı hangi durumlarla karşılaşılabileceği konusunda ikaz etmek ve çarenin hangi yönde aranabileceği konusunda bazı tavsiyeler sunmaktır. Aşağıda verilen rehber kuralların Bölüm 4'le bağlantılı olarak okunması yararlı olacaktır.

Taktik 1: En iyi yöntem

Bölüm 4'te de söz edildiği üzere, değişim sürecinde şu öğeler yer almaktadır: (i) değişim ile özdeşleşilmesi ve (ii) değişimin içselleştirilmesi. Bu aşamaların sıra ile veya aynı anda ger-çekleşmeleri önemli değildir. Önemli olan husus, bu aşamaların değişimi sağlayan ve/veya kendisi değişen kişinin taahhüdünü ve işin içinde olmasını veya katılımını gerektirmesidir. Değişimle ilgili kişi genelden (özdeşleştirme aşamasından) spesifik olana (içselleştirme aşa-masına) geçiş yaparken bu kişinin aynı zamanda değişimi sınaması gerekir.

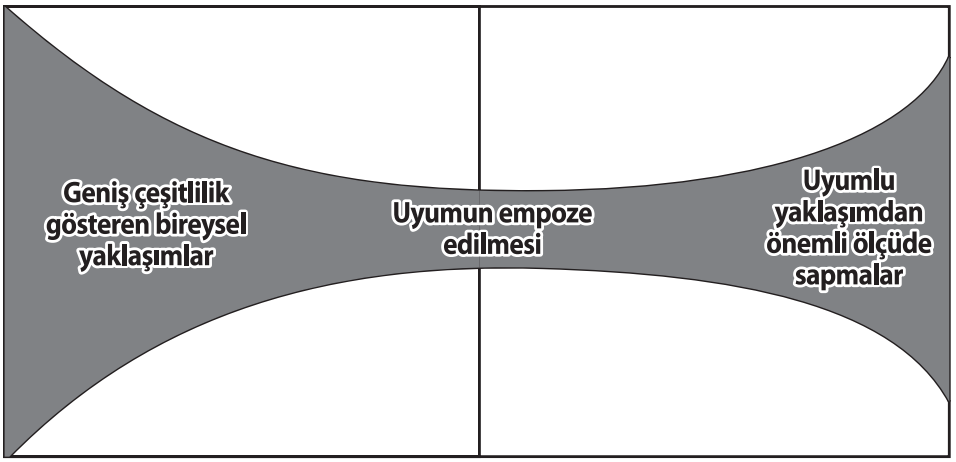
O halde, değişim sürecinde bu iki hayati öğenin kapsamlı bir şekilde ele alınmasına imkan verecek şekilde ilgili kişiler olabildiğince erken bir zamanda devreye alınmalıdır. Ancak, burada böylesine katılımın nasıl başarılabileceğine dair güçlü bir uyarı notuna yer verilmesinde yarar olacaktır. Eğer genel kullanım için bir en iyi yöntem geliştirilmesi fikri benimsenmiş ise, o zaman spesifik amaçlar için (örneğin sorunlara daha yaratıcı çözümler bulunabilmesi için ilgili fikirleri içeren bir veritabanı kurulması gibi amaçlar için) yapılan toplantılar veya örneğin beyin fırtınası seansları gibi faaliyetler kapsamındaki pratik veya egzersizler dışında bireyler olağan görevlerini ifa ederken kendi özel yeni yöntemlerini kullanmaya teşebbüs etmemelidirler. Muhtelif etüt bulguları, bireylerin kendi yaklaşımlarını edinmeye teşvik edildikleri ve daha sonra bir en iyi yöntem ihdas edilen hallerde, söz konusu bireylerin ihdas edilen yeni yönteme bir dereceye kadar uyum göstermekle birlikte, yine de onaylanan yöntemden önemli ölçüde saparak kendi yöntemlerine yaklaşmak eğiliminde olduklarına işaret etmektedir.

Buna karşılık, gruplara işin başından itibaren bir en iyi yöntem veya onaylanan yakla-şım verilen hallerde, bireylerin daha sonra belirlenen prosedürlerden sadece önemsiz ölçüde ayrıldıkları gözlenmiştir. Bu sonuçlar, Şekil 10.1'de grafik olarak gösterilmiştir.

Söz konusu Şekil 10.1'in üst kısmında gösterilen Vaka 1'de bireyler ilk denemelerde onaylanan yöntemden çok büyük ölçüde uzaklaşmamalarına rağmen yine de nihai sonuç olarak, onaylanan yöntemden önemli ölçüde farklı bir şekilde görev icra eder olmuşlardır. Norm lehine bir dereceye kadar eğilim görülmektedir. Vaka 2'de ise, daha sonraki davranışta onaylanan normdan çok daha az sapma görülmektedir; çünkü burada bireylerin onaylanmış olan usül dışında bir usül ile pratik yapmak için hiçbir fırsatları olmamaktadır.

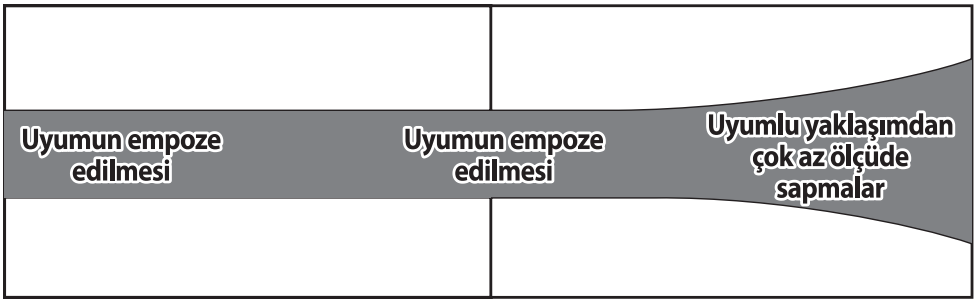
Şekil 10.1 Başlangıç yaklaşımı olarak bireysel veya uyumlu yaklaşım kullanılmasının nihai performans üzerindeki etkilerinin karşılaştırılması

Vaka 1 - Uyumlu yaklaşımın uygulamaya konmasından önce bireysel yaklaşım uygulanan hallerde, sonraki davranış uyumlu yaklaşımdan önemli ölçüde sapmaktadır.



Not: Her ne kadar daha sonraki davranış şeklinde uyumlu yaklaşımdan önemli ölçü de sapmalar olsa da, başlangıçtaki bireysel yaklaşımlarda görülen derecede çeşitlilik burada görülmemektedir.

Vaka 2 - Uyumlu yaklaşımın uygulamaya konmasından önce bireysel yaklaşım uygulanmasına hiçbir şekilde fırsat verilmeyen hallerde, sonraki davranış uyumlu yaklaşımdan çok az ölçüde sapmaktadır.



Not: Daha sonraki davranış şeklinde görülen çeşitlilik, Vaka 2'de Vaka 1'e nazaran çok daha az olmaktadır.

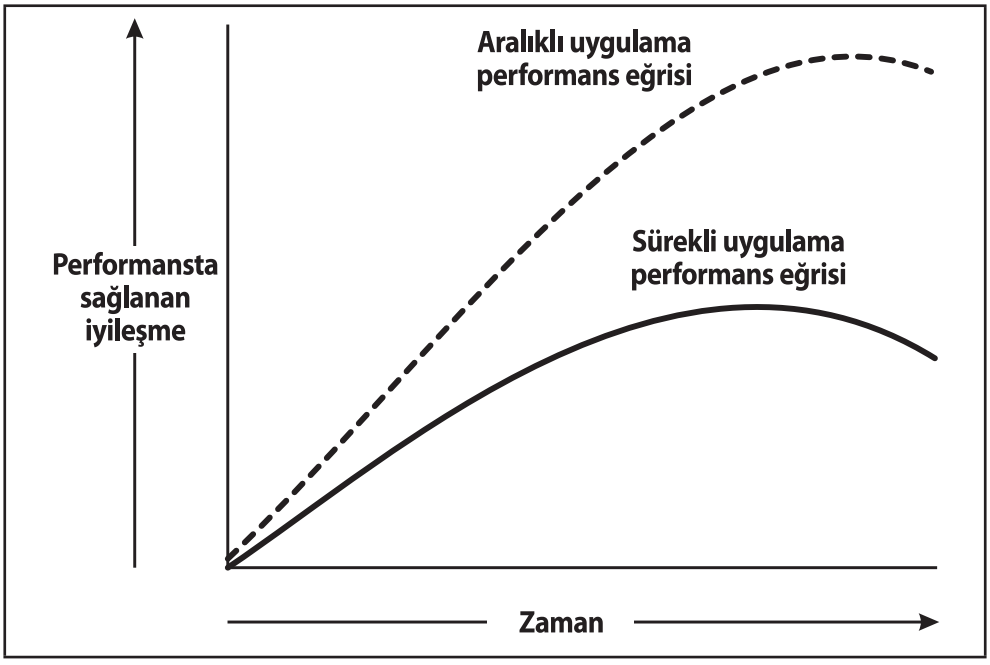
O halde, yapılabilirliği olan hallerde danışman onaylanmış yöntemin bireysel farklılıkların asgari seviyede tutulabileceği bir şekilde grubun tamamı için geçerli bir şema olarak ihdasına gayret etmelidir. (Bireysel, rasgele yaklaşımların geliştirilmesi için hiçbir fırsat verilmemesi yanında, normal grup baskısı mekanizmaları ile grup içindeki bireysel farklılıklar asgari seviyede tutulabilir.).

Taktik 2: Aralıklı uygulama

Eğer yeni yaklaşımlar, sürekli pratik veya blok çalışma dönemleri yerine görece kısa süreler için uygulamaya getirilerek arada dinlenme dönemleri için bol pay bırakılırsa, o zaman performansta iyileşme daha çabuk ve daha derinlemesine sağlanmakta ve ayrıca daha uzun bir süre devam etmektedir (yani bozulma ve kaybolma eğrisi daha uzun olmaktadır).

"Hızlı ve sık" taktiğinin uygulandığı hallerde (sürekli pratik şemalarına nazaran) performansta genel olarak daha fazla iyileşmenin görüldüğü hususu, Şekil 10.2'de gösterilmiştir. Bir aralıklı uygulama yaklaşımı kullanıldığı ve bunun sonuçları sürekli veya aynı dönem içinde blok çalışma yaklaşımının sonuçları ile karşılaştırıldığı zaman, aşağıda belirtilen hususlar gözlenmektedir:

Şekil 10.2 Aralıklı uygulama yaklaşımının sürekli veya blok çalışma yaklaşımı ile performans bakımından karşılaştırması



- aralıklı uygulama yaklaşımı ile iyileşme daha çabuk sağlanmaktadır, yani performans eğrisi daha dik bir eğimle tırmanmaktadır;
- aralıklı uygulama ile iyileşme daha büyük ölçüde sağlanmaktadır, yani per-

formans eğrisi daha yükseğe tırmanmaktadır ve

- sağlanan iyileşme daha kalıcı olmaktadır, yani bozulma ve kaybolma eğrisinin derinliği daha azdır.

Pratik veya alıştırma yolu ile beceri seviyesinde artışın ölçülebildiği hemen her durumda, bu şekildeki performans eğrileri ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, danışmanlara büyük hacimli tek bir eğitim girdisi yerine, görece kısa süreli pratik seansları kullanarak değişimi kademeli bir şekilde getirmeleri kuvvetle tavsiye edilmektedir.

Taktik 3: Alıştırma

Becerinin belirleyici olduğu yerde, elbette doğru prosedürlerin takip edilmesi kaydı ile, aralıklı uygulama yaklaşımı ile sonuçlarda genellikle iyileşme sağlanmaktadır. Şekil 10.2'de gösterildiği üzere, performans daha fazla pratik yapıldıkça artmaktadır, ancak bu artış bir tavan veya plato ile sonlanmaktadır. Bu aşamadan sonra, erişilen bu performans seviyesinin devam ettirilebilmesi için pratiğin de devam ettirilmesi gerekmektedir. Sürekli olarak pratik yapılması ise, sonunda aşırı öğrenme denen bir duruma yol açabilmektedir; bu durumlarda rutinler ve prosedürler hemen tamamen otomatik tepkiler haline gelmektedir.

O halde, danışman yeni yaklaşımları uygulamaya getirirken uygun eğitim ve pratik (alıştırma) seansları için olan ihtiyacı hesaba katmalıdır.

Taktik 4: Bilinenden bilinmeyene geçiş

Önceden sahip olunan bir becerinin ve buna dair bilginin yeni bir becerinin kazanılması süreci üzerinde olumlu veya olumsuz bir transfer etkisinin olacağı yönünde kayda değer kanıtlar bulunmaktadır.

Daha önce sözü edildiği üzere, danışman genel olarak başlangıçta eski alışkanlıkların kırılması için tasarlanmış bir "buzların çözülmesi" aşamasına olan ihtiyaçla karşı karşıya kalmaktadır. Şaşırtıcı görünse bile; yeni bir öğrenme sürecinin kolaylaştırılması için öğrenmesi gereken kişinin "konforlu" veya "rahat" bir durumdan ziyade, "tedirgin" bir durumda tutulması daha etkili olmaktadır, çünkü o durumda söz konusu kişinin tedirginlik seviyesini azaltabilmek motivasyonu ile bilgi aramak konusunda daha aktif olması muhtemeldir. "Konforlu" bir durumda iken, öğrenmesi gereken kişi o içinde bulunduğu durumu devam ettirmesine hizmet edecek bilgiyi seçecektir; bu bilgi ise yeni yaklaşımların aranmasından ziyade, eski alışkanlıların pekiştirilmesini kolaylaştıracak türden bilgi olacaktır.

Danışman, bu dikkat yükseltici aracı "bilinen" prosedürlerin mevcut amaçlar için artık yararlı olmadıklarını göstermek yolu ile kullanabilir. Eğer önce yerleşik pratiği bozmadan doğrudan doğruya yeni yöntemleri anlatmaya ve uygulamaya koymaya kalkışırsak, olumsuz transfer etkilerinin ortaya çıkması bakımından ciddi bir risk söz konusu olacaktır.

Ancak, yepyeni bir yaklaşımın anlatılması ve uygulamaya konmasının söz konusu olduğu hallerde, bu yaklaşımın uygun bir mevcut prosedür üzerine inşa

edilmesinde bazı yararlar olabilir. Kısacası, değişim getirilirken bilinenden bilinmeyene (yeni yaklaşıma) geçiş yapınız.

Taktik 5: Zorlu ancak gerçekçi hedefler belirlenmesi

S. W. Gellerman'a göre, hedefler belirlenirken, "zorlamak" arzu edilir bir durumdur. [2] Bu söz ile Gellerman, hedeflerin normal olarak beklenecek olanın biraz daha üzerinde belirlenmesi gerektiğini kastetmektedir. D.C. McClelland da bu nosyonu desteklemektedir ve hedeflerin gerçekçi olmaları ve ne "fazla kolay" ne de "imkansız" olmaları, ancak hedeflere ulaşıldığında ise bir başarı duygusuna yer olması gerektiği hususunu ilave etmektedir. [3]

Prestiji olan bir insana yönelik yüksek beklenti ve samimi güvenin sık olarak daha yüksek performans ve prodüktivite sonucu verdiğini gösteren bol miktarda kanıt mevcuttur. Bu etki birikimli olabilmektedir – yani belli bir bireyin performansının yükselmesi, o bireyi daha fazla sorumluluk almaya teşvik etmektedir ve böylece başarı, büyüme ve gelişme için daha fazla fırsat ortaya çıkmaktadır. Bunun aksi yönde ise, düşük beklenti düşük performansa ve standart altında sonuçlara yol açabilmekte ve bunun arkasından da inanılırlık kaybı, itimatsızlık ve kuşkuculuk ortaya çıkmaktadır.

Danışmanın değişim sağlama sürecinde bu süreçte yer alan herkesin değişimin amaçlar bakımından ne anlama geldiğini anlamasını temin etmesi gerekir. Amaçlar ise, aşağıda belirtilen niteliklere sahip olmalıdır:

- nicel (amaçların sayısal olarak ölçülebilmesi gerekir);
- nitel (amaçların spesifik şekilde betimlenebilmesi gerekir);
- zaman içinde aşamalandırılmış (başlama tarihleri ve nihai başarıdan önce beklenen sürelerin belirlenmiş olması).

Yeni bir amacın başarılmış olması gereken zamanın doğru olarak belirlenmesi önemlidir. Çünkü tutum, davranış ve çalışma alışkanlıklarının şekillenmesi uzun zaman alabilmektedir; mevcut davranış ve alışkanlıkların yenileri ile değiştirilmesi için gerekli zaman payının verilmesi gerekir. Bir değişikliğin derhal uygulanması ve ihdasına dair algılanan dramatik bir ihtiyaç mevcut olmadıkça, süreç başlangıçta beklenenden daha fazla bir zaman alabilmektedir.

Taktik 6: Özümseme kapasitesine uyulması

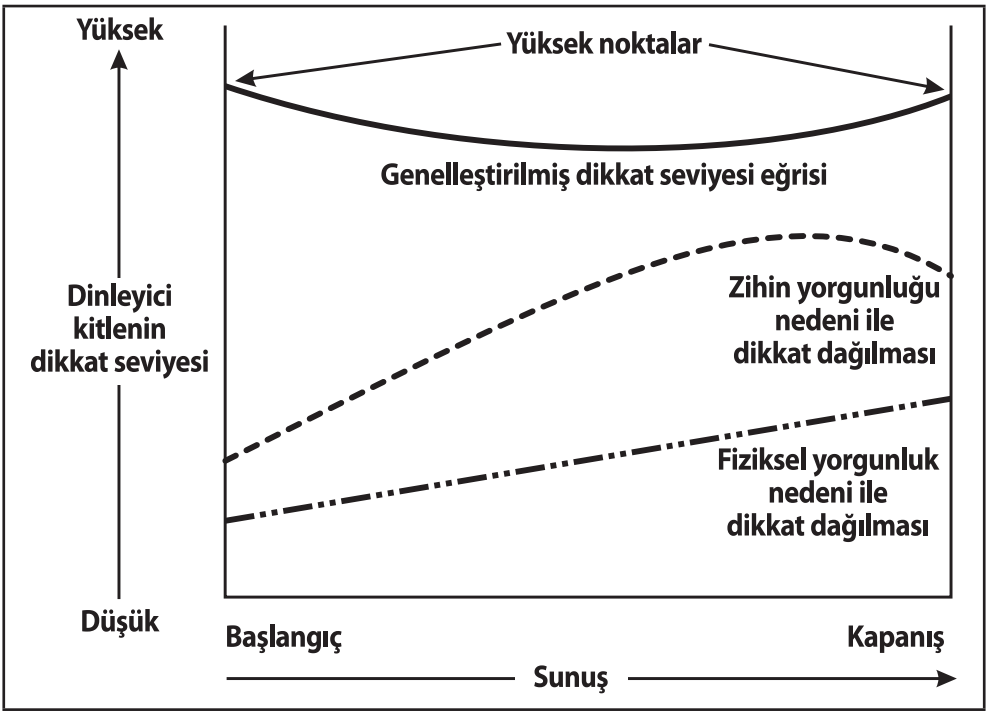
İnsanlar yeni bilgiyi özümseme ve yeni faaliyetleri üstlenme kapasiteleri bakımından çok büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Birçok yazar, bir bireyin herhangi bir zamanda özümseyebileceği ve işleyebileceği azami sayıda "bilgi birimi" olduğunu savunmaktadır. Bununla ilgili olarak G. W. Miller, "sihirli yedi artı eksi iki" formülüne gönderme yapmaktadır (bireyler arasında kapasite farklılıklarının hesaba katılması bakımından). [4] Danışman, bilgi girdi miktarını bu ölçeğin düşük tarafı ile (yani beş ile) sınırlayarak hedef kitlenin zorlanmasını önleyebilir, elbette bu durum hedef kitle içindeki en yüksek özümseme kapasitesi olan bireylerde belli

derecede sabırsızlığa da yol açabilir.

Bilgi ilk anda bir bütün olarak sunulabilir ve sonra daha detaylı etüt için alt birimlere ayrıştırılabilir veya bilgi münferit parçalarından sentez yolu ile kademeli şekilde inşa edilebilir. Burada seçilecek yöntem, eldeki sorunun mahiyetine, hedef kitlenin yapısına ve danışmanın kişisel tercihine bağlı olacaktır.

Bir bilgi aktarma seansının giriş ve kapanış aşamalarında sunuşun tamamının bir özetinin verilmesi yararlı olacaktır. Bir dinleyici kitlenin dikkatinin sunuşun başlamasından az sonra ve yine sunuşun sona ermesinden az önce en üst düzeyde olduğu fikri, kayda değer destek bulmaktadır.

Şekil 10.3 Bağlı dinleyici kitlenin dikkat seviyesinin yüksek noktalarının genelleştirilmiş grafiği



Başlangıçta, yapılan açıklamaların dinleyici için muhtemelen bir yenilik değeri olacaktır; ancak zihinsel ve fiziksel yorgunluk artıkça, bu yenilik değeri bir ölçüde dağılmaya başlayacaktır. Buna karşılık, sunuşun sonuna gelinmeden az önce dinleyici kitlesi mevcut faaliyetin tamamlanarak yeni bir faaliyetin başlangıcı beklentisine girdikçe, dikkat seviyesi yeniden yükselecektir. Dinleyici konsantrasyonunun bu iki yüksek noktası, Şekil 10.3'te gösterilmiştir.

Taktik 7: Kanıt sağlanması ve geri bildirim

Sözel ikna, doğası gereği istikrarsızdır ve somut verilerle desteklenmesi gerekir. Sözden ziyade işe bakılır. Danışman, değişim sürecini desteklemek üzere

performansta sağlanan iyileşme ile ilgili tüm kayıtları tutmalıdır. Örneğin bir değişim sürecinin hemen ertesinde günlük performans rakamları düşmüş olabilirse de aynı zamanda hata ve kaza oranlarının daha büyük ölçüde düşmüş olması da mümkündür.

Değişimin başarılı şekilde ihdas edilmesi, değişim sürecini yüklenmiş olanlara gereken ayarlamaları yapma imkanı sağlamak üzere kendilerine uygun geri bildirim bilgisi sunulmasını gerektirir. Danışmanın gözden geçirme ve raporlama seanslarını bunların moral yükseltici vasıtalar olmaları yanında, kontrol ve düzeltme için gerekli araçlar olarak da organize etmesi uygun olacaktır.

10.5 Yeni uygulamanın bakımı ve kontrolü

Eğer yeni bir uygulama şemasının kalıcı olması ve maliyetinden daha fazla yarar sağlaması isteniyor ise, bu şemanın aşağı yukarı doğal olan bazı tehlikelerden korunması gerekecektir. Standartlar, sistemler ve prosedürler, tıpkı makineler gibi normal yıpranma ve ihmal sonucu bozulmaya yatkındırlar. Makineler gibi bunların performansı da sonunda sıfıra inebilmektedir.

Bakım ve kontrol süreçleri, danışman hala müşteri organizasyon ile çalışmaya devam etmekte iken başlatılmalı ve danışmanın ayrılmasından sonra da sürdürülmelidir.

Eskiye dönüş

Bir bakım ve kontrol sisteminin eskiye dönüşe karşı önlemler içermesi gerekir. İnsanlar değişimden önce neyi nasıl yaptıklarını hatırladığı sürece eskiye dönüş olması muhtemeldir. Eskiye dönüş her zaman reaksiyoner değildir. Eğer bilgisayar sisteminde veya diğer ekipmanda veya malzeme vs.'de bir sorun nedeni ile yeni bir yöntem çalışmaz hale gelirse, o zaman sadece eğer insanlar başka bir türlü hareket ederse işler yürümeye devam edebilir. Böyle bir durumda en doğal eğilim, eğer hala mümkün ise, eski pratiğe dönmek olacaktır. Elbette danışmana eski yöntem tamamen ikame edilmiş olmadıkça, insanları eski yöntemi kullanmaktan asla alıkoymaması kuvvetle tavsiye edilir. Buna karşılık, yeni yöntemin kanıtlanmasından sonra ise, danışmanın eski yönteme dönüşün imkansız kılınması için gerekeni yapması uygun olacaktır.

Bunun sağlamanın yolu ise, her zaman olduğu üzere, danışmanlık görevinin işlevine ve görev konusu olan sorunun mahiyetine bağlı olacaktır. Bazı örnekler aşağıda verilmiştir.

Kırtasiye. Yeni bir dokümantasyon prosedürü ihdas edildiği zaman, eski form stokla-rının yok edilmesi gerekir. Yeni form stoklarının yönetimi ve bunların yeni baskıları için veri-lecek siparişleri onaylamak üzere bir personel sorumlu kılınmalıdır. Satın alma görevlisi, form bastırılması için herhangi başka bir personel tarafından imzalanmış olan siparişleri işleme koymamalıdır.

Dosyalama. Yeni bir dosyalama sistemi uygulamaya konduğu zaman, eski

dosyalar kapatılarak bunların içeriği yeni dosyalara aktarılmalı ve arşive konulmalı veya yok edilmelidir. Yeni sistem dışında geçici veya paralel dosyalama arzulanır bir uygulama değildir.

İşletme standartları. Fabrika çalışma standartlarının bakımı tetikte olmayı gerektirir. Bu bağlamda, standartlara uygun çalışma, standartlara uygun olmayan çalışmadan daha kolay hale getirilmelidir. Standart formların ve dokümantasyonun kullanılması ile ürün veya yöntem spesifikasyonu haricinde çalışılmasının imkansız hale getirilmesi gerekir. Elbette bu, standartlardan sapmaya asla izin verilmeyeceği anlamına gelmez; ne var ki sapmaya izin verildiği zaman bu gereğinin aşikar olması gerekir.

Çizimler. Bir mühendislik çizim ofisinde bir parça için yeni bir çizim yapılmasının mevcut bir parçanın kullanılmasının mümkün olup olmadığının belirlenmesinden daha kolay olmaması gerekir. Bir çizim kesin olarak değiştirildiği zaman, tüm eski baskıların bulunup kaldırılması gerekir. Yeterli bir kontrol sistemi ile onaylı olmayan çizimlerin hiç bir zaman tedavülde bulunmaması sağlanabilir.

Tüm bu uygulamalar, elbette önleyici uygulamalardır. Bunların yokluğunda alternatif, sık olarak bir tedavi olmak yerine geçici, acil bir çözüm olmaktadır ve bu çözümle birlikte sorunun tekrarlanması da kuvvetle muhtemel olmaktadır.

Eskiye dönüş sorunları ile her firmada yüzleşilmesi gerekmektedir. General Electric (GE) firması, ticari işlemlerinde internet teknolojisini büyük ölçeklerde uygulamaya karar verdiği zaman; "...en büyük güçlük, teknoloji değil, kültür idi. Satış personeli kendi işlerini yok etme sürecinde olmaktan endişe duymakta idiler. Bu nedenle, sipariş vermek için GE web sitelerini kullanmak konusunda satış personelinin müşterilere yardımcı olmalarını teşvik için kendilerine prim ödenmesi gerekmişti. Ciddi şekilde yoldan çıkmış bazı personelin malzeme siparişi vermek veya iş seyahati organize etmek için kestirme kanalları (örneğin internet yerine telefon veya depoya bizzat gidilmesi gibi kanalları) kullanmalarına karşı yöneticilerin dikkatli olmaları gerekmekte idi. Hatta bazı ofislerde personelin normal posta kullanmalarını engellemek için evrak odasının haftada bir gün hariç kapalı tutulması gerekmişti (aslında bu önlemin sadece tamamen onmaz durumda görünen hukuk dairesinde uygulanması gerekmişti). Diğer bazı ofislerde ise, bilgisayar yazıcı odaları normal olarak kapatılmış ve sadece bazı zamanlarda açılmıştı ve o zamanlarda da patron kapı yanında konuşlanarak yazıcı kullanmaya gelenlerden kağıt kullanma alışkanlıklarından kurtulmak konusundaki acıklı yeteneksizlikleri hakkında izahatta bulunmalarını istemişti...." [5]

Kontrol prosedürleri

Bir kontrol sisteminin uygulamada olan bir şemanın mevcut durumunda tutulması şeklinde dar anlamında bakım ile kalması gerekmez. Belli bir süre sonra herhangi bir regorganizasyon düzenlemesi başka şeyden değilse de yaşlılıktan muzdarip olmaya başlar. Değişikliğe neden olan muhtelif etkenler, bir düzenlemeyi giderek daha az uygun hale getirebilir veya bu düzenleme ile başarılması

istenen amaç ortadan kalkabilir. Bir kontrol vasıtası olmaksızın bir düzenlemenin değişen koşullara göre revize edilmesi veya daha ileri derecede geliştirilmesi fırsatları kaybedilecektir.

Buna karşılık, kontrol olsun düşüncesi ile kontrol yapılması sonucu aşırı kontrol eğilimi de kolaylıkla ortaya çıkabilmektedir, çünkü insanlar yeni tekniklerin cazibesine kolaylıkla kapılabilmektedir. Danışmanın sadece önemli sapmaların olabileceği kilit noktaları ve bunların kontrol edileceği zamanları belirlemesi gerekir. Her şeyin her gün kontrol edilmesi gerekli değildir; buradaki kriter, normal olarak kontrol yapılmaması halinde ciddi bir durumun meydana gelmesi için ne kadar zaman geçmesi gerektiğidir. Bir değişiklik yapılmasının hemen ertesinde kontrollerin görece sık olması gerekir; daha sonra yeni bir seviyede istikrar tekrar oluştuğu zaman kontrollerin sıklığı azatılabilecektir.

Mali konularda kontroller bütçe kontrolünün bir parçasıdır ve durumun hassasiyetinin gerektirdiği kadar sık yapılırlar. İşçi performans kontrolleri, haftalık bordro/üretim analizleri kapsamında yapılabilir. Envanter kontrolü ise, başlıca stok kategorilerine göre düzenlenebilir.

Ticari şirketler, muhasebe defterlerinin yıllık denetimini artık bir rutin uygulama olarak kabul etmektedirler; ancak organizasyonlarının ve idari prosedürlerinin muntazam kurum içi denetiminin aynı derecede gerekli olduğunu unutabilmektedirler. Burada zaten sözü edilmiş olan detaylı, koruyucu önlemler haricinde periyodik olarak uygulanan bir denetim prosedürü, sistemin tamamının kontrolü için elde olan tek yol olabilir. Toplam sistem amaçlarının hala başarılıp başarılmadığı, hatta bu amaçların hala aynı olup olmadıkları hususlarını ancak bir denetim ortaya çıkarabilecektir. Bu tür kontrollerin ihmal edilmesi, çalışmalardan alınan başarılı sonuçların ve bunların yararlarının zaman etkeni tarafından aşındırılmasına zemin hazırlayacaktır.

Personel devri, yaygın olarak rastlanan bir tehlike kaynağıdır. Eğer yeni personel yeterli şekilde bilgilendirilmiyor ise, o zaman uygun gördükleri şekilde davranmak dışında fazla bir seçenekleri elbette olmayacaktır. Bu personel, şaşırtıcı derecede farklı amaçlara yönelebilir ve farklı çalışma alışkanlıkları geliştirebilirler. Danışmanın müşteri organizasyon içerisinde rastlamış olduğu noksanların sayısı, alışkanlık haline gelmiş ihmalin bir göstergesi olabilir. Eğer müşterinin kontrol süreçleri ve araçları bakımından tutumu değişmez ise, danışmanın kendi çalışması da bundan daha iyi bir muamele görmeyebilecektir.

Sağlanabilecek diğer iyileşmeler

Bütün bunların aksi yönde mantık da geçerli olarak, danışmanın önerilerinin uygulanması ile müşteri işletmesinin mükemmel hale geleceği ve ondan sonra uzun bir zaman için başka hiçbir değişikliğe ihtiyaç olmayacağının varsayılması da gerçekçi olmayacaktır, aslında tamamen yanlış olacaktır. Daha başka iyileştirme seçenekleri, yeni bir uygulamada yer alan yöneticiler, uzman personel veya işçiler tarafından veya müşteriler tarafından; bizzat danışman tarafından veya aynı müş-

teri için çalışan başka profesyoneller tarafından önerilebilecektir. Halen devam eden danışmanlık görevi sırasında tam olarak değerlendirilmesine fırsat olmayan bilişim teknolojisindeki yeni gelişmeler ve diğer değişiklikler nedeni ile daha başka iyileştirme önlemleri mümkün ve gerekli hale gelebilir. Aslında, bu türden iyileştirme şaşırtıcı derecede yakın bir zamanda tavsiye edilebilir ve aynı zamanda uygulanması gerekli hale gelebilir; hatta bu zaman, danışmanın yeni uygulamayı müşteriye önerdiği sırada aklına gelenden çok daha yakın bir zaman olabilir.

Uygulama aşamasında kolayca kabul edilen ve devreye alınan bazı iyileştirme önerileri olabilmektedir. Diğer iyileştirme seçenekleri, seçilmiş olan esas uygulama şemasına uymayabilirler; ancak bunların kayda alınmaları ve gelecek bakımından akılda tutulmaları yararlı olacaktır. Bu noktada, Bölüm 9'da tartışılan, "geleceği içeren çözüm" (solution-after-next) ilkesinin hatırlatılması yararlı olacaktır. Zamanımızın tek sabitinin değişim olduğunu ve gelecekte daha iyi çözümlerin hem uygulanabilir hem gerekli hale geleceğini gayet iyi bildiğimiz halde, müşteri sorunlarına kesin ve kapalı çözümler önermeyi ve uygulamayı hedef almak, elbette uygun bir yaklaşım olmayacaktır.

1. İkinci durumda, böyle sistemlerin tedarikçilerinin kırtasiye malzemesi satmada köklü çıkarları olduğu ve ayrıca standart paketlerin belli bir durum için çok uygun olmayabileceği hususları akılda tutulmalıdır.
2. S. W. Gellerman: Management by motivation (Motivasyon yolu ile yönetim) (New York, American Management Association, 1969).
3. D. C. McClelland ve D. G. Winter: Motivating economic achievement (Ekonomik başarının motive edilmesi) (New York, The Free Press, 1969).
4. G. W. Miller: "The magic number seven, plus or minus two" (Sihirli rakam yedi, artı eksi iki), Psychological Review, Cilt 63, Sayı: 2, Mart 1956.
5. "While Welch Waited" (Welch beklediği sırada), The Economist, 19 Mayıs 2001, s. 85-86.

GÖREVİN SONA ERDİRİLMESİ 11

Görevin sona erdirilmesi, danışmanlık sürecinin beşinci ve son aşamasıdır. Herhangi bir danışmanlık görevi veya projesinin amacı başarılınca ve dolayısıyla danışmanın yardımına artık ihtiyaç kalmayınca, o görev veya projenin sona erdirilmesi gerekir.

Bir görevin profesyonel bir tarzda icra edilmesi yeterli değildir. Angajmanın sona erdirilmesinin de tamamen profesyonel bir tarzda olması gerekir: Zamanlaması ve şeklinin uygun şekilde seçilmesi gerekir ve bu arada tüm taahhütler bakımından hem müşteri hem danışmanı tatmin edecek şekilde hesapların denkleştirilmiş olması gerekir.

Danışman, müşteri organizasyondan ne zaman ve ne şekilde çekileceği konusunda bir öneride bulunmak bakımından başlıca sorumluluğu taşır. Projenin sona erdirilmesi için en iyi zamanın ne olduğu konusunda müşterinin tereddüt içinde olabileceğini danışmanın göz önünde bulundurması gerekir. Özellikle, eğer danışmanın mevcudiyeti bazı önemli iyileşmeler sağlanmasına açık bir şekilde katkı sağlamış ise ve müşteri önemli konularda danışmandan tavsiye aramaya alışmış ise, o zaman müşterinin bu konuda tereddüt içerisinde olması doğal olacaktır. Ortaya çıkabilecek herhangi bir sorun bakımından yardımcı olmak üzere, danışman müşteri emrine amade kalmaya devam ederse, müşteri kendisini daha rahat hissedecektir. Ancak, bu durumun müşteriyi danışmana aşırı derecede bağımlı kılması riski de göz önüne alınmalıdır.

Görevin sona erdirilmesi, danışmanlık sürecinin aynı derecede önemli olan iki ayrı yönünü etkiler: Yapılması için danışmanın getirilmiş olduğu iş ve danışman-müşteri ilişkisi.

Bu çerçevede, ilk olarak danışmanın çekilmesi, yapması için getirilmiş olduğu iş bakımından aşağıda belirtilen durumlardan birinin doğru olduğu anlamına gelir:

- iş tamamlanmıştır veya
- iş durdurulacaktır veya
- iş devam ettirilecektir, ancak bu konuda artık danışmandan yardım alınmayacaktır.

Danışmanlık görevini veya projesini sona erdirme kararı verilirken danışman ve müşteri, söz konusu proje bakımından yukarıda tanımlanan üç durumdan hangisinin geçerli olduğu konusunda net bir fikre sahip olmalıdırlar. Bu konuda hiçbir şekilde bir muğlaklık olmaması gerekir. Eğer bir yanda danışman iyi bir iş yaptığından emin ise ve diğer yanda müşteri işi durdurmak için danışmanın ayrılmasını bekliyorsa, böyle bir durumun hiç kimseye yararı olmayacaktır. O halde, eldeki görev veya projenin başarılı, başarısız veya ikisi arasında bir yerde olduğu hususunu danışman ve müşterinin beraberce belirlemeleri gerekir.

İkincisi, danışmanın görevden çekilmesi, danışman-müşteri ilişkisini sona erdirir. Bu ilişkinin durdurulmasının nasıl bir atmosfer içerisinde ve nasıl vuku bulduğu, müşterinin proje sonuçlarını takip etmek konusundaki motivasyonunu ve buna bağlı olarak aynı danışman veya danışmanlardan gelecekte de yararlanma ihtimaline bakışını ve tavrını etkileyecektir. Burada da, danışmanlık görev veya projesinin belirsizlik içinde veya karmaşık duygular içerisinde son bulmaması için gerekli özenin gösterilmesi gerekir. İdeal olarak, danışmanlık görev veya projesi süresince devam eden ilişkiler bakımından her iki taraf da tatmin duygusu içinde olmalıdır. Müşteri, iyi bir danışmanla çalışmış olduğundan emin olarak bu danışmanla tekrar birlikte çalışmaktan sadece memnuniyet duyacağı düşüncesi içinde olmalıdır. Danışman ise, kendisine güvenildiğini ve saygı duyulduğunu hissediyor olmalıdır ve tekrar aynı müşteri ile çalışmanın heyecan verici bir deneyim teşkil edeceğini düşünüyor olmalıdır. Bu ilişkinin elbette bir de mali boyutu vardır: Her iki taraf da profesyonel bir hizmet sağlandığını ve bu hizmet için uygun bir bedel ödendiğini düşünüyor olmalıdır.

Profesyonel danışmanlar, projelerin sona erdiriliş şekline çok önem verirler. Son izle-nimler daima çok önemlidir ve bir görevin sonundaki mükemmel bir performans, gelecek görevler için de kapıyı açık bıraktırır. Yönetim danışmanları için devamlı müşterileri olması önemlidir; ancak bu sadece her bir görevin en son anına kadar kusursuz performans veren danışmanlar için açık olan bir imkandır.

11.1 Çekilme için doğru zaman

Görevden çekilmek için doğru zamanın seçilmesi sık olarak güç bir iştir; aynı zamanda yanlış bir karar iyi bir ilişkiyi bozabilir ve projenin başarısını tehlikeye atabilir.

Çekilme için plan yapılması

Bazı görevler, fazlaca erken bir zamanda sona erdirilmiş olabilir. Bu durum, örnek olarak aşağıda belirtilen hallerde ortaya çıkar:

- proje kapsamında danışmanın çalışması tamamlanamamıştır;
- müşteri gereği gibi eğitim almamış olmasına karşın projeyi tamamlama bakımından kendi kapasitesini olduğundan fazla değerlendirmiştir;
- müşterinin bütçesi işin tamamlanmasına imkan vermemektedir;
- danışmanın başka bir göreve başlamak konusunda acelesi vardır.

Danışmanlık görevlerinin gereğinden geç sona erdirildiği durumlara da sık olarak rastlanmaktadır. Örnek olarak:

- danışman müşterinin teknik bakımdan güç bir projeyi devralıp kendi başına yürütmesi için gerekli eğitimi almış olduğunu doğrulamaksızın böyle bir projeye girişmiştir;
- danışmanlık işi muğlak bir şekilde tanımlanmıştır ve görev devam ederken yeni sorunlar keşfedilmiştir;
- danışman gereğinden daha uzun bir zaman görevde kalmaya gayret etmektedir.

Böyle durumlardan kaçınılması için uygun zamanda görevden çekilme meselesi, danışmanlık sürecinin başında, danışman müşteriye görev veya proje döngüsünün tamamını sunduğu sırada görüşülmelidir. Danışmanlık sözleşmesinde ne zaman ve hangi koşullar altında görevin sona erdirileceği belirtilmelidir. Daha önce de söz edildiği üzere, burada çok sayıda seçenek vardır. Görev, teşhis aşamasında sonra, eylem planlamasından sonra, uygulama sırasında bir alt aşamada veya uygulama tamamlandığı ve mutabık kalınan sonuçlar elde edildiği zaman sona erdirilebilir.

Sözleşmenin imzalandığı sırada, görevin sona erdirilmesi için doğru zamanın belirlenmesi güç olabilir. Bu kadar erken bir aşamada sık olarak uygulamanın nasıl ilerleyeceğini, müşteri personelinin projede hangi ölçüde yer alacağını ve görev sırasında hangi yeni ilişkilerin ve sorunların ortaya çıkacağını veya keşfedilebileceğini kesin olarak bilmek elbette imkansızdır.

Bu nedenle, görev devam ederken kritik aşamalarda görev planının gözden geçirilmesi tavsiye edilmektedir. Her gözden geçirme sırasında ise, danışmanın daha ne kadar süre ile müşteri organizasyonda kalmaya devam edeceği ve görev sona erdirilmeden önce yapılması gereken başka ne iş kaldığına dair sorular ele alınmalıdır.

Kademeli çekilme

Birçok durumda, kademli çekilme, hem müşteri hem danışman açısından projeyi sona erdirmek için en iyi düzenleme olabilmektedir (bkz. Bölüm 10.1).

Çekilme sinyallerine dikkat edilmesi

Bazı danışmanların adlandırdıkları şekilde çekilme sinyalleri, müşterinin danışmanlık görev veya projesini sona erdirmeyi arzu ettiğini gösterirler. Bu sinyaller oldukça açık ya da dolaylı ve örtülü olabilirler. Müşteri danışmanla görüşmek için daha seyrek şekilde müsait olmaya başlar veya başka bir şekilde, proje üzerinde zaten yeterince zaman harcandığına işaret eder. Bu türden sinyalleri görebilmek için yeterince dikkatli olunmasının hayati önemi vardır. Bu sinyallerin mevcudiyeti, çalışmanın devamı için geçerli profesyonel nedenleri olan bir danışmanın dahi derhal toplanıp ayrılması gerektiği anlamına gelmez, ancak yine de bu husus müşteri ile açık bir dil kullanılarak tartışılmalıdır.

Asla gerektiğinden fazla kalmayın!

Eğer müşteri kendi başına işi devam ettirebileceğine ikna olmuş ise, danışman müşterinin bu fikrini paylaşmasa dahi, daha fazla kalmak konusunda hiçbir

şekilde ısrar etmemelidir. Netice itibarı ile parayı veren düdüğü çalar ve danışmanın ücretini ödeyen de müşteriden başkası değildir.

Gereğinden fazla görevde kalmak, profesyonelce bir davranış değildir ve danışmanın imajına zarar verir. Maalesef bazı danışmanlar bu şekilde davranmaktadırlar; bu konuda bizzat bir danışman şu beyanda bulunmuştur: ".. bazı danışmanlık firmaları, müşteri firmanın içine girip sürekli olarak esas sözleşmede olmayan yeni alanlar bulan ve bir türlü gitmek bilmeyen kan emiciler gibi davranır; bu durum birisi fişi çekip de "yetti artık" diyene kadar böyle devam eder. Aslında ürettikleri tavsiye süper kalitededir; ama işte bir yerde artık fazla olmaktadır..." [1]

11.2 Değerlendirme

Değerlendirme, herhangi bir danışmanlık sürecinde görevi sona erdirme aşamasının en önemli kısımlarından birisidir. Değerlendirme yapılmaksızın, danışmanlık görevi amaçlarının başarılıp başarılmadığı ve elde edilen sonuçların kullanılan kaynaklara değer olup olmadığı hususlarının değerlendirilmesi mümkün olmayacaktır. Değerlendirme yapılmaksızın, ne müşteri ne danışman söz konusu görevden herhangi bir ders çıkarabilecektir.

Buna rağmen, çok sayıda danışmanlık görevi için hiçbir zaman değerlendirme yapılmamaktadır veya her ne değerlendirme yapılırsa bu yüzeysel kalmakta ve sadece marjinal bir ilgi konusu olabilmektedir. Bunun nedeni ise, organizasyonlarda ve beşeri sistemlerde değişikliğin değerlendirilmesinde işin doğası gereği bulunan bazı güçlüklerdir. Örneğin eğer eldeki danışmanlık görevinin amacı üretimi artırmak ise, görev sonunda elde edilen üretim artışının sadece danışmanın müdahalesinden kaynaklandığı varsayılamaz. Orada elde edilen üretim artışı, kısmen veya tamamen, başka etkenlerden de kaynaklanabilir. Bunun da ötesinde, bazı değişikliklerin belirlenmesi, betimlenmesi veya ölçülmesi ve değerlendirilmesi güç olabilmektedir.

Değerlendirme, danışman-müşteri ilişkisinin en hassas kısmı olabilir ve dolayısıyla değerlendirmeden kaçınmak insanlara rahat da gelebilir. Bu eğilim, özellikle eğer müşteri danışmanın performansından memnun değilse veya danışman ve müşterinin tekrar beraber çalışmaları muhtemel değilse, daha güçlü olabilir. Mali nedenler de bu bağlamda rol oynar: En basit değerlendirme çalışması bile zaman ve para ister; müşteri bu parayı tasarruf etmek isteyebilir, çünkü bu para yeni bir şey geliştirmek için kullanılıyor olmayacaktır.

Değerlendirme çalışmasını kim yapmalıdır?

Danışmanlık sürecinin tamamı için geçerli olduğu üzere, değerlendirme çalışmasının da etkili olabilmesi için işbirliği gerekir. Hem müşteri hem danışmanın görev amaçlarına ulaşılıp ulaşılmadığını ve görevin başarılı sayılıp sayılamayacağını bilmeye ihtiyaçları vardır.

Müşterinin elbette belli spesifik çıkarları ve görüşleri vardır. Müşteri sadece danışmanlık görevini veya projesini değerlendirmekle kalmayacaktır; danışmanı ve danışmanın performansını da değerlendirecektir. Eğer müşteri bir dahaki sefere

kendisi daha iyi performans vermekle ilgili ise, bir öz değerlendirme de yapacaktır. Bu kapsamda, müşteri danışmanla işbirliği yapmak; projenin ilerlemesini izlemek ve alınan danışman tavsiyesinden yararlanmak bakımlarından kendi teknik ve yönetsel kapasitesini de değerlendirecektir. Aynı şekilde, danışmanın da kendisinin ve müşterinin performansını değerlendirmesi gerekir.

Tüm bunların ne kadarının ortak yapılan egzersizler şeklinde olacağı ve bu süreçte hangi bilgilerin paylaşılacağı hususları, güven ve takdir meselesidir. Gerçek anlamda ortaklaşa bir gayret şeklinde yürütülmüş olan bir danışmanlık projesi kapsamında değerlendirme faaliyeti de normal olarak açık ve yapıcı bir faaliyet şeklinde cereyan eder. Yine de hiç kimse müşteriyi ve danışmanı yaptıkları değerlendirmelerden çıkardıkları tüm sonuçları paylaşmaya zorlayabilecek bir konumda elbette olmayacaktır.

Bazı hallerde, üçüncü bir tarafça yapılan değerlendirme çalışması, o danışmanlık görevi için gerekli fonları sağlamış olan bankanın veya ajansın koyduğu bir koşul olabilir. Proje ile sağlanan sonuçların niceliği veya niteliği üzerinde müşteri ve danışmanın anlaşamadıkları ve ödemelerin de bu sonuçlara bağlı olduğu hallerde, bağımsız üçüncü taraflarca yapılacak değerlendirme, ihtilaf ve hukuk davalarını önlemenin en iyi yolu olabilmektedir.

Değerlendirme çalışması, bir görevin iki temel yönü üzerine odaklanacaktır: Müşteriye sağlanan yararlar ve danışmanlık süreci.

Müşteriye sağlanan yararların değerlendirilmesi

Danışmanlık görevinin sağladığı yararların değerlendirilmesi için nedenler açık olsa gerektir. Sağlanan yararlar başarılan değişimi tanımlarlar; bu değişimin ise bir iyileşme ve müşterinin işletmesine katılan yeni bir değer gibi görülebilmesi gerekir. Esas itibarı ile, müşteriye sağlanan yararlar danışmanlık projesinden önceki ve sonraki durumların karşılaştırılması yolu ile değerlendirilirler. Bunun yapılması ise, sadece eğer danışmanlık görevi tasarlanırken, yani başarılacak sonuçlar ve bunların ölçülmesi ve değerlendirilmesi için kullanılacak kriterler ta-nımlanırken görevin bir değerlendirmesinin de yapılacağı öngörülürse mümkün olacaktır.

Değerlendirme ile aşağıda belirtilen sorulara yanıt aranır:

- Danışmanlık görevi veya projesi ile öngörülen amaçlar başarılmış mıdır?
- Hangi spesifik sonuçlar başarılmış ve müşteriye hangi spesifik yararlar sağlanmıştır?
- Beklenen sonuçlardan hangileri başarılmamıştır?
- Bu görev veya proje ile başlangıçta beklenmediği halde başarılan herhangi bir ilave sonuç olmuş mudur?

Tipik yönetim danışmanlığı görevlerinde altı türde yarar veya sonuç elde edilebilmektedir:

- yeni kabiliyet edinilmesi;
- yeni sistemler;
- yeni ilişkiler;

- yeni fırsatlar;
- yeni davranış kalıpları;
- yeni performans.

Yeni kabiliyet. Bunlar, müşterinin ihtiyacı olan yeni becerilerdir: Örneğin teşhis veya diğer sorun çözme becerileri veya iletişim becerileri, değişim yönetimi becerileri veya teknik veya yönetsel beceriler olabilir. Elbette bu yeni beceriler, danışmanlık görevi ile etkilenen belli alanlar için söz konusudur (örneğin yeni finansman yaklaşımlarının geliştirilmesi ve uygulanması). Müşterinin kendi müşterisine hizmet konusunda yeni kabiliyet edinmesinin özel önemi vardır (örneğin yeni ülkelerde mal ve hizmet teslimatı yapmak ve /veya oralardaki kalite standartlarını karşılamak). Yeni kabiliyet aynı zamanda yeni nitelikleri de içerir; böyle nitelikler arasında müşterinin inisiyatif alma, yaratıcılık, girişimci ruh ve eğilim, yenileşim (inovasyon) ve çevre konularına duyarlılık konusunda kapasite ve niteliklerinin yükseltilmesi sayılabilir. Kısacası, danışmanlık sürecinde danışmanın bilgi aktarımı sağlamış olması ve müşterinin ise daha yeterlikli ve daha bağımsız bir karar verici haline gelmiş olması gerekir.

Yeni sistemler. Birçok danışmanlık görevi kapsamında bilişim yönetimi, pazarlama, üretim ve kalite yönetimi, personel temini ve değerlendirmesi veya önleyici bakım gibi spesifik sistemlerde değişiklik yapılması konusunda müşteriye yardım sağlanır. Eğer bu sistemler işletmeye alınırsa veya işletmeye alınması muhtemelse, o zaman bu sistemler görev çıktısı olurlar.

Yeni ilişkiler. Danışmanlık görevi veya projesi, müşteri işletmenin geleceği bakımından hayati önemi olan yeni ticari ilişkiler ve diğer ilişkilerin ihdas edilmesine yardımcı olmuş olabilir; bunlar arasında yeni stratejik ittifaklar, yan sözleşme düzenlemeleri, inşaat projelerinin uygulanması için konsorsiyumlar veya kıyaslama projesi anlaşmaları gibi ilişkiler olabilir.

Yeni fırsatlar. Bunlar müşteri işletmenin muhtelif yönleri ile ilgili olabilir. Yeni potansiyel pazarlar, daha uygun fiyatlı hammadde kaynakları, araştırılmasında yarar bulunan yeni teknolojiler, edinilmesinde yarar olabilecek arazi veya diğer emlak, danışmanlık sürecinde belirlenmiş olabilir.

Yeni davranış kalıpları. Davranış değişikliği terimi, esas itibarı ile (yönetici ve personeli arasındaki ilişkiler veya işbirliği yapmakta olan iki farklı departmanın ekipleri arasındaki ilişkiler gibi), kişiler arası ilişkiler alanında kullanılan bir terimdir. Yine de bu terim, çalışma ortamı bakımından bireysel davranışı da kapsamaktadır (örneğin bir işçinin güvenlik gereçlerini kullanıp kullanmadığı, satış personelinin müşteriye karşı nasıl davrandığı, bir genel müdürün hoş olmayan kararları erteleyip ertelemediği).

Yeni performans. Eğer yukarıda sözü edilen beş alanda yapılan değişiklikler, performans ölçümünde kullanılan ekonomik, mali, sosyal veya diğer göstergelerde iyileşme sonucu verir ise, o zaman yeni performans başarılmış demektir. Bu değişiklikler birey (tezgah, iş istasyonu) seviyesinde, birim (atölye, ekip, grup, tesis, departman) seviyesinde veya kurumsal veya örgüt (işletme, kurum, bakanlık) seviyesinde olabilir.

Daha iyi performans sağlanması öncelikli hedeftir ve mümkün olan her zaman çıktıların değerlendirilmesinde ve sağlanan yararların gösterilmesinde performans artışı daima kullanılmalıdır. Performans artışını hedef almaksızın kabiliyette iyileşme sağlayan danışmanlık desteği, bir akademik egzersiz olabilir; ancak bu mali açıdan lükstür. Ancak, sonuçların değerlendirilmesinde performans değişikliğinin kullanılamadığı da olmaktadır (örneğin yeni kabiliyet geliştirilmiş ve bazı fırsatlar belirlenmiştir, ancak müşteri üstün performans sağlayacak olan uygulamayı ertelemek durumundadır). Bundan başka, belli koşullar altında müşterinin iş faaliyetinde veya yönetsel kabiliyetinde sağlanmış olan iyileşme, ekonomik ve mali performansta derhal sağlanan iyileşmeden daha önemli ve daha kalıcı bir avantaj olarak görülebilmektedir.

Kısa dönemli ve uzun dönemli yararlar

Bazı danışmanlık görevlerinde kısa dönemli ve uzun dönemli yararları ayırt etmek ve bunları karşılaştırmak yararlı olabilir. Etkileyici kısa dönemli yararlar, gelecekteki imkanları ve işletme ihtiyaçlarını gözden saklayabilir ve müşterinin uzun vadeli çıkarlarının zarar görmesi pahasına elde edilmiş olabilir. Bunun tersi yönde de eğer danışmanlık görevi daha uzun vadeli yararlar üzerinde odaklanmış ise, o zaman kısa dönemde sadece mütevazı yarar elde edilmesi veya hiçbir yarar sağlanmaması için yeterli gerekçe olabilir. Nihayet, danışmanlık görevi kapsamında her şeyin üzerinde bazı kısa dönemli yararlar sağlanması hedef alınmış olsa bile müşteri işletmenin gelecekteki imkanları ve uzun dönemli sonuçları daima göz önünde bulundurulmalıdır.

Danışmanlık sürecinin değerlendirilmesi

Danışmanlık sürecinin değerlendirilmesi, bu sürecin etkinlik derecesinin görev sonuçlarını kuvvetli bir şekilde etkilediği varsayımına dayanır. Bu varsayım, davranış değişikliği sağlamayı her şeyin üzerinde hedef alan danışmanlık görevleri ile ilgilidir: Eğer müşteri organizasyon içerisinde yeni türde davranış ve süreçler ihdas edilecek ise (sonuç), o zaman danışmanın bu istenen sonucu verecek şekilde bir danışmanlık tarzı ve müdahale yöntemi (süreç) seçmesi ve müşteriye önermesi gerekecektir. Örneğin danışmanın sorun çözme ve karar verme yöntemleri hakkında bir seminer vermesi veya bir kurs notu dağıtması yolu ile müşterinin sorun çözme kabiliyetinde gerçek anlamda bir değişiklik sağlanması çok muhtemel değildir.

Danışman-müşteri ilişkisi ve müdahale yöntemi görev devam ederken gelişir. Farklı yöntemler kullanılabilir ve süreç az veya çok ortaklaşa ve katılımcı olabilir ve elbette etkinlik derecesi de az veya çok olabilir. Değerlendirmenin tüm bu hususları ortaya çıkarması gerekir. Danışmanlık sürecinin değerlendirilmesi gerekecek olan başlıca boyutları aşağıda ele alınmıştır.

Görevin tasarımı (sözleşme). İlk olarak ilişkinin başlangıcının incelenmesi yararlı olacaktır. Bu kapsamda ele alınacak sorular arasında aşağıdakiler olabilir:

- Danışmanlık hizmeti için ihtiyaç, nasıl ve kim tarafından tespit edilmiştir?
- Danışman nasıl seçilmiştir? Hangi kriter ve prosedürler kullanılmıştır?

- Danışmanlık hizmetinin alınmasındaki amaç, başlangıçta net mi idi? Bu amaç, fazlaca dar kapsamlı veya muğlak mı idi?
- Danışmanlık görevinin tasarımı, müşterinin ihtiyaçları ve özel koşulları bakımından net, gerçekçi ve uygun mu idi?
- Amaçların, hedeflerin, sonuçların ve girdilerin başlangıçtaki tanımları, görev planı için iyi bir çerçeve ve rehber sağlamış mı idi? Amaçlar yeterince zorlu ama imkansız derecede zorlu olmayan türden amaçlar mı idi? Beklenen sonuçların tanımları açık, detaylı ve kesin mi idi?
- Danışmanlık tarzı, uygun şekilde tanımlanmış, tartışılmış ve anlaşılmış mı idi? Projede yer alacak kişiler kendi rolleri ve sorumlulukları hakkında başlangıçta bilgilendirilmiş mi idiler?

Girdilerin niceliği ve niteliği. Gerekli girdilerin görev planında yer alan orijinal tanımlarının değerlendirilmesine ek olarak, danışman ve müşteri tarafından sağlanan girdiler de incelenmelidir. Burada yanıtlanması gerekecek başlıca sorular şunlardır:

- Danışman gerekli büyüklük, yapı ve yeterliklere sahip bir ekip sağlamış mıdır?
- Müşteri görev için gerekli olan (beşeri ve diğer) kaynakları sağlamış mıdır?

Benimsenen danışmanlık modu (tarzı). Danışman ve müşteri, görev sırasında vuku bulan olayları ve gelişen ilişkiyi geriye bakış yaklaşımı ile değerlendirmelidirler. Bunu yaparken, danışman ve müşteri aşağıda belirtilen türden sorulara yanıt arayabilirler:

- Danışman-müşteri ilişkisinin nasıl bir tabiatı olmuştur? Bir karşılıklı güven, anlayış, saygı ve destek atmosferi oluşmuş mudur?
- Doğru danışmanlık tarzı kullanılmış mıdır? Bu danışmanlık tarzı müşterinin kabiliyet ve tercihlerine göre uyarlanmış ve eldeki göreve göre ayarlama yapılmış mıdır?
- Müşterinin danışmanlık projesine katılımının sağlanması için her fırsat kullanılmış mıdır?
- Danışmanlık görevinin öğrenme boyutuna gereği gibi özen gösterilmiş midir? Müşteriye bilgi ve know-how aktarımı için ne yapılmıştır?
- Danışman kendi meslek dalındaki tüm etik ve davranış normlarına titizlikle riayet etmiş midir?

Danışman ve müşterinin projeyi nasıl yönettiği hususu. Eğer danışmanlık görevi veya projesi her iki tarafça istidatlı bir şekilde yönetilebilirse, o zaman orijinal görev planındaki noksan ve hatalar düzeltilebilir ve değişen koşullara göre gerekli değişiklikler de yapılabilir. Bu bakımdan, bir değerlendirme çalışmasında aşağıdaki türden sorular ele alınabilir:

- Danışmanlık görevinin orijinal tasarımında yeterince esnekliğe yer verilmiş midir?
- Danışmanlık firması görevi nasıl yönetmiş ve desteklemiştir? Danışmanlık firması müşterinden gelen herhangi şikayet veya öneriye nasıl yanıt vermiştir?
- Müşteri görevi nasıl izlemiş ve kontrol etmiştir?
- Danışman ve müşteri zaman çizelgelerine riayet etmiş midir?

- Görev sırasında kritik aşamalarda ara rapor üretilmiş ve değerlendirme yapılmış mıdır? Bu rapor ve değerlendirmelere dayanarak yapılan eylemler hangileridir?

Değerlendirme araçları

Sayısal değerlendirmeye imkan veren somut verilerin toplanmasına ve incelenmesine öncelik verilmelidir. Buna ek olarak, özellikle danışman-müşteri ilişkisi ve danışmanlık tarzının değerlendirilmesi bakımından muhtelif görüşlerin belirlenmesi ve incelenmesi önemlidir. Burada, mülakat, gözlem, anket araştırması ve toplantı ortamında tartışma dahil olmak üzere klasik teknikler kullanılır (bkz. Bölüm 8).

Müşteri ve danışman arasında açık sözlülükle bir tartışma yapılması esastır. Bu tartışma sırasında müşterinin ve danışmanın bakış açısı ile neyin olup bittiği ve bu arada belli tutum ve davranışlara, başarılara ve hatalara temel teşkil eden nedenler de adım adım gözden geçirilmelidir.

Yapılan değerlendirmeler kısa bir rapor şeklinde özetlenmelidir. Bu kısa rapor, proje nihai raporunun bir parçası olabilir veya ayrıca sunulabilir (örneğin eğer sonuçların değerlendirilmesi görevin sona erdirilmesinden birkaç ay önce yapılırsa).

Değerlendirmenin ne zaman yapılması gerektiği hakkında

Bir danışmanlık görevinin sonuna yaklaşılırken bir değerlendirme yapılması gereği elbette vardır. Müşteriye sağlanmış olan bazı yararların o aşamada belirlenmesi mümkün olabilir ve danışmanlık sürecinin de geriye bakış yaklaşımı ile değerlendirilmesi mümkündür. Görev sonu değerlendirmesi elbette en önemli olanıdır; ancak bu yapılan tek değerlendirme çalışması olmamalıdır. Değerlendirmenin uygulama aşamasının sonuna dek ertelenmesi, görevin kendisi bakımından herhangi bir iyileştirme seçeneğinin önerilmesi için artık çok geç kalınması ve artık yapılacak herhangi bir önerinin sadece gelecekteki görevler bakımından ilgi konusu olması anlamına gelebilir. Bu nedenle, teşhis ve eylem planlama aşamalarının sonunda ara değerlendirme çalışmaları öngörülmelidir. Bu değerlendirmeler, görevin müşteri ve danışman tarafından kontrol ve izlenmesi faaliyetinin normal bir parçası gibi görülmelidir. Gerekli hallerde (örneğin uzun süreli ve karmaşık görevlerde), teşhis aşaması, eylem planlama veya uygulama sırasında dahi ilerlemenin ve ara sonuçların gözden geçirilmesi ve bir ihtimal, görev planı ve kullanılan yöntemlerde ayarlama yapılması için birden fazla değerlendirme egzersizine ihtiyaç olabilmektedir.

Bütün bunlarla birlikte, sık olarak görevin sonunda değerlendirmenin derhal tamamlanması da imkansızdır. Eğer ölçülebilir sonuçlar derhal belirlenemez ise veya tahmin edilen performans seviyesi belli bir süre geçmeden önce başarılamaz ise, o zaman görev sonrası takip kapsamında bir değerlendirme için gerekçe var demektir.

Danışman tarafından bağımsız değerlendirme yapılması

Müşterinin danışmanlık veya diğer profesyonel hizmetleri almasının yarar-

larını değerlendirmek bakımından kendi politika ve prosedürleri elbette olacaktır. Müşteri tamamlanmış bulunan bir danışmanlık projesini değerlendirmemeyi bile tercih edebilir. Bir danışman için ise, görev değerlendirmesi, danışmanlık hizmeti sağlamada kalite yönetimi, personel yetiştirme ve müşterilerle mükemmel ilişkiler inşa etmek bakımından başlıca araçlardan birisidir. Aslında, görev değerlendirme egzersizleri, danışmanın bilgi yönetim süreçlerinin bir parçasıdır. Bir prensip meselesi olarak, bir danışman kendi yararı için müşterinin değerlendirme yapmamaya karar verdiği durumlar dahil olmak üzere üstlendiği her bir görevi için değerlendirme çalışması yapmalıdır.

Burada sorulması gereken sorular yukarıda bahsi geçenlerden çok farklı değildir, yalnız odaklamada hafif bir ayarlama yapmak gerekebilir. Danışman bu kapsamda öz değerlendirmeye ağırlık verecektir; bunu yaparken de danışmanlık firması olarak sorun yaşanan alanlara bakacak ve iyileştirme sağlamaya gayret edecektir.

Öz değerlendirme yaparken nesnel ve tarafsız olmak zordur. Bu nedenle bazı danışmanlık firmaları müşteriden geri bildirim talep ederler; bu amaçla muhtelif veri toplama ve değerlendirme araçlarından istifade ederler. Bu bağlamda, müşteriye sunulan anket formlarının tercih edilen araçlar oldukları görülmektedir. Bu formlardaki sorular, müşteriyi danışmanla ilişkinin ve yapılan çalışmanın her yönü bakımından açık sözlü olmaya davet etmelidir ve bu kapsamda ise danışmanın personelinin yeterliği ve tutumu; gösterdikleri esneklik; davranış tarzı, yaratıcılıkları; emre amade olma durumları; ne derece yardımcı oldukları ve vasat proje ile mükemmel proje arasındaki farkı oluşturan diğer nitelikler bulunacaktır. [2] Eğer müşteri, anket formundaki soruları yanıtlamaya zaman ayırırsa, o zaman danışman buna mukabil, geri bildirim sağlayarak müşteriye teşekkür etmeli ve alınan yanıtlar ve önerilere göre hangi önlemlerin alınacağını açıklamalıdır.

Sık olarak kullanılan diğer araçlar arasında ise mülakat, müşteri firmadaki kıdemli personel ile yapılan toplantılar, proje sonrası takip ziyaretleri, müşterinin kendi iç değerlendirme raporlarının etüt edilmesi (elbette eğer bunlar danışmanın kullanımına açılırsa) ve ben-zerleri bulunmaktadır.

ISO 9001 standartlarına göre kalite belgelendirmesinde müşteriden gelen geri bildirimin kullanılması ile görev değerlendirmesinin yapılmasının zorunlu olduğu hususunun burada belirtilmesi yararlı olsa gerektir (bkz. Bölüm 32).

11.3 Görev sonrası takip

Sık olarak, müşteri ve danışman, aralarındaki çalışma ilişkisini tamamen durdurmamakla birlikte belli bir görevi sona erdirmek konusunda mutabık olabilirler. Danışman tarafından herhangi bir şekilde mevcut görevle ilişkili olarak yapılan çalışmaya görev/proje sonrası takip çalışması denir. Görev sonrasında herhangi bir takip çalışması yapılmasının arzulanırlığı hususu, sık olarak görev değerlendirme kapsamında belirlenir. Eğer danışman görev sonrası takip çalışmasının müşteri çıkarına olduğu ve kendisinin müşteriye sağlayacağı başka katkılar olduğu hususunda ikna olmuş durumda ise, bunun gereği nihai raporda ve müşteri ile nihai

toplantı sırasında tavsiye edilir.

Görev sonrası takip çalışmasının danışmanlık firması açısından avantajları zaten açıktır. Böyle bir hizmet, gelir sağlamaktan başka teşhis sonrası danışmanlık görevlerinin gerçek etkisi ve bunun yanında müşteri organizasyonda ortaya çıkabilecek herhangi bir yeni sorun hakkında bilgi edinmenin paha biçilmez bir yoludur. Bu kapsamda müşteri organizasyona yapılacak ziyaretlerden yeni görevler de gelişebilecektir.

Aynı zamanda, birçok müşteri görev sonrası takip hizmetlerinin yararlı bir danışman yardımı şekli olduğunu; bu yardım sürecinde yeni sorunların ve fırsatların bunlar ciddileşmeden keşfedilebileceği ve gereğinin yapılabileceğini takdir edebilmektedir. Buna karşılık, hiçbir müşteri, eğer ilgilenmiyorsa, bir görev sonrası takip düzenlemesini kabul etmeye elbette hiçbir şekilde zorlanmamalıdır.

Uygulama sonrası takip çalışması

Birçok nedenle, müşteri bir görev sonrası takip düzenlemesi ile ilgilenebilir. Müşteri, görev kapsamında olan alanlardaki yeni teknik gelişmeler veya başka nedenlerle önerilerin uygulanması ile ortaya çıkan durumu danışmanın taze bir bakışla gözden geçirmesini arzu edebilir. BT sistemlerinin danışman tarafından sağlandığı ve kurulduğu hallerde, bu sistemin bakımı ve güncelleştirilmesi için danışmanın devam eden yardımı normal olarak gerekecektir.

Danışman iki yıllık bir dönem için müşteriyi üç ayda bir ziyaret ederek ilerlemeyi gözden geçirebilir, gerekli herhangi bir düzeltici eylem alınmasında yardımcı olabilir ve yeni sorunların ortaya çıkıp çıkmadığını anlayabilir. Bu programlı ziyaretlerin kapsamını aşan yeni bir müdahale gerekirse, danışman bunun için ayrı bir öneri hazırlayabilir, ancak elbette müşteri bunu kabul edip etmemekte mutlak surette serbest olacaktır. Tamamlanmış danışmanlık görevlerini dış kaynak kullanımı için düzenlemelerin takip ettiği durumlar da olabilir.

Peşin ücret düzenlemeleri

Spesifik görevler sonrasında yapılan takip ziyaretleri, normal olarak sınırlı bir süre için prog-ramlanırlar. Eğer müşteri danışman ile daha kalıcı bir çalışma ilişkisi devam ettirmekle ilgileniyor ise, o zaman bir peşin ücret düzenlemesi uygun olabilir (bkz. Bölüm 1.4). Birçok peşin ücret düzenlemesinin başarılı şekilde uygulanmış olan danışmanlık projelerini takip ettikleri görülmektedir.

11.4 Nihai rapor

Görevden önce ve görev sırasında müşteri çeşitli raporlar almış olacaktır:

- görevin önerilmiş olduğu rapor - bu raporun dayanağının bir öncül teşhis araştırması olması gerekir;
- bazı durumlarda bir başlangıç (inception) raporu - bu rapor, görevin başlamasından az sonra tamamlanır, detaylı bir çalışma planının ana hatlarını içerir;

- ilerleme raporları – bu raporların sayısı ve kapsamı değişir; bu raporlarda sorun tanımlarında ve görev planlarında yapılabilecek değişiklik önerileri yer alabilir;
- müşterinin uygulama öncesi kararı bakımından önerilerin sunulması ile bağlantılı raporlar ve dokümantasyon.

Ara raporlama ne şekilde olursa olsun, normal olarak danışmanın müşteri organizasyondan çekildiği sırada çıkarılan ayrı bir nihai rapor olacaktır. Aslında danışmanlık firmaları bizzat kendileri böyle raporlar isterler, çünkü bu raporlar, her şeyin üzerinde, benzer görevler üstlenen diğer danışman personeline yardımcı olacaktır.

Müşteriye verilen nihai rapor

Kısa süreli bir danışmanlık görevi için bu rapor, müşteriye verilecek tek rapor olabilir, dolayısıyla kapsamlı olması gerekir. Daha uzun süreli görevlerde ise, nihai raporda daha önceki raporlara gönderme yapılabilir ve sadece bir önceki rapor verildikten sonraki olaylar bakımından detaya inilebilir. Her durumda, bir kapanış raporu olması bakımından nihai raporun yanıtsız kalmış tüm hususları toparlaması ve hayati önemi olan görev sonu veriler ve doğrulamaları kapsaması gerekir. Bu rapor yazılmadan önce danışmanın bir görev sonrası takip hizmeti sağlayıp sağlamayacağı hususunun biliniyor olması gerekir. Eğer öyle ise, o zaman bu rapor öteki türlü olacağı derecede bir "nihai" rapor olmayabilecektir.

Yürütülen çalışmanın kısa ancak kapsamlı bir gözden geçirilmesinden başka, nihai rapor uygulamadan elde edilen yararlara da işaret etmeli ve müşteriye gelecekte neye girişilmesi veya neden kaçınılması gerektiği hakkında açık bir dille ifade edilmiş öneriler içermelidir.

Görev süresince müşterinin danışman ile yakın bir şekilde çalışmış olduğu ve uygulanan yaklaşım ve elde edilen sonuçların açıkça tatminkar bulunduğu hallerde ve özellikle OD sektöründe, bazı danışmanlar nihai raporları fazlalık gibi görürler. O halde nihai rapor zorunlu değildir. Bununla birlikte, bir nihai raporun (çok kısa bir rapor da olsa) üretilmesinin gerekiyor olması, disiplin ve titizliliği teşvik edecek ve tam olarak neyin başarılmış olduğu ve neyin daha iyi bir şekilde yapılmış olmasının mümkün olduğu hususları hakkında ilgilileri düşünmeye zorlayacaktır.

Yararların değerlendirilmesi

Müşteriye sağlanan yararların bir değerlendirmesi, eğer pratik bir şekilde mümkünse, nihai raporda yer almalıdır. Spesifik olarak, eğer danışman değerlendirme konusu olmaya uygun bir uygulama döneminden sonra ayrılmakta ise, o zaman yararlar nihai raporda yer almalıdır. Diğer hallerde ise, daha önce söz edildiği üzere, bu konu daha sonra sunulabilir.

Gerçek anlamda sağlanan yararların değerlendirilmesi yolu ile danışman, hem öncül değerlendirmenin hem çözüm alternatiflerinin değerlendirmesinin doğruluğunu ve isabetini göstermiş olacaktır.

Elbette, sağlanan yararların bir değerlendirmesinin nesnel ve tarafsız bir resim vermesi için uygulamanın yeterince ilerlemiş olması ve yeni yöntem veya sistemin işletilmesi koşullarının normal ve istikrarlı aşamaya ulaşmış olması gerekecektir. Danış-

man görevin doğrudan sonuçları olarak elde edilen yararlara ağırlık vermeli, dolaylı yararların (sabit masraflarda sıfır artış gibi) takdirini ise müşteriye bırakmalıdır.

Yararlar sunulurken, raporda üstün performans ile elde edilen veya edilecek olan ölçü-lebilir ekonomik, mali ve sosyal yararlar üzerine odaklanılmalıdır. Ancak, Bölüm 11.2'de tartışıldığı üzere, raporda görev kapsamında geliştirilen veya ihdas edilen yeni kabiliyet, sistem, fırsat ve davranış şekilleri de betimlenmeli ve bunların performans üzerindeki etkisi gösterilmelidir.

Danışmanlık firmalarının çoğu, sağlanan tasarruf/danışmanlık ücreti oranına işaret etmeyi tercih etmezler. Bu türden bir analiz müşteriye bırakılır. Bu bağlamda, müşterinin sağlanan yararların hepsinin maliyetlendirilebilir yararlar olmadığı ve toplam ve uzun vadeli işletme sonuçları bakımından etkisi sınırlı olan birçok basit ve düşük maliyetli görev için bu tasarruf/ücret oranının düşük olabileceği hususlarını takdir etmesi beklenir.

Danışmanlık sürecinin değerlendirilmesi

Nihai raporda danışmanlık sürecinin değerlendirmesine de yer verilip verilmeyeceği hususu bir takdir meselesidir. Eğer bunun yapılması müşteri için gelecekte yararlanacağı şekilde öğretici olacak ise ve görev sırasında standardın üstünde veya altında herhangi bir performansın nedeni müşteri davranışı olmuş ise, o zaman bu şekilde raporlama için güçlü gerekçeler olabilir. Raporun bu bölümünün ne derece detaylı ve açık olacağı ve hangi meselelerin tartışılmakla birlikte bunlara raporda yer verilmeyeceği hususlarında ise danışman ve müşterinin bir şekilde mutabakat sağlamaları gerekecektir.

Müşteriye öneriler

Her ne kadar danışmanlık işi tamamlanmış ise de, danışman bazı ilave iyileştirme olasılıklarına, fırsatlara, darboğazlara, risklere, ertelenmemesi gereken eylemlere vs.'ye işaret ederek kendisinin müşteri organizasyonu bir perspektif içerisinde görebildiğini ortaya koyabilir. Her durumda, danışmanın kendi yardımı ile devreye alınan yeni sistemin kendisi ayrıldıktan sonra bakım ve kontrolünün nasıl yapılacağı ve daha ileri derecede nasıl geliştirileceği konularında müşteriye tavsiyede bulunması gerekecektir. Görev sonrası takip hizmeti bakımından varılmış olan herhangi bir mutabakatın da nihai raporda doğrulanması uygun olacaktır.

İyi bir danışmanlık raporu, müşterinin saygısını kazanabilmelidir; müşteri bu raporu daha fazla öğrenme kaynağı ve bir rehber olarak görebilmelidir. Müşteri bu raporu değerli bir başarının kaydı olarak iş arkadaşları ve ortaklarına gösterebilmelidir.

Danışmanlık raporlarının yazılması ve sunulması hakkında bazı yararlı tavsiyeler, Ek 7'de bulunmaktadır.

Görev referans raporu

Müşteriye sunulan nihai rapora ek olarak, danışman kendi organizasyonunun kullanımı için bir de görev referans ve değerlendirme raporu hazırlamalıdır; bu rapor Bölüm 31.5'te betimlenmiştir.

Müşterinin kurum içi raporu

Danışmandan yararlanan bazı organizasyonlar, tamamlanan görevler hakkında kurum içi raporlar hazırlar. Özet bilgiye ek olarak, bu raporda yapılan iş ve danışmanın yaklaşımı ve performansı hakkında müşterinin değerlendirmesi yer alabilir. Bu rapor son derece yararlı olmasına rağmen, yaygın olarak hazırlanan bir rapor değildir. Rapor danışman için yazılmaz; yine de bazı müşteriler bu raporu danışmanla paylaşmaktan memnuniyet duyabilirler; bu durumda danışman bu raporun bir kopyasını edinme fırsatını asla kaçırmamalıdır.

1. Consultants News (Fitzwilliam, NH), Temmuz/Ağustos 1991, s. 6.
2. Bkz. örneğin David Maister tarafından önerilen müşteri geri bildirim anket formu; bu form, Managing the professional service firm (Profesyonel hizmet firmasının yönetilmesi) (New York, The Free Pres, 1993) başlıklı eserde s. 85-86'da bulunmaktadır; aynı formun bir kopyası ise şu eserde bulunabilir: M. Kubr: How to select and use consultants: A client's guide (Danışmanların seçimi ve kullanımı: Müşteri rehberi), Management Development Series, Sayı 31 (Cenevre, ILO, 1993), s. 176.

KISIM III

ÇEŞİTLİ YÖNETİM KONULARINDA DANIŞMANLIK

GENEL VE STRATEJİK YÖNETİM DANIŞMANLIĞI

12

Takip eden 15 Bölümün her birinde, yönetim disiplininin spesifik bir alanında danışmanlık hizmeti sağlanması konusu ele alınmıştır. Buradaki amaç, bu alanların her birindeki yönetim teknikleri, uygulaması ve sorunlarının noksansız bir analizinin sunulması değildir. Bu kitabın ruhuna uygun olarak, buradaki amaç, bu alanlarda danışmanların müşteriye nasıl yardım edebileceklerini ve bu amaçla normal olarak faaliyetlerini nasıl yürüttüklerini göstermek ve danışmanların farkında olması gereken bazı yeni gelişmelerden bahsetmektir. O halde bu Bölümler, farklı yönetim alanlarında danışmanlık hizmetleri sağlanması konusunda yapılabilecek daha detaylı bir etüt için giriş olarak hizmet edebileceklerdir.

12.1 Kurumsal strateji ve genel yönetim konularında danışmanlık hizmetinin mahiyeti ve kapsamı

Yönetim danışmanlığı, kayda değer ölçüde bir organizasyonun varoluşu, temel amaçları ve misyonu, iş politikası ve stratejisi ve bir bütün olarak planlanma, yapılandırma ve kontrolü ile ilgilidir. Bir zamanlar genel yönetim terimi ile adlandırılan bu sorunlar, artık şimdi daha yaygın olarak kurumsal strateji veya stratejik yönetim terimleri ile adlandırılmaktadırlar. Bu tür meselelerle ilgilenen danışmanlar da strateji danışmanları veya genel yönetim danışmanlarıdır – bu danışmanlar böylece işlevsel alanlarda (örneğin finansman alanında) müdahale konusunda uzmanlaşan danışmanlardan veya bilgisayar destekli üretim kontrolü veya ücret ve teşvik sistemleri gibi belli tekniklerde uzmanlaşan danışmanlardan ayrılmaktadırlar.

Peki, bir firma, çok yönlü bir yönetim danışmanının yardımına ihtiyacı olup olmadığını nasıl belirler? Bazı hallerde, işin durumundan bu sorunun yanıtı açıktır: Toplam performansta düşüş, personel arasında giderek artan hoşnutsuzluk, faaliyet gösterilen sektörün geleceğinin pek parlak görünmemesi vs. İşletme bir kriz içerisinde veya ona yakın bir durumda bulunabilir ve başarının tekrar nasıl inşa edileceği de açık olmayabilir. Başka türden vakalarda ise, başlangıçta spesifik veya işlevsel bir alanda gibi görünen bir sorunun (diyelim ki, yetersiz kalan pazarlama yöntemleri gibi bir sorunun) diğer yönetim alanlarında uzantıları olabilir ve daha sonra bir aşamada ise, o başlangıçtaki sorunun aslında organizasyonun tamamını olumsuz etkileyen çok daha derin bir genel yönetim sorununun sadece bir belirtisi olduğu anlaşılabilir.

Böyle firmalarda, firmanın nereye gittiği veya neyi başarmaya çalıştığı hakkında üst yönetimin hiçbir net fikri olmaması, yaygın olarak rastlanan bir durumdur. Kısacası, bir stratejik yönlenme noksanı vardır. Başka firmalarda ise, üst yönetimin stratejik amaçlar bakımından bir fikri vardır, ancak kendi vizyonunu orta ve alt kademe yöneticilerine ve işgücüne ifade etmekte başarısız kalmıştır – ve sonuç olarak herhangi bir strateji asla uygulanmamaktadır.

Bu konularda, stratejik bakımdan yollarını kaybetmiş durumda olan organizasyonların farkına varılmasını eskisine göre çok daha kolay kılan bir kıyaslama aracı artık emre amade bulunmaktadır. Zamanımızda artık özel sektör firmalarının nihai amacının – ve dolayısıyla bu organizasyonlarda üretilen tüm kararlar için temel rehber ilkenin – hissedar değeri yaratmak olduğu genel kabul gören bir hususdur.

O halde, bir organizasyonun stratejilerinin değeri maksimize etmeyen yönlerde evrildiğine dair herhangi bir işaret – örneğin esas iştigal konusundan aşırı derecede uzaklaşarak çeşitlendirme yapılması veya bir dizi tutarsız ve çelişkili iş hedeflerinin takip edilmesi gibi işaretler –, Yönetim Kurulu ve üst yönetim kadrolarının işinin ehli bir strateji danışmanın sağlayabileceği taze bir bakış açısından istifade edebileceğine dair bir sinyal olarak görülmelidir.

Hissedar değeri meselesi, daha ileri bir ölçüde, "Finansal yönetim danışmanlığı" başlıklı Bölüm 14'te tartışılmıştır. Bundan başka, Bölüm 23'te sosyal sorumluluğun kurumsal strateji içerisine hissedar değeri kavramı ile uyumlu olan şekillerde nasıl entegre edilebileceği konusu ele alınmıştır.

Genel yönetim konusunun kendine has mahiyeti

Genel yönetim danışmanlığı alanında ele alınan sorunların önde gelen özellikleri, üç başlık altında ifade edilebilir. Bu sorunlar;

- **uzun dönemli sorunlardır:** bu sorunlar, organizasyonun uzak geleceği de kapsayan dönemlerde başarı veya başarısızlığı üzerinde etki yapacak olan, önemli tutarlarda sermaye yatırımı ve diğer kaynak tahsisi, devralma, elden çıkarma veya kurumsal reorganizasyon kararlarını içerirler;
- **çok işlevli sorunlardır:** genel yönetim danışmanı, (üretim, teknoloji, organizasyon, pazarlama vb. gibi) işin birden fazla yönü ile ilgili yönetim işlevlerini ele alır ve bu işlevler arasındaki etkileşim yanında, birden fazla işlevi kapsayan sorunlar üzerine odaklanır;
- **disiplinler arası sorunlardır:** genel yönetim danışmanının iş sorunlarına birden fazla açıdan bakmasını bilmesi gerekir; tipik olarak bir iş stratejisi sorunu teknolojik, ekonomik, mali, hukuki, psiko-sosyolojik, motivasyonla ilgili, siyasi veya diğer boyutları kapsıyor olabilir.

Genel müdürler de aslında kendilerini kısa dönemli "yangınla mücadele" tarzı yönetimden kurtararak çok işlevli ve disiplinler arası sorunları ele almak bakımından (gerçek veya sadece beklenen) yetenekleri için seçilmişlerdir. Deneyimler, genel müdürlerin çoğunun bunu başarmayı güç bulduklarını göstermektedir. Bazı genel müdürler vardır ki daha önce fabrika müdürlüğü yapmışlardır; bunlar yeni

görevlerinde de fabrika müdürlüğü yapmaya devam etmektedirler! Bu konu, bir yönetim danışmanının müşteriye büyük katkı sağlayabileceği bir konudur – burada genel müdürün alışkanlıklarını değiştirmesi, bu arada yeni işlevleri nasıl ele alması ve iş sorunlarına yeni açılardan nasıl bakması gerektiğini öğrenmesi ve her şeyin üzerinde, kendisini günlük işletme meselelerinden yeterli ölçüde kurtararak daha uzun dönemli stratejiler konusunda düşünebilir hale gelmesi ve bu konuları gerçekten düşünmesi gerekmektedir.

Aslında, genel yönetim danışmanları da bir bakıma uzmanlaşmıştır: Bu danışmanların uzmanlığı, diğer uzmanlık alanlarının farklı konularını dengeli ve tutarlı, çok işlevli ve disiplinler arası bir yaklaşım altında bir araya getirmek ve birleştirmektir. Ancak, genel müdürlerin yaptığı gibi genel yönetim danışmanları da uygun olan hallerde diğer uzmanlara başvururlar. Böyle hallerde, genel yönetim danışmanının uzman kişinin beceri ve tavsiyesinden nasıl yararlanacağını bilmesi; müşteriye de aynı şeyi yapmak konusunda yardımcı olması ve nihayet o veya bu konu veya konuların uzmanlarının (örneğin pazar araştırması uzmanlarının veya mali analistlerin) işlerin genel akışı sürecinde hakim konumda olabilecekleri durumların oluşmasını önlemesi gerekir.

Organizasyonlar üzerinde teşhis çalışması yapılması

Bölüm 7'de detaylı şekilde açıklanmış olduğu üzere, birçok danışman müşteriye spesifik bir sorun çözme projesi önermeden önce müşteri organizasyonun hızlı bir öncül incelemesini yapmayı tercih eder. Böylece, müşteri ile danışman arasındaki ilk teknik temas, danışmanın bu inceleme ile belirlenen spesifik alanlara girmeden önce genel yönetim seviyesinde gerçekleşir. Bu erken aşamada, müşteri organizasyonun misyonu ve stratejik amaçlarının ne olduğuna dair yönetim kademesinin fikirlerinin danışman tarafından anlaşılmış olması durumu hayati derecede önemlidir. Eğer bu misyon ve stratejik amaçlar kendi içlerinde tutarsız iseler - veya hissedar değeri maksimizasyonu ile tutarlı değil iseler -, herhangi bir detaylı teşhis çalışmasına girişilmeden önce bu meselelerin çözüme kavuşturulması gerekecektir.

Bazı durumlarda, işletmenin geleceğine ilişkin önemli kararlara hazırlık olarak organizasyonun tamamı üzerinde derinlemesine bir teşhis çalışması (teşhis, denetim vb.) yapılmasına ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaç, özellikle "değer" kavramının organizasyon gündemine ilk kez getirildiği durumlarda geçerlidir ve bu durumlarda işletme faaliyetinin her seviyesinde uygun "değer yaratan öğeler"in belirlenmesi gerekecektir. Kapsamlı bir teşhis çalışması, önemli bir yeniden yapılanma veya reorganizasyon öncesinde veya bir devralma veya birleşme, özelleş-tirme veya işi tasfiye etme gibi kararlar öncesinde de yapılıyor olabilir. Burada danışmana verilen görev, müşteriye organizasyon üzerinde bir teşhis çalışması yapılması konusunda yardımcı olmaktır; hatta danışmandan bir bağımsız uzman olmak sıfatı ile işletmenin durumu, güçlü ve zayıf yanları ve gelişme imkanları hakkında nesnel ve tarafsız bir rapor üretmesi bile talep edilebilir. Bu kapsamda, kullanılan yönetim sistemlerinin değerlendirilmesi yanında üst kademe yönetici personelin değerlendirilmesi de yer alabilir. Böyle bir görev, danışmanın bir teşhis raporu sunması ile son bula-

bilir. Bu türden teşhis çalışmaları, oldukça geniş kapsamlı ve zorlu görevler olabilirler. Hızlı teşhis çalışmaları birkaç günde tamamlanabilen çalışmalar iken kapsamlı, derinlemesine yapılan teşhis incelemeleri, müşteri organizasyonun büyüklüğüne ve karmaşıklığına ve sorunlarının mahiyetine bağlı olarak birkaç ay gerektirebilir.

Bazı kapsamlı teşhis çalışmaları çok geç başlatılmış olur; o aşamada artık firma durumunun düzeltilmesine müsait değildir veya durumunun düzetilmesi için gerekli yatırım kaynakları elde mevcut değildir. Belli hallerde, daha erken bir zamanda, önleyici eylem olarak derinlemesine bir teşhis çalışması yapılması ve muntazam aralıklı bir işletme teşhis programı veya kendi kendine teşhis programının ihdası ile krizin önüne geçilmesi mümkün olabilirdi. Bu kapsamda, muntazam aralıklı bir kendi kendine teşhis programı tasarlamak ve kurmak konusunda danışmanın müşteriye yardımcı olmak için bir fırsatı olabilir. Böyle bir fırsat kaçırılmamalıdır.

Müdahalelerin organizasyon yapısı içerisindeki seviyesi

Birçok halde, genel yönetim danışmanı organizasyon içerisinde en üst seviyede müdahale eder: Genel müdür veya üst yönetim ekibi ile çalışır. Değişim getirmek konusunda güçlü isteği olan liderler bile sık olarak bu işte neyin söz konusu olduğunun farkına varmazlar veya başka deyişle, işe önce kendilerini değiştirmekle başlamaları gerektiğini görmezler. Bu kişilerin sık olarak zihinlerinde kendilerine dair belli bir imaj vardır; ancak danışman bu imajın organizasyondaki diğer kişilerce paylaşılmadığını görebilir. O zaman, danışman için sorun, düşünce ve davranış şeklinin öncelikle en üst seviyede değiştirilmesi gerektiği konusunda yönetim kadrosunu ikna etmek zemininde şekillenecektir.

Doğrudan doğruya genel müdür ve üst yönetim kadrosu ile çalışma ihtimali, danışman için müşteri organizasyona mükemmel bir giriş şekli; kilit verilere hızlı erişim; üst yönetimin işleyiş şekli hakkında doğru bir anlayış ve normal olarak danışmanın çalışmalarına en üst seviyeden destek sağlar. Yine de müdahalenin üst yönetim kademesi ile sınırlı tutulması, sık olarak risklidir. Genel yönetim danışmanının organizasyonun her tarafında üst yönetim kadrosunun nasıl algılandığını ve işgücünün çalışma tarzının, performansının ve iş tatmininin yönetim politikalarından nasıl etkilendiğini öğrenmesi gerekecektir. Bunun da ötesinde, genel yönetim aynı zamanda yönetim hiyerarşisi içerisinde orta ve alt kademe yönetim seviyelerinde de uygulanır ve son aşamada her bir çalışanı etkiler. Örneğin yönetim hiyerarşisi içerisinde en zayıf halkalardan birisini sık olarak insan idaresi (supervisory management) işlevinin oluşturduğu görülmektedir.

Danışmanlık tarzı

Genel yönetim ve strateji yönetiminde danışman, başka herhangi alandan da daha fazla olmak üzere yönetim kadrolarının bireysel çıkarlarını etkileyen meselelerle uğraşmak durumunda kalır ve bundan kaçınamaz. Bir firmanın yönlenmesi, stratejisi ve liderlik işlevlerine dair kritik önemi olan meseleler hakkında sunulan tavsiye, kolaylıkla belli bir kişiye yönelik eleştiri olarak algılanabilir. Halbuki amaç,

yönetimi güçlendirmek ve iyileştirmektir, herhangi bir şekilde zaafa uğratmak değildir. Bunun yanında, danışman önerilerinin üst yönetim tarafından reddedilmesini de elbette istemez. Bunun için, deneyimli danışmanlar doğru danışmanlık tarzının seçimi konusuna büyük önem verirler.

Çok sayıda girişimci veya üst yönetici kendi temel hedeflerinin, değerlerinin ve tarzlarının tartışılmasına gelince yalnızlık içinde, izole durumda olan insanlardır. Genel yönetim danışmanının bu tür kişiler için kendileri ile bu meseleler hakkında konuşmaya hem muktedir hem istekli olan ilk kişi olması oldukça muhtemeldir. Bireysel danışmanlık (bkz. Bölüm 3.7) desteğine ihtiyaç olabilir ve böyle bir durumda danışman bu desteği sağlamayı incelikli bir şekilde müşteriye önermek konusunda tereddüt etmemelidir.

Sık olarak tartışılan bir mesele, katılımcı ve süreç tipi danışmanlık yaklaşımları ile danışmanın esas itibarı ile ilgili konuda uzman olarak hizmet verdiği yaklaşımlar arasında nasıl tercih yapılacağı konusudur. Eğer müşteri sürece katılmaya istekli veya muktedir değil ise, o zaman danışman mümkün olan en iyi uzman tavsiyeyi sağlamakla kalmaya karar verebilir; müşteri ise bu tavsiyeyi kullanmaya veya yok saymaya karar verir. Ne var ki, strateji ve genel yönetim danışmanlığı işinde müşteri tarafından görmezden gelinen sayısız danışman raporu ve plan ve önerisinden anlaşılacağı üzere danışman önerisinin reddedilmesi riski son derece yüksektir. Bunun da ötesinde, bir müşteri firmanın varoluşu, misyonu, stratejik yönlenmesi ve yeniden yapılandırılması ile ilgili temel meselelerin sadece kurum dışından gelenler tarafından ele alınmaları halinde tam olarak anlaşılmaları ve çözümlenmeleri pek mümkün olmayacaktır. Neticede, yönetim alanında katılımcı danışmanlık tarzı lehinde olan tüm nedenler, strateji, organizasyon, kurumsal kültür, kurumsal yönetişim ve benzer genel yönetim meseleleri ile uğraşılırken iki misli ile geçerlidirler.

12.2 Kurumsal strateji

Kurumsal strateji kavramı, yönetim pratiğinde ve kuramında geçen otuz yıl içerisinde kayde-dilen ilerlemeye önemli katkı sağlamıştır. Kurumsal strateji danışmanlığı (iş stratejisi, stratejik analiz, stratejik planlama, stratejik yeniden yapılandırma vb. işler), yönetim danışmanlığının hızla gelişmekte olan bir alt alanıdır. Bazı danışmanlar kurumsal strateji konusunu kendileri için başlıca veya tek müdahale alanı olarak tanımlamışlardır. Kurumsal strateji danışmanlığı değişen moda ve akımlardan kuvvetli bir şekilde etkilenmiştir. 1970'lerde sayısal teknik ve modellerin kullanımı genişlemekte idi ve dolayısıyla stratejik etüt alanında genç ekonometri ve yöneylem araştırması uzmanları hakim konuma gelmişlerdi. Bu uzmanların eğitim geçmişleri mükemmeldi, ancak iş deneyimleri sık olarak yoktu ve gerçek hayatta stratejiyi belirleyen insanlar veya sosyal veya diğer sorunlar hakkında bilgileri de azdı. 1970'leri takip eden on yıl içinde ise pragmatizme tekrar dönüş memnuniyetle karşılanmıştı.

1960'larda ve 70'lerde yer alan bir diğer gelişme ise, birçok ticari şirketin stratejik planlama birimleri kurmaları ve planlamanın belirgin şekilde bir kurmay

departmanı işlevi olarak görülmesi idi. Zaten üst yönetim kademesinden nadiren dikkat veya saygı görmüş olan bu tür departmanlardan 1980'lerde kuvvetli bir uzaklaşma akımı görüldü. Günümüzde stratejik plan-lamanın planlama personeline bırakılmayacak kadar önemli bir iş olduğu ve stratejilerin formülasyonuna katılımın üst yönetim kadrolarının işlerinin esas kısımlarından birisi olduğu hususları giderek daha fazla kabul görmektedir.

Planlama departmanının rolünün azalmış olmasına karşılık, kurum dışı danışmanlar için olan ihtiyaç artmıştır. Günlük işlerle iştigal eden üst kademe yöneticileri, acil önceliklerinden bir adım geri atıp uzun dönem hakkında düşünmekte daima bir ölçüde güçlük çekerler. Bu yöneticilerin üzerindeki iş yükü, firmanın çevresinde yer alan ve stratejik planların formüle edilmesinde hesaba katılması gereken tüm gelişmeleri takip etmelerini güç kılar. Aynı zamanda, bu yöneticilerin kendi organizasyonlarının rakiplere nazaran zayıf taraflarını dürüst şekilde değerlendirmede ciddi güçlük çekmeleri bakımından gerçekten kötü bir ünleri vardır. Danışman tüm bu meselelere açık zihinle bir bakış sağlar. Birçok yönetim kurulu kendilerine strateji geliştirme konusunda yardımcı olan danışmanlarla uzun dönemli ilişki geliştirirler ve aldıkları tavsiyeyi paha biçilmez buldukları da açıktır.

Stratejik vizyon

Kurumsal strateji, normal olarak organizasyonun rakiplerine nazaran elinde olan kaynaklarla ve yeterlikleri ile tutarlı bir şekilde çevresindeki fırsatlara, zorluklara ve tehditlere verdiği yanıt olarak tanımlanır. Bu tanımda yer alan, "rakiplerine nazaran" ifadesi ve hususu öylesine önemlidir ki, bazı yazarlar stratejiyi tamamen rekabet üstünlüğü arayışı cinsinden tanımlamaktadırlar. Bununla birlikte, stratejinin kendi içerisinde bir amaç olmadığı, daha ziyade or-ganizasyonun gelecekteki hedeflerinin başarılması için takip edilen bir dizi yol ve tercih olduğu da hatırlanması gereken önemli bir husustur. Danışmanın müşteriye yardımcı olmaya başlayabileceği yer de burasıdır. Stratejik planlama egzersizleri yürüten birçok organizasyonda aslında gelecek için bir vizyon noksandır. Bazı organizasyonlarda mevcut durum hakkında net bir anlayış dahi yoktur; bu organizasyonlarda stratejistin temel sorusu sorulmamıştır: "Biz hangi işle iştigal etmekteyiz?" Halbuki, bu konu hakkında bir anlayış herhangi bir sağlam stratejik analiz için başlangıç noktası olmak zorundadır.

Bir stratejik vizyonun olabildiğince rasyonel olması ve aşırı iyimser yorum sonucu olmaması gerekir. Aynı zamanda, tamamen rasyonel olunması başarılabilir bir husus değildir ve bunun basit bir nedeni vardır - gelecek bilinmezdir ve gelecek, yerkürenin her tarafında birbirinden bağımsız olarak gerçekleştirilen sayısız eylemle şekillenir; müşterinin kendi eylemleri ise, bu geleceğin sadece minik bir kısmını teşkil eder ve bu durum, müşterinin işletmesi ne kadar önemli olursa olsun böyledir. Bundan başka, uygulanabilir olan her bir hareket tarzı seçeneğinin değerlendirilmesi de mümkün değildir. O halde, anahtar konumdaki karar vericilerin kişisel değerleri ve takdiri, organizasyonun gelecek için konumlandırılmasında

hayati bir rol oynar. Harold Leavitt, bu rolü, "yol açmak" sözleri ile betimlemiştir. Diğer yazarlar ise, aynı rolü "misyon duygusu" sözleri ile betimlemişlerdir.

İşte bu nedenle, kurumsal mükemmeliyet ve strateji konusunda günümüzdeki düşünce akımında örgütsel liderlik konusuna büyük ağırlık verilmektedir. Bir lider, organizasyonun gelecekteki konumu hakkında bir vizyonu olan kişidir (veya ekiptir). Bunun da ötesinde, bir lider bu vizyonu organizasyonda bulunan insanlar için anlaşılabilir şekilde ifade edebilmek ve aynı zamanda bu insanları söz konusu amaçların başarılması yönünde etkilemek ve motive edebilmek kabiliyetine sahiptir. Bu sayedir ki, bir vizyon birliği ve bu vizyon rehberliğinde bir eylem birliği oluşur.

Sektör ve rakiplerin analizi: Rekabet üstünlüğünün belirlenmesi

Rekabet üstünlüğü, organizasyonların birbirleri ile rekabet etmeleri gereken bir çevre içerisinde bekanın ve başarının kilit boyutlarından birisidir. Bu üstünlük birkaç ay devam edebilecek bir marifet veya oyun değildir (mesela zekice tasarlanmış bir reklam kampanyası değildir); bu, uzun dönemde üstün performansın sürdürülmesine imkan veren ve organizasyonun yapısında doğal şekilde mevcut olan bir kapasitedir. O halde, böyle bir üstünlük arayışının içinde faaliyette bulunulan endüstri ve sektörün ve orada etkili olan rekabetçi güçlerin bir analizi ile baş-laması gerekecektir.

Geçen 20 yıl içerisinde stratejik düşüncede sağlanan en önemli gelişmelerin çoğu, bu türden analizi kolaylaştıran kavram ve modeller konusunda olmuştur. Michael Porter tarafından önerilen "beş kuvvet" modelinde, yönetim kadrolarının anlaması gereken beş kilit alan belirlenmektedir: (1) endüstri/piyasa segmentinin kendi içerisindeki rekabetçi yapı; (2) piyasaya girme potansiyeli olan firmalardan gelen tehdit; (3) potansiyel ikame ürün veya teknolojilerden gelen tehdit; (4) tedarikçilerin gücü ve (5) müşterilerin gücü. Kenichi Ohmae, bir işletmenin kendisini rakipleri ile karşılaştırmak için temel alması gereken "kilit başarı etkenleri" önermektedir. Bu kilit etkenlerin işletme döngüsünün hangi noktalarında bulunabileceğinin belirlenmesinde ise, yine Michael Porter'in kavramlarından diğer birisi, "değer zinciri" kavramı yardımcı olmaktadır. Ürünler ve pazar pozisyonları, ürün/piyasa hayat döngüsü modellerinin kullanılması yolu ile daha iyi bir perspektif içerisine getirilebilirler. Bu modellerden hiç birisinin herhangi belli bir firma için realitenin betimlenmesi iddiası bulunmamaktadır: Daha ziyade, bunlar realite hakkında düşünmeye yardımcı olan araçlardır. Bunlar elbette bu alanda çalışan herhangi bir danışmanın elinde bulunması gereken araçlardır.

Böyle araçlarla donatılmış olarak, danışman müşteri işletmenin gerçekten herhangi bir rekabet üstünlüğünden istifade edip etmediğinin incelenmesi veya bir rekabet üstünlüğü elde etmek üzere bir stratejinin geliştirilmesi konusunda son derece yardımcı olabilecek durumdadır. Danışman, mükemmeli başarmış oldukları kabul edilen organizasyonların hangi yollarla kendi rekabet üstünlüklerini elde ettikleri ve devam ettirdikleri konularına müşterinin dikkatini çekebilecektir. Danışman, böyle bir üstünlüğü olan tüm firmaların karakteristiği olma eği-liminde

görünen belli etkenlere de işaret edebilir (örneğin firma müşterilerinin ihtiyaç ve memnuniyetine ve sunulan mal veya hizmetin kalitesine öncelikle dikkat edilmesi gibi etken-lere işaret edebilir). Ancak, her şeyin üzerinde, danışman müşterinin içinde faaliyet gösterdiği sektörün karakteristikleri ve bu sektörde başarının anahtarları hakkında ve bu kilit alanlarda müşterinin işletmesinin rakiplere göre ne durumda olduğu hakkında yine müşterinin dürüst bir şekilde düşünmesine yardımcı olabilir.

Analizden sonra, artık bir karar verilmesi gereken aşamaya, takip edilecek stratejinin tanımlanması aşamasına gelinir. Danışman müşteriye elinde olan seçenekler arasından birisini tercih etmek konusunda yardımcı olabilir. Bu tercih yapılırken teknik personel ve üretim işgücünün, üretim tesislerinin ve pazarlama ağlarının gerçek kapasiteleri yanında iş deneyimi ve benzeri etkenler göz önünde bulundurulur. Bir kez daha, kurumsal strateji konusu hakkında düşünmek, üretilmesi gereken kararları daha da netleştiren bir kavrayışı sağlamış olacaktır. Michael Porter, iki temel yaklaşım veya kendi deyimi ile iki ayrı "jenerik strateji" arasındaki farka işaret etmektedir. Bunlardan birisi, "maliyet liderliği" ile, yani sektördeki en düşük ma-liyetlere sahip olmak yolu ile rekabet üstünlüğü sağlamaktır (ki, en düşük maliyet, elbette en düşük satış fiyatı anlamına gelmemektedir). Diğeri ise "farklılaşma" üzerine odaklanmaktadır; bu yaklaşım müşteriye üstün kalite ve benzersiz bir ürün ve özellikler paketi sunulması anlamına gelmektedir. Elbette, hiçbir işletme ne maliyeti ne kaliteyi tamamen ihmal edebilir. Buna karşılık, Porter'in düşüncesine göre, hiçbir firmanın, kendi faaliyet alanında hem maliyet hem farklılaşma bakımından aynı anda hakim konumda olmayı umabilecek durumda olması mümkün değildir. Dolayısıyla, Porter'a göre, böyle bir hakim konum elde etmeye yönelik herhangi bir gayret, ne en rekabetçi maliyet ne de en üstün ürün özellikleri veya kalite ile sonuçlanacaktır ve böylece buna teşebbüs eden firma "ortada bir yerde saplanıp kalmış" bir duruma gelecektir.

Yapılabilecek stratejik tercihler bakımından bazı pratik örnekler aşağıdaki gibi olabilir:

- ya başka hiç bir firmada bulunmayan veya çok az sayıda firmada bulunabilen, son teknolojiye dayalı ileri model ürünler sunmak (farklılaşma) ve sistematik olarak bu ürünlerin teknolojisi yaygın hale gelerek ürün fiyatları düşmeye başladığı zaman bunları terk ederek yeni ürünlere yönelmek;
- müşteriye rakip firmaların sağladığından daha hızlı ve daha yüksek güvenilirlik seviyesi ile hizmet sağlamak (farklılaşma stratejisinin daha başka bir türü);
- görece yüksek fiyatlarla yüksek kaliteli ve güvenilirlik seviyesi çok yüksek ürünler satmak ve/veya standart ürünleri yetersiz bulan müşterilerin spesifik ihtiyaçlarına göre özel olarak tasarlanmış ve imal edilmiş ürünler satmak (yine bir farklılaşma stratejisi);
- kabul edilir kalitede olan ama çok yüksek kalitede olmayan ürünleri, çok rekabetçi fiyatlarla satmak (maliyet liderliği).

Rekabet üstünlüğü tanımlanırken, "sürdürülebilirlik" nosyonu vurgulanır. Müşterinin değişen koşullara uyum sağlama ve yenileşim konusunda kendi kabiliyetini değerlendirmesi ve uygun şekilde pekiştirmesi gerekecektir. Örneğin sadece teknolojik araştırmalarla yakından bağlantılı olan ve teknolojik yenileşim akışını bir iç süreç haline getirmiş olan firmalar son teknolojiye dayalı ürün tedarikini iş stratejisi olarak seçebilecek ve bu temel üzerine kurulu bir farklılaşma stratejisini sürdürmeyi umabileceklerdir.

Teknoloji ve kurumsal strateji

Bir farklılaşma stratejisinin geliştirilmesinde ve böyle bir kurumsal stratejinin rekabet yarışını kazanacak şekilde uygulanmasında teknolojinin rolü, yönetim danışmanlarının müşterilerine son derece yardımcı olabilecekleri başka bir alandır. Bunun ise birden fazla nedeni vardır:

Teknolojiyi stratejisine entegre eden bir firma, teknolojik değişikliklerden yarar sağlamak konusundaki şansını kayda değer ölçüde yükseltmiş olur. Bir teknoloji lideri olmaya karar versin veya vermesin, bir firma için teknolojiyi stratejiye entegre etmiş olmasının sonuçları, o firma için teknoloji seçenekleri arasındaki önceliklerin kararlaştırılması, ticari hedeflerin başarılması için gerekli teknik kaynakların belirlenmesi ve fikirlerin üretime dönüşmesi süreçlerinin hızlandırılması bakımlarından önemli iyileşme sağlayabilecektir.

Yine de teknolojik gelişme, aynı anda o denli çok sayıda ve çok farklı alanlarda ve o denli hızlı olmaktadır ki, kadroları güçlü Ar-Ge departmanları olan büyük firmalar dahi gelişmeleri at başı takip etmek ve diğer sektörlerde ve ülkelerde geliştirilen teknoloji ve materyallerin sunduğu imkanları değerlendirmek konusunda giderek daha çok güçlük çekmektedirler.

Teknoloji stratejisine verilen ağırlığın artması ve bu durumun imalat, pazarlama ve diğer alanlardaki stratejiler üzerindeki etkisi, daha önce strateji konusunu basitçe ve sadece pazarlama ve finansman kararlarını etkileyen bir faktör olarak değerlendiren birçok yönetim danışmanı için yeni bir zorlu mesele teşkil etmektedir. Bazı danışman firmalar, daha şimdiden bu gelişmeye araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) departmanları kurararak yanıt vermiş bulunmaktadırlar. Bu departmanlar hem kurumsal strateji danışmanlığı görevlerine katılabilmekte hem de müşteri için spesifik Ar-Ge görevi üstlenebilmektedirler. Yeni teknolojilerin potansi-yelinin değerlendirilmesi ve potansiyel ticari uygulamaları açısından analiz edilmiş teknolojik bilgi sağlanması, hızla büyüyen hizmetler haline gelmişlerdir. Birden fazla önemli danışmanlık firması bu tür hizmetleri müşterilerine sağlamaktadırlar. Gelişmekte olan ülkelerdeki iş geliştirme fırsatları ve projeleri konusunda tavsiye üretmekte olan danışmanlık firmaları, teknoloji transferi soruları ile giderek daha çok uğraşmakta, bu kapsamda hem kullanılacak uygun teknolojinin hem de bu transferin etkili bir şekilde uygulanabilmesinin koşullarının seçiminde yardımcı olmaktadırlar.

Bu eğilimlerin devam etmesi muhtemeldir ve bu bağlamda müşterilerin acil ihtiyaçlarına yanıt olarak yeni hizmetler geliştiren yönetim danışmanları elbette

net bir rekabet üstünlüğü kazanmış olacaklardır. Yine bu bağlamda açık olan bir husus, gelecekte en çok etki yapacak olan teknolojinin – elbette telekomünikasyon ve internet alanlarındaki tüm uzantıları ile birlikte – bilişim teknolojisi olacağı hususudur. Bu tür gelişmelerin getirecekleri, Bölüm 12.3'ün yanısıra Bölüm 13 ve 16'da ele alınmışlardır.

İşletmenin çevresi

Organizasyonların faaliyetlerini yürüttükleri çevreler, o denli karmaşık, değişken, hatta karışık hale gelmektedir ki, yöneticiler anlamlı bilgiyi belirlemenin ve kurumsal stratejilerinde yansıtılması gereken değişiklikleri izlemenin gittikçe daha güç olduğunu görmektedirler. Strateji alanındaki yazarlar, sistematic "PEST" analizine ihtiyaç olduğuna işaret etmektedirler. Bu kısaltma, böyle bir analizde incelenmesi gereken alanları temsil etmektedir:

- politik (siyasi) çevre;
- ekonomik çevre;
- sosyal çevre;
- teknolojik çevre.

Burada, yine yönetim danışmanları önemli derecede yardımcı olabilirler. Bazı müşterilerin çevreleri hakkında daha bilinçli hale gelebilmeleri ve böylece devam eden veya tahmin edilen çevresel değişikliklerin kendi işletmeleri bakımından önemli etkisi olacak sonuçları olduğunun farkına varabilmeleri için bir ölçüde rehberliğe ihtiyaçları olabilir. Başka müşteriler ise, çevredeki değişikliklerin kapsam ve derinliğinin farkında olabilirler; ancak ihtiyaç olan bilgiyi toplamak ve bunların analizinden doğru sonuçları çıkarmak için gerekli beceri ve kaynaklar ellerinde bulunmayabilir. Bu müşteriler hangi bilginin yararlı olduğunu veya gelecekte yararlı olabileceğini belirlemede güçlük çekerler.

Sonuç olarak, birçok danışman müşterilerine kurumsal strateji konusunda giderek daha fazla hizmet vermektedirler; bu hizmetlerde organizasyonun içinde faaliyet gösterdiği çevre hakkında bilgi ve analize ağırlık verilmektedir. Buna ek olarak, bu firmalar müşterilerine bazı sistemler ve prosedürler geliştirmek konusunda yardımcı olurlar. Bu sistemler ve prosedürler içerisinde çevresel analiz, müşterinin stratejik yönetim sisteminin standart bir parçası haline gelmek üzere içselleştirilir. Bazı hallerde (örneğin hızla değişen endüstriyel veya hizmet sek-törlerinde faaliyet gösteren KOBİ'ler – Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler – bakımından), müş-teriler yetkili bir enformasyon ajansından destek talep edebilirler; burada enformasyon ajansı, KOBİ'ler adına çevreyi veya bu çevrenin belli bazı yönlerini tarar ve izler. Bazı danışmanlar şimdiden bu amaçla yeni müşteri hizmetleri geliştirmektedirler.

Çevresel analiz, klasik pazarlama bilgisi ve ekonomik, demografik ve finansal bilgiye ek olarak yeni meseleleri kapsamaktadır. Günümüzde bir firmanın sosyal sorumluluk meselelerini etkili bir şekilde ele alabilmesi ve bu meselelerin kurumsal stratejisindeki yerini belirleyebilmesi için (bkz. Bölüm 23) sosyal çevrenin analiz edilmesi gerekmektedir. Ürün kalitesi ve güvenliği veya doğal çevre ve

yaşam ortamının korunmasına ilişkin yeni mevzuat, ürünleri veya teknolojileri bu mevzuattan etkilenen firmalar bakımından ölüm kalım meselesi olabilmektedir. Bu mevzuattan bazısının yürürlüğe girmesi uzun bir zaman alabilmektedir; diğerleri ise hızla kabul edilip yürürlüğe girebilmektedir. Yeni mevzuatın kabul ediliş süreçlerinde, organizasyonlar kadar siyasi ve sosyal çıkarlar da rol oynarlar. Başka bir açıdan bakışla, rakiplerine nazaran ürünlerini daha hızlı uyarlayabilen veya spesifik olarak daha güvenli ürün veya hizmet sağlama veya kirliliği azaltma amaçlarına hizmet eden yeni ürünleri daha hızlı geliştirebilen firmalar için yeni mevzuat yeni fırsatlar anlamına da gelmektedir.

Genel olarak işletmelerin hukuki çevresi bakımından, birçok firma yabancı ülkelerdeki faaliyetlerini etkileyen değişiklikler bir yana, sadece kendi ülkelerinde bile stratejik önemi olan değişikliklerin hepsini takip edebilmeyi imkansız derecede güç bulmaktadırlar. Yönetim danışmanları müşterilerine bu tür görevler bakımından da yardımcı olabilirler ve uygun hallerde hukuk büroları ile de işbirliği yapılabilir. Yine de çevre öngörülmek bir yana, hiçbir zaman tam olarak anlaşılamaz bile. Bu sorun, Bölüm 12.3'te tartışılmaktadır.

Oluşan strateji

Yukarıda yazılı olan her şey, strateji formülasyonun mantıklı ve rasyonel bir süreç olduğu varsayımına dayalıdır. Belli yapıya sahip ve adımlar halinde uygulanacak bir yaklaşımı kolaylaştıran analitik bir yapı geliştirilmiştir: Organizasyonun faaliyetini sürdürdüğü çevrenin anlaşılması, faaliyet sürdürülen sektörün ve o sektörde başarının anahtarı olan etkenlerin anlaşılması, firmanın kendi güçlü yanlarının ve zayıf yanlarının anlaşılması, rakiplerin anlaşılması ve firmanın ne türden yeterlikleri olması gerektiğinin anlaşılması. Bunların hepsi geçerli ve doğrudur. Yalnız, böyle bir yaklaşımın doğru stratejiyi üreteceği izlenimini destekleyen danışmanlar da biraz naif görünecektir. Böyle bir süreç, en iyisinden elde olan bilgiye en uygun stratejiyi üretecektir; ancak eldeki bilgi asla tamamlanmış olmayacaktır.

Hemen hemen bütün iş kararları, bir belirsizlik hali içerisinde verilir ve stratejik seviyedeki kararlarda belirsizlik, sık olarak başka alanlardaki belirsizlikten daha fazladır. Sosyal, ekonomik ve siyasi çevredeki değişikliklerin tahmin edilmelerinin veya öngörülmelerinin çok zor olması şeklinde kötü ünleri vardır. Rakiplerin güçlü ve zayıf yanlarının anlaşılması amacına ne kadar çok zaman ayrılırsa ayrılsın, onların stratejik düşünce şekillerine erişilmesi nadiren mümkündür. Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin hızı ise, istikrarlı bir şekilde beklentilerin önüne geçmiştir. Bu alanların herhangi birindeki veya hepsindeki gelişmeler, en dikkatli şekilde planlanmış stratejileri geçersiz kılabilir. Örneğin gelişmekte olan bir ülkede önemli tutarda yatırım yapmak üzere geliştirilmiş olan iyi düşünülmüş bir stratejik plan, eğer o ülkenin demokratik hükümeti bir askeri darbe ile devrilirse, tamamen yararsız bir plan haline gelecektir. Piyasaya sunulması programlanmış olan bir üründen daha iyi olduğu açık olan bir ürünü bir rakip daha önce piyasaya sunarsa, o programın iptal edilmesi gerekebilir.

O halde, fiilen uygulamaya konan stratejinin rasyonel analiz ile geliştirilmiş olan strateji ile asla tam olarak aynı olmayacağı hususu açık olsa gerektir. Strateji düşünürleri ve yazarları, artık bir yanda niyetlenilen strateji ile, diğer yanda oluşan strateji arasında ayrıma dikkat çekmektedirler. Niyetlenilen bir stratejiye sahip olunması elbette gereklidir, çünkü bu olmadan organizasyon tamamen reaktif kalır ve proaktif olamaz. Ancak, zaman geçtikçe çeşitli belirsizlikler çözümlenmeye başlar ve mevcut stratejilerin buna göre değiştirilmeleri gerekir. Bu şekilde oluşan durumda, beklenmeyen sorunlar ortaya çıkar ve belki bunlar yanında bazı fırsatlar da oluşur. Misyon ve stratejik amaçlar büyük ölçüde değişmeksizin kalabilir; ama bunların başarılması için uygulanan stratejilerin sürekli olarak gözden geçirme ve tadilata tabi olmaları gerekir.

Stratejinin uygulanması

Kağıt üzerinde kalan strateji, elbette çok fazla iş görmeyecektir. Bunun da ötesinde, uygulanan strateji asla "kağıt"taki strateji ile aynı değildir; daha ziyade oluşan ve dinamik bir stratejidir. Aslında, strateji uygulaması strateji formülasyonundan çok daha güçtür. Bu şekilde sürekli olarak evrilmekte olan stratejilerin uygulamaya konması için gerekli işletme sistemlerinin, prosedürlerinin ve teknik kapasitenin geliştirilmesi konusunda danışmanın müşteriye yardımcı olması gerekir. Bu ihtiyaç ise, iletişim konularını da kapsayan bazı meselelerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Her ne kadar belli stratejik tercihlerin kesinlikle gizli tutulması gerekebilirse de, önemli tercihlerin organizasyondaki personele anlatılmasında başarısızlık olması, planlamacılar ve üst yönetim kadrolarından başka organizasyonda hiç kimsenin stratejiye bağlı olmayacağı anlamına gelecektir. Üretim planlama ve kontrol, envanter yönetimi, kalite iyileştirme ve personel yetiştirme gibi faaliyetler ve bunlar yanında, liderlik ve yönetim tarzı, stratejinin uygulanması bakımından kritik öneme sahiptirler.

Stratejiyi yeni fırsat ve kısıtlara göre uyarlama için gerekli yeterliklerin geliştirilmesi ko-nusunda da danışman müşteriye yardımcı olabilir. Hiçbir strateji ebediyen geçerli değildir ve iş dünyasındaki ve çevresindeki hızlı değişim temposu, strateji formülasyon ve gözden geçirme faaliyetinin aslında daima devam eden bir süreç olması gerektiğine işaret etmektedir. Kurumsal stratejide bir değişiklik yapılmasına yol açabilecek eğilimlerin, olayların ve fikirlerin tespit edilmesi için bir izleme sistemi veya bir "erken uyarı" sistemine ihtiyaç olduğu açıktır. Firmanın yönetim kadrosunun bu görevi gereği gibi üstlenmeleri için gerekli zamana veya tarafsız bakışa sahip olmayabilecekleri hususu, burada bir kez daha belirtilmelidir. Stratejinin değerlendirilmesi ve yeniden tanımlanması prosedürleri dahil olmak üzere, firmanın yönetim sistemi, uyarlamanın mümkün kılınması için gerekli derecede esnek olmalıdır. Bu ihtiyaç ise, özellikle pazarlama, üretim, Ar-Ge ve diğer departmanlardaki çalışanların strateji bakımından önemi olabilecek herhangi bir sinyal veya fikri yakalayabilecek şekilde gözlerini ve kulaklarını sürekli olarak açık tutmak bakımından teşvik edilmeleri gerektiği anlamına gelmektedir. Danışmanın rolü ise tüm bu bilgileri bir araya getirmek ve bunun getireceklerini belirlemekten ibaret olacaktır.

Kurum kabiliyetleri ile tutarlılık

Strateji danışmanlığında strateji ile firmanın kurum içi kabiliyetleri arasındaki tutarlılık, firmanın iş çevresi ile uyum içerisinde olması kadar önemlidir. Kurumsal stratejinin her modeli, yönetim ve çalışma tarzı ve çalışanların motivasyonu yanında personelin teknik profili ve kabiliyetleri bakımından da kendine göre belli gereklerin sağlanmasını ister. Elbette, bir yanda firmayı teknolojik yenileşimin ön saflarında tutmayı hedefleyen, maliyet ve fiyatlara da çok önem verilmeyen, iddialı bir farklılaşma stratejisi, diğer yanda son teknoloji bakımından çok iddialı olmayan, ancak standartlara uygun, yüksek üretim hacmine dayalı faaliyetlerin sıkı bir maliyet kontrolü altında devam ettirilmesi ile maliyet liderliği aranan bir stratejiye nazaran farklı bir tarz ve çalışma iklimi gerektirecektir.

İdeal olarak, yönetim kadroları yanında, diğer personel de strateji formülasyonu ile ilişkilendirilmelidir. Personelin stratejiye bağlılık ve taahhüdünün sağlanması ve seçilen stratejinin başarıya giden yol olduğuna dair paylaşılan bir inancın oluşması bakımından stratejinin tanımlanma süreci içerikten daha önemlidir.

Kurumsal dönüşüm stratejileri

Bir firmanın gelişme şeklinin normalden esaslı bir şekilde saptığı hallerde, sık olarak yönetim danışmanları çağrılır. Bunlar zor danışmanlık görevleri olma eğilimindedirler ve başarı belli ölçüde belirsizdir. Bunun yanında bu görevler sık olarak ciddi bir zaman baskısı altında yürütülürler – örneğin müşteri organizasyon ciddi mali zorluklarla karşı karşıya olabilir veya müşteri, analiz için veya birleşme veya devralma için aday firmaların belirlenmesi için danışmanın çok fazla zaman alması nedeni ile istisnai derecede cazip bir fırsatın kaçırılacağını düşünüyor olabilir. Bu görevler normal olarak müşteri organizasyonun faaliyette olduğu sektörlerin çoğu bakımından radikal ve derinlemesine değişiklik yapılmasını kapsar ve yönetim kadrolarını da kuvvetli bir şekilde etkiler. Bu tür danışmanlık projelerinin mahiyetine örnek olarak, birleşme ve devralmalar, turnaround müdahaleleri, büyük ölçekli dış kaynak kullanımı, aktiflerin elden çıkarılması operasyonları, şirket küçültme, mülkiyet yapısında değişiklik ve özelleştirme sayılabilir ve tüm bu operasyonlarda amaç, firmanın daha rekabetçi, daha kârlı ve daha etkili hale getirilmesidir. Bu türden kurumsal dönüşüm ve yenilenme stratejileri ayrıca daha detaylı şekilde Bölüm 22'de gözden geçirilmiştir.

12.3 Süreçler, sistemler ve yapılar

Bir organizasyonun yapılandırılması kapsamında, görev ve sorumlulukların kişilere dağıtılması; görevlerin ve kişilerin birimlere gruplandırılması; dikey ve yatay bilgi akışı ve işbirliği ilişkilerinin tanımlanması ve koordinasyon düzenlemeleri yer alır. Yapılandırmanın amacı, geçmişte organizasyonel süreçlerin ve bir bütün olarak organizasyonun, diğer bir deyişle tüm organizasyon mensuplarının, kaynaklarının ve birimlerinin ortak amaçların başarılması için etkili bir şekilde çalışmasını sağlamak üzere az veya çok istikrarlı bir çerçeve sağlamak şeklinde alınmıştır.

Burada söz konusu olan yapılar giderek daha az katı ve resmi hale gelmekte ve organizasyonel yapılanma konusu da şimdiden içerisinde önemli değişiklikler, kaymalar yer alan başka bir alan haline gelmiş bulunmaktadır.

Yapılandırma müdahalesinin ürünleri, organizasyon sistemleri, yönetim bilişim sistemleri, karar verme sistemleri, kontrol ve değerlendirme sistemleri, acil durum ve krizlerin idaresi için sistemler gibi çeşitli sistem ve alt sistemlerdir. Herhangi bir karmaşık organizasyon, bu sistemler marifeti ile veya yardımı ile işletilir. Bununla birlikte, deneyimler yapı ve sistemlerin bir deli gömleği haline gelebileceğini göstermektedir – örneğin bir organizasyonda standartlaştırmanın yarardan çok zarar getirdiği çok spesifik durumlar için bile, yapılar ve sistemler davranışı standartlaştırmakta ve talimatnameye bağlamakta olabilirler. Sistemlerin tasarımı ve bakımı, maliyeti yüksek olan işlerdir; o halde bir sistemin tasarlanması veya revizyonu için bir danışmanlık projesinin başlatılması değerlendirildiği zaman, bir tür maliyet-fayda analizinin yapılması gerekecektir. Birçok organizasyonda sistemlerin hızla çoğalması ve birbirleri ile örtüşmesinin önlenmesi ve bunun yanında, bilgi tedariki ve yorumu için işletilen çeşitli sis-temler arasında eşgüdüm eksikliği ve ihtiyaç çelişkilerinden kaçınılması konularında yardıma ihtiyaç duyulur.

Süreç perspektifi

Son zamanlarda gelişen bir düşünce akımı kapsamında, sistem ve yapıların geliştirilmesinde temel kriter olarak temel organizasyonel süreçlere ağırlık verilmektedir. Faaliyet ve görevlerin geleneksel bölünmesi ve ayrılması yaklaşımı, yerini modern teknolojilerle ve özellikle bilişim teknolojisi ile mümkün hale gelen türden bir entegrasyona bırakmaktadır. Michael Hammer ve James Champy, iş süreçleri mühendisliği (değişim mühendisliği, BPR – Business Process Re-engineering) yaklaşımını betimlerken şu hususu vurgulamaktadırlar: "... departman veya diğer organizasyon birimlerine odaklanmayınız; temel iş süreçlerinin yeniden tasarlaması üzerine odaklanınız...". Bu iki yazarın ifadesine göre; "... bölünmüş süreçler ve ihtisaslaşmış yapılar, dış çevredeki – piyasadaki – büyük ölçekli değişikliklere karşı tepkisiz kalırlar... ve Adam Smith tarafından öngörülenin aksine korkunç oranlarda negatif ölçek ekonomisi üretirler..."

Ancak, başka güncel eğilimler ise daha başka bir yönde yollar açmaktadırlar. Temel örgütsel süreçlere ağırlık verilmekle birlikte, bir sürecin çoğunun muhtemelen organizasyonun dışında cereyan ettiği veya edeceği hususunun giderek daha çok farkına varılmaktadır. Bu duruma bazen "sanal firma"nın gelişmesi terimi ile gönderme yapılmaktadır ve "bilişim devrimi"nin bir sonucudur. Yakın zaman önce yayınlanan bir makalede şu husus kaydedilmiştir: "... Ayrı bir yapı olarak (işlevsel, bölgesel veya matris gibi) sanal organizasyonu reddediyoruz. Bunun yerine, biz sanallık durumunu herhangi organizasyona uygulanabilir stratejik bir özellik olarak alıyoruz.....".

Bu kavramın ağırlık merkezi şudur: Bilişim ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler sayesinde, organizasyonların kendi müşterileri, tedarikçileri ve dağıtıcıları ile çok daha yakın bağlantılar geliştirmeleri mümkün hale gelmiş-

tir, o kadar ki bu bağlantılarla toplam "süreç"in başlıca kısımlarından bazıları artık organizasyonun dışında cereyan edebilmektedir. Örnek olarak, internet, "müşteri toplulukları" ile etkileşim halinde, ürün tasarımının test ve revize edilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu tür topluluklarla ilişkiler, fırsatlar kadar bazı tehlikeler de içermektedir. Uygun şekilde kullanıldıkları takdirde, bu ilişkiler organizasyonun imaj ve prestijini güçlendirebilirler; ancak yanlış kullanılmaları halinde, bunların muazzam zarar getirmeleri de mümkündür. Bilişim tekolojisi, müşterilerle etkileşim için başka fırsatlar da sunmaktadır: Tüketim malları performansının uzaktan algılaması ve internet üzerinden sorun teşhisi ve hatta sorun çözümü.

Bir organizasyonun tedarikçileri ile olan etkileşimi bakımından getirdikleri ise çok daha geniş kapsamlıdır ve internet üzerinde "B2B" (kurumsal arası ticaret platformu) sektörünün en hızlı gelişmiş olan sektör olması şaşırtıcı olmasa gerektir. Büyük organizasyonların çoğu, tedarikçilerle ilişkilerin iyi durumda olmasının önemini kabul ederler. Birçok büyük organizasyon ise, şimdi bunun çok ötesine giderek daha önce kurum içi zeminde yürütülen faaliyetlerden birçoğunun artık kurum dışı uzmanlarca daha verimli bir şekilde yürütülebile-ceğini kabul etmektedirler. Bu bağlamda, örneğin National Semiconductor firması, yakın bir zaman önce lojistik operasyonlarının hepsini FedEx firmasına ihale etmiştir; buna benzer şekilde Fidelity Funds Management firması ise fonlarının dağıtımını Charles Schwab kanalı ile sağlamaktadır. Belki de bu tür süreçlerde en ileri giden Nike firması olmuştur; bu firma, imalat faaliyetinin hepsini ve pazarlama ve halkla ilişkiler faaliyetinin ise önemli kısmını kurum dışı ihtisas kuruluşlarına emanet etmiş bulunmaktadır.

Bu gelişmeleri eleştirenlerden bazıları, bu tür süreçlerin eninde sonunda bir firmanın mevcudiyeti için gerçek bir neden bırakmadığını savunmuşlardır: Bu yorumculardan birisi, böyle süreçlere yönelen firmalara gönderme yapmak üzere "içi boş firma" terimini önermiştir. Buna karşılık, diğer bazı yorumcular ise burada heyecan verici bir ihtimal görmektedirler – tamamen maddi olmayan değerler – fikri mülkiyet – şeklinde değer yaratılması üzerine yoğunlaşan ve tüm maddi değerleri ve faaliyetleri kurum dışı uzman kuruluşlarına ihale eden organizasyonların gelişmesi. Bu alan, danışmanlara düşünmek için önemli bir kapsam sunan ve çok sayıda müşteri firmanın kurum dışından görüş almaya ihtiyaç duyduğu bir alan olarak ortaya çıkmaktadır.

Karar verme sistemleri ve uygulamaları

Birçok organizasyonda (hem kritik hem rutin meselelerde) karar verme yöntem ve organizasyon yapıları sorun çıkarıyor olabilir. İşletme kararlarının aşırı derecede merkezileştirilmesi, pazarda ortaya çıkan yeni fırsatlara yanıt vermek için organizasyonu gerekli esneklikten yoksun bırakabilir. Süreçlerin ve sorumlulukların fazlaca bölünmüş olması, hızlı karar verilmesini son derece güçleştirebilir. "Sanallaştırma" süreci ise bir komplikasyon seviyesi daha ilave eder; tam olarak burada çeşitli kurum dışı varlıkların karar verme sürecinde yer almaları gereği doğar.

Karar verme sisteminin incelenmesi ve reforma tabi tutulması ihtiyacı, bir

danışmanın getirilmiş olmasının esas nedeni olabilir. Bu bağlamda, bir danışmanlık görevi aşağıdaki hususları ilgilendirebilir:

- kararların, mahiyetleri, aciliyetleri, finansal olarak getirecekleri, karmaşıklık dereceleri vb. bakımından farklı gruplar halinde sınıflandırılması;
- tipik kararların üretilme şekli (aslında bunun öğrenilmesi oldukça güç olabilir);
- uzman personel ve yöneticilerin kendi cephelerindeki karar verme rolleri;
- kararların hazırlanmasında ve kabulünde kolektif organların rolleri;
- çalışan temsilcilerinin karar verme süreçlerine katılımı;
- gayri resmi etki konumunda olan bireylerin karar verme ve müşavir rolleri;
- kararlar, bunların uygulanması ve uygulamanın kontrolü ile ilgili sorumluluklar;
- karar verme teknikleri, modelleri veya resmileştirilmiş prosedürlerin kullanımı.

Bu alanda iyileştirme imkanları muazzamdır ve genel yönetim danışmanlarına bu imkanları yakından takip etmeleri kuvvetle tavsiye edilmektedir.

Yönetim bilişim sistemleri

Yöneticilerin çoğu, bilginin artık iş süreçlerinde stratejik bir değer haline gelmiş olduğunun ve dünyada bir bilgi devriminin devam etmekte olduğunun farkındadırlar. Ne var ki, bilginin yeni rolü hakkındaki böylesi farkındalıkla etkili bir yönetim bilişim sisteminin fiilen geliştirilmesi ve uygulanması arasında kayda değer bir mesafe vardır.

Birçok genel yönetim danışmanı bu alana odaklanmakta ve mevcut bilgi sisteminin analiz edilmesi; stratejik yönetim ve işletme kontrolü için bilgi ihtiyaçlarının tanımlanması; çeşitli departmanlarda kullanılan bilişim sistemlerinin aralarında uyum sağlanması ve bunların bütünleştirilmesi; uygun bilgi işlem teknolojilerinin uygulamaya konması gibi hizmetler sunmaktadırlar. Bu türden çalışma hem (işletmenin çevresi ve işletmenin bu çevresi ile ilişkileri hakkındaki) kurum dışı bilgi hem de (kaynaklar, süreçler ve başarılan sonuçlar hakkındaki) kurum içi bilgi ile ilgilidir. Buradaki amaç, stratejik kararlar ve işletme kararları için mutlaka gereken bilginin müşterinin elinde olmasının temin edilmesi ve aynı zamanda müşterinin doğrudan doğruya kullanmadığı bilgiyi toplamak veya geliştirmek durumunda kalmamasının sağlanmasıdır. Sınırların nerede olduğuna karar verilmesi güç bir iştir. O halde, tasarruf etmek endişesi ile bazı hayati öneme sahip bilgilerin kaçırılması riskinin kabul edilmesi yerine "bilgi ağı"nın öteki türlü olacağından biraz daha geniş tutulması, daha tercih edilir bir seçenek olabilmektedir.

Günümüzde danışmanlık işinde, yönetim bilişim sistemleri sık olarak uygun donanım ve yazılımın seçilmesi, kurulması ve etkili şekilde kullanımı da kapsanmak üzere, bir bilişim teknolojisi sorunu olarak ele alınmaktadır. Ancak, bu hususlar sorunun sadece bir tarafını oluşturmaktadır. Bilişim teknolojisi, bir firmanın ne türden ve ne kadar bilgi toplayabileceği, işleyebileceği ve analiz edebileceğini belirleyen kilit etkenlerden birisidir. Ancak, kararların hazırlanması ve üretilmesi için gerekli olan bilginin seçilmesi, bir bilgisayar uzmanının sorunu değildir; bilginin kullanıcısının so-

runudur (veya kullanıcının yönetim danışmanının sorunudur). Bilişim sistemlerinin etkili olacak şekilde geliştirilmesi için burada anılan iki taraf arasında yakın işbirliği kurulması ve devam ettirilmesi gerekecektir (ayrıca bkz. Bölüm 13).

Organizasyon yapısı

Organizasyon yapısının incelenmesi ve yeniden tasarlanması, bir zamanlar birçok genel yönetim danışmanı için klasik müdahale konusu idi. Temel yapı üzerinde mutabık kalınınca, danışman detaylı diyagram ve şemalar yanında müşteri organizasyon içerisindeki her bir birim ve pozisyon için iş tanımları üretirdi. Nihai ürün, sık olarak bir dizi organizasyon şeması ve talimatname olurdu, ancak müşteriye burada sağlanmış olan esas yarar, bu çalışmaya verilmiş olan gayret ve analiz egzersizi olurdu. Bu çalışma sırasında unutulmuş, "öksüz" faaliyetler yeniden keşfedilirdi; örtüşen faaliyetler için yeniden görev dağılımı yapılırdı veya belki bu faaliyetler kaldırılırdı.

Günümüzde yönetim danışmanlığı ise, geçmişteki "reorganizasyon uzmanları" tarafından uygulanan oldukça dar yaklaşımın ötesine gitmektedir. Günümüzde yapı, mükemmeliyet etkenlerinden birisi olarak ele alınmaktadır; bu ise birçok bakımdan strateji, organizasyon kültürü, çalışanların yeterlik ve motivasyon seviyeleri, yeni teknoloji, ve diğer etkenlerle bağlantılıdır. Bir yanda gevşek tarzda organize edilmiş bir çerçeve içerisinde çalışan yeterlikli ve işine bağlı personel, diğer yandaki mükemmel, resmi bir yapı içerisine yerleştirilmiş yeterliksiz personelden daha iyi sonuçlar üretecektir. Her durumda, resmi organizasyonun yapısının bir organizasyon içerisinde bulunan oldukça karmaşık ilişkiler ağının sadece küçük bir parçasını yansıttığı durumu, her danışmanın farkında olması gereken bir husustur.

Reorganizasyon uygulamaları, mevcut çalışma ilişkilerini, çalışma kalıplarını ve sosyalleşme alışkanlıklarını tahrip eder. Yeterince gerekçelendirilmeden ve sık olarak yapılan reorganizasyon uygulamaları işletmeyi veya kurumu felce uğratır ve sonuçta yenileşim ve verimlilik sonucundan çok, atalet üretir. Reorganizasyona gitme kararı, sık olarak yönetim kadrosunun gerçek meseleyi belirleme ve çözümleme konusundaki başarısızlığını yansıtır. Bunun için, danışmanlar giderek daha tedbirli davranmakta ve sadece eğer son derece geçerli bir neden varsa (örneğin eğer yeni bir ürünün piyasaya zamanında sunulmasının mevcut yapı ile mümkün olmaması nedeni ile yeni bir işletmenin açılması gerekiyor ise) reorganizasyon önermektedirler. Buna karşılık, daha detaylı şekilde Bölüm 22'de tartışıldığı üzere, kurumsal dönüşüm sürecinde bulunan firmaların organizasyon yapılarında önemli değişiklik yapılması ise sık olarak gerekmektedir.

12.4 Kurumsal kültür ve yönetim tarzı

Bu alt bölümde nihayet organizasyonların "yumuşak" ve "maddi olmayan" tarafına bakacağız. Kültür kavramı, Bölüm 5'te açıklanmıştı. Yeni bir müşteri organizasyona girerken danışmanın bu organizasyonun spesifik kültürü hakkında olabildiğince çok bilgi edinmesi gerektiğini belirtmiştik. Bunun yapılmasındaki amaç,

yönetim ve personel davranışlarına temel olan değer ve motifler hakkında tam bir anlayış geliştirilmesi ve böylece organizasyonun iyileştirme gerçekleştirmek bakımından potansiyelinin değerlendirilmesidir. Organizasyon kültürü, yaşanan güçlüklerin nedenlerinden birisi, hatta başlıca nedeni olabilir (örneğin üst yönetimin daha ziyade muhafazakar kalan yaklaşımı nedeni ile yeni fikirlerin sunulmasının imkansız olması gibi güçlükler). Böyle bir durumda, kültür konusunun danışmanlık görevinin odak-lanması gereken merkezi tema olması bile mümkündür.

Kurumsal kültür konusunda danışmanlık, 1980'lerin başlarında ve özellikle Birleşik Devletler'de son derece popüler hale gelmiştir. Bazı danışmanlar, kültürel değişimi her derde deva gibi görmek tehlikesinden kaçamamışlardır. 1983'te New York Times gazetesinde şu ifade yer almıştır: "...Kurumsal kültür, yönetim danışmanlarının üst düzey yöneticilerin kulaklarına fısıldadıkları sihirli bir terim haline gelmiştir..." Bununla birlikte, elbette kurumsal kültür mo-dasına karşı uyarıda bulunma gayreti içerisinde, yararlı bir konuyu gözden çıkarmak riskine karşı da dikkatli olunması gerekir. Kurumsal kültür konusuna ve kültürün uzun dönemde organizasyonel performans üzerindeki etkisine olan ilgi, esas itibarı ile olumlu bir fenomendir; organizasyonel sorunlara dengeli bir yaklaşım getirebilmek bakımından bu ilgiye ihtiyaç vardır. Eğer kurumsal kültür konusu görmezden gelinirse, herhangi bir sofistike planlama veya yönetim bilişim sisteminin performansta herhangi bir iyileşmeye yol açması çok muhtemel olmayacaktır.

Kurumsal kültürde değişiklik, bir danışmanlık görevi kapsamında nadiren açıkça belirlenmiş bir hedef veya yükümlülüktür. Buna rağmen, aşağıda örnekleri verilen bazı durumlarda, kurumsal kültür konusuna danışmanın özellikle ilgi göstermesi gerekecektir. Örnekler:

- Bir firmanın güçlüklerle karşı karşıya olduğu hallerde: Güçlü, geleneksel ve tavizsiz bir kültür, firmanın içinde bulunduğu durumu gerçekçi bir şekilde değerlendirmesini ve artık aslında kaçınılmaz hale gelmiş olan bazı değişiklikleri yapmasını engelleyebilir.
- Bir firmanın çok hızlı bir şekilde büyümüş olduğu hallerde: Böyle hallerde çeşitli sorunlar olabilir. Küçük bir aile şirketinin orijinal kültür yapısı, bir deli gömleği haline gelmiş olabilir. Farklı kültürlerden gelen çok sayıda yönetici ve işçi olabilir. Devralma ile gelen büyüme hallerinde ise, ciddi kültürel çatışma görülebilir.
- Firmada büyük ölçekli teknolojik ve yapısal değişiklikler planlandığı hallerde: Ürünlerde, teknolojilerde ve pazarlarda vs.'de devrim niteliğinde değişikliklerin, güçlü kültürel getirileri olabilmektedir.
- Firma kültürü ile çevrede yaygın olan değerler arasında bir çatışma görüldüğü zaman, örneğin halkın giderek artan bir kuvvetle firmanın kendi değerlerine ters düşen şekillerde davranmasını beklediği hallerde.
- Firma faaliyetlerinin uluslararası alana genişlediği ve dolayısıyla firmanın yabancı kültürlere uyum sağlaması gereken hallerde.

Kurumsal kültür: Tavsiye konuları

Danışman, daha ileri derecede büyümeyi ve performansta iyileşmeyi uyaran veya engelleyen kurumsal kültür öğelerinin hangileri olduğunu belirlemeye çalışacaktır. Bu bağlamda danışman, bir yanda bırakılması veya değiştirilmesi gereken değer ve normlara, diğer yanda ise muhafaza edilmesi veya hatta pekiştirilmesi gereken değer ve normlara işaret edecektir.

Eğer danışman kurumsal kültür meselelerinde daha önce deneyim kazanmış ise, ne yapılması gerektiği konusunda önerilerinde daha spesifik olabilecektir (örneğin kurumsal misyon ve amaçların tanımlanmasında; değerler sisteminin açıkça belirtilerek doğrulanmasında; istişare ve katılımı pekiştirmede; kültürel uyum sağlanmasında kullanılan imgelerin tadilinde; yerleşik rol modellerinin değiştirilmesinde; ödül sisteminin yeniden yönlendirilmesinde veya yeni kültürel değerlerin ve normların desteklenmesi için ihtiyaç olan eğitim ve enformasyonun sağlanmasında). Müşteri organizasyonun kültürünün ancak zorlukla fark edilebilir olduğunu belirleyen danışman, organizasyonun hedefleri, kaynakları ve kurum dışı çevresi ile uyumlu ve daha güçlü bir kültürün nasıl yaratılabileceği konusunda önerilerde bulunabilecektir.

Liderlik ve yönetim tarzı

Liderlik ve yönetim tarzı, kurumsal kültür ile yakından ilgilidir ve tarzın belli yönleri, organizasyonun kültürel yapısının bir parçası haline gelebilir. Yöneticiler, kurumsal kültüre uygun olarak işletme sahipleri, diğer yöneticiler ve çalışanların kendilerinden beklediği şekillerde davranmak eğilimindedirler. Aynı zamanda, belli bir yöneticinin tarzı kendi kişiliği ile de belirlenir ve bu kişilik mevcut kurumsal kültür ile uyum veya çatışma içerisinde olabilir. Eğer burada uyumdan ziyade bir çatışma söz konusu ise, çatışma normal olarak şu iki yoldan biri ile çözülür: Üst seviyede bulunan güçlü kişilikli bireyin tarzı kurumsal kültürü etkiler ve bu tarz yeni kültürün bir özelliği olarak kabul görür veya mevcut kurumsal kültür söz konusu bireyin tarzını kabullenmez ve o zaman bu bireyin ya tarzını değiştirmesi ya da organizasyondan ayrılması gerekir.

Burada yine danışman oldukça çeşitli ve oldukça duyarlı durumlarla karşılaşır. Böyle durumlarda, liderlik ve yönetim tarzı bakımından hiçbir yetki veya görevi olmasa bile, danışmanın incelikli bir yolunu bularak bu sorunun farkına varması için müşteriye yardımcı olması ve ayrıca uygulanabilir bir çözüm de bularak önermesi gerekebilir.

Bu bağlamda, aşağıda belirtilen durumlara organizasyonlarda yaygın şekilde rastlanmaktadır:

- İnsanlar yöneticiyi desteklemek istemektedirler, ancak yöneticinin ne istediğini tam olarak bilmemekte ve yöneticinin önceliklerini de anlamamaktadırlar; fikirlerin ve hedeflerin açık ve kolayca anlaşılabilir şekilde formüle edilmesinde ve çalışanlara anlatılmasında sorun yaşanmaktadır.
- Yönetici, insanlara danışmak, onlarla sorunları ve öncelikleri tartışmak ve

onlara kararları izah etmek yerine otoriter bir tarz uygulamaktadır.

- Yöneticinin kendi zamanını tahsis şekli insanları şaşırtmaktadır: Yönetici öncelikler hakkında konuşmakta, ama önemsiz meselelerle zaman harcamaktadır.
- Sözde yenileşim (inovasyon) teşvik edilmektedir; ancak yönetici işlerin planlanması ve dağıtımında yenileşime hiçbir şekilde açık destek vermemektedir; yenileşimci projelere bireysel olarak hiçbir ilgi göstermemektedir ve yenileşimci başarı sahiplerini ödüllendirmemektedir.
- Yönetici farklı durumları aynı şekilde idare etmektedir; bu katılık, uygulanan tarzın bazı durumlarda yeterli olmakla birlikte, başka bazı durumlarda yetersiz kalması anlamına gelmektedir.
- Bir üst seviye yöneticisi sert bir tarz uygulamaktadır (ki bu tarzın olumlu veya olumsuz karakteristikleri olabilir) ve bu yönetici aynı zamanda benzer bir tarz uygulayan kişileri desteklemekte, hatta belki kayırmaktadır; organizasyondaki yöneticiler kendi kişiliklerine uymasa da bu sert tarzı taklit etmeye çalışmaktadırlar.

Danışman bireysel danışmanlık vasıtası ile bir yöneticinin kendi tarzının güçlü ve zayıf yanlarının farkına varmasını sağlayarak önemli sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir. Kendi tarzı hakkında farkındalık, iyileştirme yönünde ilk adımlardan biridir. Bir yöneticinin tarzını radikal şekilde değiştirmeyi arzu etmediği veya buna muktedir olmadığı hallerde bile, tarzının zayıf yanlarının farkında olması, bu zayıf yanların azaltılması veya telafi edilmesi bakımından yararlı olacaktır.

12.5 Kurumsal yönetişim

Genel yönetim ve strateji danışmanları, kurumsal yönetişim konusuna daima ilgi duymuşlardır, çünkü danışmanların bir firmaya çağrılmalarına neden olan birçok soru ile ilgili meselelerin, stratejik karar verme ve kontrol süreçlerinin bu en üst seviyesinde incelenmesi ve karara bağlanması gerekmektedir. Buna rağmen, yakın bir zaman öncesine kadar kendi başına kurumsal yönetişim, yani bununla ilgili kavram, kapsam, yapı, yöntemler, Yönetim Kurulu üyelerinin seçimi ve yeterlikleri, sorumlulukları, kararlarının kalitesi, verimsizlikleri, oluşan boşluklar, üst kademe yönetim ile ilişkiler, hissedarlar ve diğer paydaşlarla ilişkiler, çıkar çelişkisi meseleleri ve benzer meseleler, çok fazla dikkat çekmemek eğiliminde olmuştur. Sık olarak bu meseleler firma sahiplerinin gizliliği olan bir alanı olarak görülmüş, danışmanların bu alana girmemeleri gerektiği düşünülmüş, bu alanla ilgili tek endişe kaynağı ise, Yönetim Kurulunun yasaya göre ve (eğer var ise) kurumsal yönetişim standartlarına uygun şekilde oluşup oluşmadığı ve toplantılarının da uygun şekilde yapılıp yapılmadığı olmuştur.

Geçen on yıl içerisinde ise, hissettikleri memnuniyetsizlik sonucu hissedar çevreleri ve genel olarak halk tarafından gelen ve giderek artan baskılar sayesinde kurumsal yönetişimin rolü hakkındaki görüşler, kayda değer ölçüde değişmiş bulunmaktadır. Artık kurumsal yönetişim en büyük yatırımcıların veya üst seviye

yöneticilerin yetkisinde olan bir alan gibi görülmemektedir. Hükümetler müdahale etmek ve mevzuat ve kontrolleri sıkılaştırmak zorunda kalmışlardır; hissedar genel kurulları daha aktif ve eleştirir hale gelmişlerdir ve firmaların kendileri de daha etkili ve daha şeffaf kurumsal yönetişim tarzları araştırır hale gelmişlerdir. Tüm bu gelişmeler, genel ve stratejik yönetim seviyesinde cazip ve zorlu danışmanlık hizmeti fırsatlarının ortaya çıkmasına neden olmuşlardır.

Güncel meseleler

Eskiden, yönetişim süreci basit ve otomatikti, çünkü organizasyonun risk sermayesini – özsermayesini – sağlayan taraflar, organizasyonun yönetiminde de doğrudan doğruya yer alırlardı. Yönetişim alanında bugün rastlanan sorunların çıkmasının nedeni ise, hisse mülkiyetinin binlerce bireyi de kapsayacak şekilde çeşitlenmesi sonucu olarak mülkiyet ile kontrolün birbirinden ayrılmış olması ve bu arada yetkinin organizasyonun profesyonel yöneticilerine aktarılmış olmasıdır. Bu bağlamdaki kuramsal garanti – yani adi hisse sahiplerinin oy hakları sayesinde nihai yetkiyi ellerinde tuttuklarına dair kuramsal garanti – artık geçerli değildir, çünkü bireysel payların her birinin çok küçük olması ve bu payların çok fazla dağılmış olması, son derece istisnai haller dışında etkili oy verme süreçlerine imkan vermemektedir.

Elbette, hissedarlar organizasyonun yönetim kurulunca temsil edilirler. Kuramsal olarak, Yönetim Kurulunu hissedarlar atarlar ve bu Kurul üyelerini herhangi bir zamanda görevden alabilirler veya değiştirebilirler. Pratikte ise, Yönetim Kurulları, giderek daha güçlü bir şekilde kendini devam ettiren organlara dönüşme eğiliminde olmuşlardır. Daha da kötüsü, Yönetim Kurulu Başkanının aynı zamanda da Genel Müdür (CEO – Chief Executive Officer) olduğu hallerde ise, Yönetim Kurulu esas itibarı ile bu kişiye doğrudan bağlı icracı (murahhas) üyelerden oluşacaktır – belki bir veya iki icracı olmayan üye de olacaktır, ancak bunların üyeliği de yine Yönetim Kurulu Başkanının davetine bağlı olacaktır. Böyle bir durumda, Yönetim Kurulunun hissedarların ihtiyaç veya arzularına yanıt vermek bakımından fazla bir motivasyonu olmayacaktır.

Böyle koşullar altında bir danışmanın ne yapabileceği sorulabilir. Bu soruya yanıt ise, Yönetim Kuruluna erişme imkanı olan bir danışmanın böyle bir politikanın yapısı itibarı ile hatalı olacağı konusunda Kurul üyelerini ikna fırsatı olacağı hususudur – böyle bir politika ahlaki bakımından yanlış olmanın yanında, eninde sonunda muhtemelen Kurul üyelerinin kendi kendilerine de zarar vermiş olmaları ile sonuçlanacaktır. Hissedarlarının çıkarlarını görmezden gelen bir Yönetim Kurulu, muhtemelen birden fazla ve farklı yönlerden gelen muhalefetle karşılaşacaktır. Bazı ülkelerde, özellikle İskandinavya'da, hissedar dernekleri şimdi-den kayda değer güç ve etki geliştirmiş bulunmaktadırlar. Bu güç ve etki, birkaç yıl önce Volvo Grubu'nun otomotiv faaliyetinin Fransa'nın Renault firması ile birleştirilmesi önerildiği zaman kendini belli etmiştir. Volvo Genel Müdürü'nün kuvvetle desteklemesine rağmen bu öneri başarısız olmuştur; bunda kısmen Volvo'nun kendi yönetim kadroları içerisindeki muhalefetin rolü olmuştur, ancak İsveç Hissedarlar Derneği'nin reddetmesinin rolü daha büyük olmuştur. Bu türden eylem, İngilizce konuşulan ülkelerde henüz yaygın değildir; yine de Birleşik Krallık'ta ProShare örgütünün kurulmuş olması, gelecekteki bazı gelişmelerin bir habercisi gibi görülebilir.

Bunlarla birlikte, Yönetim Kurulunun hareket serbestisini en etkili şekilde dizginleyen kuvvet, kurumsal hissedarlar olarak ortaya çıkmaktadır. Elinde sadece birkaç hisse senedi olan münferit özel yatırımcı, Yönetim Kurulu seviyesinde fazla etkili olmayabilir veya çok az etkili olabilir; ama kurumsal hissedar – yani elinde milyonlarca hisse senedi olan bir emekli fonu, bir yatırım fonu veya sigorta şirketi – tamamen başka türden bir oyuncudur. Geçmişte bu türden büyük kurumsal hissedarlar, yatırım yaptıkları firmaların yönetimine fazla müdahale etmemek eğiliminde olmuşlardır. Aslında, bu tür kurumların mülkiyetindeki hisselere "güvenli eller"deki hisseler denirdi, çünkü bu kurumlar oylamaya katıldıkları zaman şaşmayan bir şekilde mevcut yönetim lehine oy kullanırlardı. Buna karşılık, son yıllarda ise bu türden kurumlar daha az uyumlu veya uysal olmaya başlamışlardır. Bu kurumlardan bazıları mevcut yönetimin politikasını beğenmezlerse, firmadaki hisselerini satıp parayı başka firma hisse senetlerine yatırarak "ayakları ile oy vermekte"dirler, yani paralarını alıp başka yere gitmektedirler. Ama giderek artan sayıda başka kurumsal hissedarlar ise, daha aktif bir rol almaktadırlar ve görüşlerini yönetimin bilmesini sağlamaktadırlar. Eğer yönetim onları dinlemez ise, o zaman bu kurumlar muazzam oy güçlerini kullanarak mevcut Yönetim Kurulunun değişmesini sağlamak konusunda giderek daha istekli hale gelmektedirler. Elbette, kurumsal hissedarlar kendi çıkarlarını korumak üzere eyleme geçerken büyük ölçüde küçük hissedarların da çıkarlarını korumuş olmaktadırlar.

Yönetim Kurullarının yerine getirmeleri gereken yeni koşullar da firmanın sosyal rol ve sorumluluklarının ağırlaştırılması yönündeki güncel eğilimleri yansıtmaktadır. Firmalarda sosyal sorumluluk anlayışına uygun stratejik kararların üretilmesi ve sosyal bakımdan kabul edilebilir, sorumlu ve sürdürülebilir şekillerde hissedar değerinin artırılması için yollar aranmasında Yönetim Kurullarından öncülük etmeleri ve proaktif olmaları giderek daha çok beklenmektedir (bkz. Bölüm 23). Şimdilik bu türden gerek veya koşulların çoğu, ana hatlar şeklinde rehber kurallar ve ilkeler olarak formüle edilmiş durumdadırlar; ancak bunların aşamalı olarak Yönetim Kurullarınca spesifik standartlara dönüştürülmesi muhtemel olsa gerektir.

Standartların iyileştirilmesi ve uygulanması

Kurumsal yönetişimin kalitesi bakımından ülkeler arasında kayda değer farklar bulunmaktadır. Buradaki mesele, ulusal mevzuatın bir veya iki seviyeli Yönetim Kurulu gerektirmesi veya ikisine de izin vermesi gibi meseleler değildir. Buradaki mesele, kurumsal yönetişim alanındaki ulusal kültürün kalitesidir; bu ise elbette yerel ticari kültür ve geleneğin bir parçasıdır. Artık yaygın olarak kabul edildiği üzere, İngilizce konuşulan ticaret kültürü ortamlarında birçok anonim şirkette mevcut olan yönetişim sorunlarına rağmen genel olarak kurumsal yönetişim görece iyi gelişmiş bir alandır ve görece yüksek standartlara erişmiştir. Diğer ülke ve bölgelerde durum farklı olabilmektedir. Kurumsal yönetişim alanında gelenek ve deneyim biri-kiminin az olduğu, halen dönüşüm halindeki ekonomiler yanında, bir piyasa ekonomisinin geleneksel olarak pürüzsüz ve önemli bir sosyal huzursuzluk olmaksızın işlev yapageldiği ülkelerde bile kurumsal yönetişimde ciddi noksanlar bulunabilmektedir.

Örneğin İsviçre'de 2001 yılında Swissair Yönetim Kurulunun işleyişindeki bazı

kusurlar, bu firmaya zarar veren bazı devralma kararlarının ve önemli mali kayıpların başlıca nedenleri olarak tespit edilmiştir. Ülkenin ulusal Parlamento Başkanı, 48 ayrı Yönetim Kurulunun başkanı veya üyesi olması nedeni ile alenen eleştirilmiş ve bunun üzerine bu Kurulların tümünden istifa etmiştir. Birçok ülkede, Kurul Üyelerinin yeterliği, dürüstlüğü, bağımsız ve sorumlu hareket etmeleri, çıkar çelişkisi içinde olmamaları yanında Kurul işleyişinin verimli ve şeffaf olmasına dair meseleler, henüz uygun şekilde ağırlık verilen ve değerlendirilen meseleler haline gelmiş değildirler.

Kurumsal yönetişim standartlarının pekiştirilmesi amacını güden, önemli ve görünürlüğü olan bir hareketin başlamış olması, cesaret verici bir gelişmedir. Yönetim Kurulu üyeleri için eğitim dahil olmak üzere, oldukça kapsamlı bir rehberlik ve destek faaliyeti, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü OECD'nin yanısıra ilgili bazı ulusal mesleki örgütler ve yetkili organlar tarafından yürütülmektedir. Kurumsal yönetişimin yanısıra bununla ilgili mali, sosyal ve kurumsal çevreleri derinlemesine kavramış olan danışmanların yardımını birçok firma takdir edecek ve yararlanabilecek durumda olsa gerektir. Yönetim Kurullarının oluşturulmasında ve bu kurulların çalışmalarında iyileşme sağlanmasında uluslararası ve daha geniş kapsamlı sosyal perspektiflerden yararlanılması giderek daha çok gerekli hale gelmektedir. Danışmanların bu fırsatı değerlendirmeleri önerilmektedir.

1. H. J. Leavitt: Corporate pathfinders (Yol açan şirket yöneticileri) (Chicago, IL, Irvin, 1986).
2. Bkz. M. Porter: Competitive strategy (Rekabet stratejisi) (New York, The Free Press, 1980) ve aynı yazar Competitive advantage (Rekabet avantajı) (New York, The Free Press, 1985).
3. K. Ohmae: The mind of the strategist (Bir stratejistin zihin yapısı) (New York, McGraw-Hill, 1982).
4. A.L. Frohman: "Putting technology into strategic planning" (Teknolojinin stratejik planlama kapsamına alınması), California Management Review (Berkeley, CA), Cilt XXVII, Sayı 2, Kış 1985, s. 48.
5. M Hammer ve J. Champy: Re-engineering the corporation (Şirkette değişim mühendisliği) (New York, Harper Business, 1993), s. 40 ve 29.
6. N. Venkateraman ve J.C. Henderson: "Real strategies for virtual organizing" (Sanal organizasyon için reel stratejiler), Sloan Management Review, Sonbahar 1998, s. 33-48.
7. Kurumsal kültür hakkında daha detaylı bir tartışma için bkz. T. E. Deal ve A. A. Kennedy: Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life (Kurumsal kültürler: Kurumsal hayatın tören ve ritüelleri) (Reading, MA, Addison-Wesley, 1982); E. H. Schein: Organizational culture and leadership (Organizasyon kültürü ve liderlik) (San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1985) veya F. Trompenaars ve C. Hampden-Turner: Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business (Kültür dalgalarında sörf: İş hayatında kültürel çeşitliliğin anlaşılması), 2. basım (Londra, Nicholas Brealey, 1997).
8. S. Salmans: "New vogue: Corporate culture" (Yeni moda: Kurumsal kültür), New York Times, 7 Ocak 1983.
9. Bkz. örneğin OECD: Principles of corporate governance (Kurumsal yönetişimin ilkeleri) ve OECD Kurumsal Yönetişim Özel Görev Grubu tarafından üretilen ilgili belgeler; Birleşik Krallık'taki Yönetim Kurulu Üyeleri Ensititüsü (Institute of Directors) tarafından yayımlanan Standards for the Board (Yönetim Kurulu için Standartlar) ve aynı kurumun diğer yayınları; Bob Tricker: Pocket director (Yönetim Kurulu üyesi için cep kitabı) (Londra, The Economist, 1998); Henley Management College Kurumsal Verimlilik Merkezi tarafından hazırlanan çalışma ve bildiriler.

BİLİŞİM TEKNOLOJİSİ DANIŞMANLIĞI 13

Bu kitabın bir önceki baskısının yayınlandığı 1996'dan bu yana, bilişim teknolojisi (BT) dramatik gelişme göstermiştir. BT danışmanlığı da hem ölçek olarak büyümüş hem daha sofistike hale gelmiştir. Aslında, bilişim teknolojisinin vaat ettiği potansiyeli gerçekleştirmek için danışmanlık desteğine duyulan ihtiyacın bir bütün olarak yönetim danışmanlığı sektörü için büyüme motoru olduğu söylenebilir.

13.1 Bilişim teknolojisinin gelişmekte olan rolü

Bugün herhangi bir işletmenin tesislerine girdiğiniz zaman, her masanın üzerinde bir bilgisayar görürsünüz. Bugün artık sabah işe gelince önce e-posta hesabını kontrol eden üst düzey yöneticileri, bir zamanlar klavye kullanamadıklarını gururla beyan etmiş olan insanlardır. Bu değişiklik kısmen eğitim ve bu sayede teknolojiye yönelik yeni bir tavrın gelişmesi ile sağlanmıştır. Ancak, masaüstündeki değişikliğin arkasındaki esas itici kuvvet, gittikçe artan standardizasyon, grafik arayüzlerin sağladığı erişim gücü ve iletişim, kelime işlem ve diğer yaygın ticari işlevler için kolayca bulunabilen uygulama yazılım paketleridir. Yöneticilerin artık e-posta mesajlarının çıktılarını sekreterlerinden istemeleri anlamsızdır, çünkü kendileri bu mesajları kolayca kendi ekranlarından okuyabilmektedirler.

Organizasyon içerisindeki iletişim, ister e-posta yolu ile ister kurumsal intranet kanalı ile olsun, şimdi artık geçmişe nazaran çok daha zengindir ve birçok yerde daha demokratiktir. Yöneticiler sürekli olarak farklı zaman dilimleri arasında hareket halindedirler ve böylesine küreselleşmiş olan iş süreçlerinde e-posta, tercih edilen iletişim ortamı haline gelmiştir.

Büyük organizasyonların kurumsal veri merkezlerinde ve daha küçük organizasyonların bilgisayar odalarında, perde arkasında da radikal bir değişim yaşanmıştır. Burada da, olan biten, teknolojinin gücü ve standardizasyon ile ilgilidir. Önde gelen müseccel teknoloji tedarikçileri tarafından de facto oluşturulan standartlar, Dünya Çapında Ağ'ın (WWW) temelini oluşturan Hipermetin Aktarma Protokolü (HTTP) gibi daha temel standartlar üzerine inşa edilmektedir. Kısmen, genelde bilinen adı ile "binyıl hatası" korkusu ile birçok organizasyon uzun zamandır kullandıkları eski sistemlerini elden çıkarmışlar ve bir dizi birbiri ile bağlantılı uygulama paketleri kurmuşlardır. Bu sayede, ilk defa işletmeler değer zincirlerinin tamamı üzerinde ve tedarikçilerinden müşterilerine kadar uçtan uca bilgi akışı elde etmişlerdir. Elektronik Satış Noktası Sistemleri (EPOS – Electronic Point of Sale), Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP – Enterprise Resource Planning) ve Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM – Customer Relations Management) vb. gibi büyük ölçekli sistemlerin uygulanmasına yardımcı olmak bakımından danışmanlar önemli bir rol oynamışlardır.

Tüm bu sistemler, gittikçe büyüyen bir veri hacmine erişim sağlamaktadırlar. Sık olarak ifade edilen bir önermeye göre, bugünün yöneticileri veri bakımından zengindirler, ama enformasyon bakımından fakirdirler. E. Goldratt [1] , "enformasyon" kelimesi için oldukça derli toplu bir tanım önermektedir: "Enformasyon, soruya yanıttır." Veri ambarı (data warehousing) ve veri madenciliği (data mining) alanlarındaki gelişmeler, "Bizim ürünlerimizi kimler satın alıyor?" gibi sorulara yanıt verilmesi konusunda yardımcı olmaktadırlar. Karar destek sistemleri ise, yöneticilere uygulamayı düşündükleri kararlar bakımından kendilerini ve organizasyonlarını bağlamadan önce bu kararları bilgisayar üzerinde test etme imkanı vermektedirler.

Danışmanlar ve BT tedarikçileri, bilişim yönetiminden sonra mantıken gelmesi gereken aşamanın bilgi yönetimi aşaması olduğunun farkına varmış durumdadırlar. BT sistemleri de bilginin yerinin tespiti ve paylaşılmasında yardımcı olurlar; ama bunun sınırları vardır. Peter Drucker'ın ifadesi şöyledir: "Sadece enformasyonu nasıl kullanacağını bilen birisinin elinde, enformasyon bilgiye dönüşür."

1990'larda olgunlaşma aşamasına varamayan tek gelişme, yapay zeka (AI - Artificial Intelligence) olmuştur. Bu teknoloji on yıllar boyunca araştırılmıştır; ama gerçekten akıllı bir makine inşa etme hedefi, biz ona yaklaştıkça bizden uzaklaşıyor gibidir. Bazı sınırlı ihtisas alanlarında başarılı uygulamalar görülmüştür; internet üzerinde araştırma yapmak üzere programlanan "akıllı ajanlar" için de kayda değer hacimde geliştirme çalışması yapılmıştır; ancak AI yine de henüz başlıca uygulama alanlarından birisi değildir. Buna rağmen, ihtiyaç büyük olmaya devam etmektedir: Yapay zeka bize veri, enformasyon ve bilgi ile baş etme konusunda en azından bir vaatte bulunmaktadır.

E-iş, detaylı olarak bu kitabın başka bir kısmında (Bölüm 16'da) ele alınmıştır, ancak en temel değişiklik, yani internetin ticarileşmesi ve hızla gelişmesinin bilişim teknolojisi ko-nusundaki herhangi bir tartışmada ihmal edilmesi mümkün değildir. Microsoft Yönetim Kurulu Başkanı Bill Gates, bilgi işlem kapasitesinin pratik olarak bedelsiz denecek kadar ucuz olduğu bir dünyayı en önce öngören insanlardan birisinin kendisi olmasını başarısının nedenlerinden birisi olarak gördüğünü ifade etmiştir. Metin veya ses dosyaları yanında sabit ve hareketli resimler ortamında uluslararası iletişimin pratik olarak bedava denecek kadar ucuz olduğu bir dünyaya hızla geçiş yapmaktayız. Bu yeni dünya hakkında en doğru vizyona kimin sahip olduğunu söylemek için vakit henüz erkendir.

Teknolojik gelişmeyi tahmin gayreti içerisinde fazla spesifik önermelerde bulunulması çok akıllıca olmayabilir; ancak güncel olan bazı eğilimler devam edecek gibi görünmektedirler. Organizasyon sınırları ötesine giden bilişim sistemleri ile "geniş anlamda işletme" (extended enterprise) kavramı yönündeki gelişme eğilimleri de devam edecek gibi görünmektedirler. Nihayet, internet ve dijital televizyon aracılığı ile teknolojinin eve de daha kapsamlı şekilde ulaşacağı ve tüketicilerinin çoğunu çevrimiçine alacağı görülmektedir.

Oldukça belirgin olan başka bir eğilim ise, hareketlilik (mobility) yönündedir. Kişi dünyanın neresinde olursa olsun, belli, mutat bir biçimde aynı bilgiye erişebilmesi konusunda açıkça hissedilen bir ihtiyaç vardır: Evden, müşteri ofisinden veya bir arabada iken hatta uçakta iken. Şimdiki halde bu yapılabilmektedir, ancak tekno-

lojinin bazı sınırları nedeni ile kişisel zaman ve gayret şeklinde bir bedeli olmaktadır. Aynı enformasyona herhangi bir yerden basit ve şeffaf bir şekilde erişme ihtiyacının önümüzdeki birkaç yıl içerisinde karşılanmış olması oldukça muhtemeldir.

İnternet üzerinde bant genişliğinin artırılması, çoklu ortam (multimedia) kullanımını artıracaktır ve bu eğilim üzerindeki kısıtlamalar sadece çoklu ortam içeriği bulunması veya üretilmesi bakımından kapasite veya bunun saklanması ve yayınlanması bakımından kapasite sınırları şeklinde olacaktır.

Emre amade olan enformasyon hacminin gittikçe artması kaçınılmaz görünmektedir. Veri ambarı, veri madenciliği, karar destek ve bilgi yönetimi teknolojileri, emre amade olmakla birlikte bunların kullanması kolay değildir ve hala çok pahalıdırlar. Bir anlamda, teknoloji aşırı enformasyon yükü gibi bir sorun üretmiştir: Burada yine teknolojinin bir çözüm üretmesi için büyük bir ihtiyaç bulunmaktadır.

13.2 BT danışmanlığının kapsamı ve özel yönleri

BT potansiyelinden iyi yararlanabilmek için bir firmanın oldukça kapsamlı ve çeşitli donanım, yazılım ve eğitilmiş işgücünü satın alması, geliştirmesi, istihdam etmesi ve bunları bütünleştirmesi gerekecektir. Güvenilir ve esnek bir ağ yapısının kurulması gerekecektir. Veritabanlarının inşa edilmesi, doldurulması ve kayıp veya kötü niyetli müdahaleye karşı korunması gerekecektir. Münferit uygulama yazılımlarının üretilmesi veya tedarik edilmesi ve kurulması gerekecektir. Kurulan bilişim sistemlerinin kullanıcılarının da eğitilmesi gerekecektir. Bugün bu alanda firma bakımından hedef, uçtan uca tedarikçilerden firmanın içine ve oradan devamla müşterilere ve tüketicilere uzanan entegre bilişim sistemlerinin kurulmasıdır. Firma bilişim sisteminin tüm farklı bileşenleri için uzmanlaşmış tedarikçiler ve hizmet sağlayıcıları vardır: Donanım tedarikçileri, ağ uygulama uzmanları, yazılım üreticileri ve uygulama hizmet sağlayıcıları (ASP). Bununla birlikte, sadece az sayıda firma – eğer var ise – bu karmaşık sistemlerin kurulması, geliştirilmesi ve bütünleştirilmesi için gerekli çok çeşitli becerileri kapsayan oldukça büyük bir işgücünü temelli olarak istihdam etmeyi ekonomik bulmaktadırlar. BT danışmanlarının geleneksel rolü de bir firmanın kurum içi BT kapasitesi ile firmanın iş yapması gereken BT tedarikçisi ve hizmet sağlayıcılarının tamamı arasında bir köprü işlevi görmek olmuştur.

Bir yanda danışmanlar ve diğer yanda donanım ve yazılım tedarikçileri arasındaki simbiyotik ilişki, oldukça karmaşık bir iş ilişkileri ağının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Örneğin bir Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) sisteminin kurulması, üç yıla kadar süresi olabilen büyük bir projedir. Yazılım tedarikçileri normal olarak müşterilerine bu zor ve sık olarak asap bozucu olabilen deneyimleri sırasında yardımcı olmak konusunda ustalık kazanmış danışmanlarla ortaklık içindedirler. Tedarikçilerle danışmanlar arasında bu şekildeki yakın ilişki tüm taraflar için yararlı olabilir, ancak danışman tarafından müşteriye tedarikçi seçimi konusunda tavsiye sağlamaya gelince, bazı etik ikilemlerin ortaya çıkmasına da yol açabilmektedir. O halde danışmanların önünde bir dizi stratejik seçenek vardır; bunlar bir uçta kesinlikle bağımsız kalmak seçeneğinden diğer uçta bir yazılım üreticisi veya ağ uygulamaları tedarikçisi firmanın nerede ise kurum içi danışmanlık birimi durumunda olmak seçeneğine kadar uzanan bir çeşitlilik yelpazesi içerisinde yer alırlar. Bu yelpaze içerisindeki

her bir seçenekle ilgili farklı dezavantajlar, farklı pazar fırsatları ve farklı riskler vardır. Danışmanların bu yelpaze içerisinde bulundukları konum hakkında hem kendileri ile hem müşterileri ile açık ve dürüst olmaları elbette çok önemli bir husustur.

Teknolojinin teknolojiste bırakılmayacak kadar önemli bir konu olduğu giderek daha açık bir hale geldikçe, BT danışmanlarının rolü ve bu iş için gerekli beceriler de hızla evrilmektedir. Bugün artık bir firma ile müşterilerinin, tedarikçilerinin, çalışanlarının, yatı-rımcılarının ve genel olarak halkın ilişkilerinin mahiyetini ve buradan edinilen izlenimleri, büyük ölçüde teknoloji belirlemektedir. İnternet üzerinden yavaş yanıt veren bir firma veritabanı, bir mağazada yavaş yanıt veren satış elemanı kadar olumsuz deneyime neden olur. Yanlış tasarlanmış bir web sitesi, karışıklık izlenimi veren şekilde tasarlanmış bir mağaza yerleşim düzeni ile aynı şekilde olumsuz etki yapar. Hem teknik hem ticari beceri karışımlarına sahip, halen nadir bulunan bir çalışan türüne olan ihtiyaç giderek artmaktadır. Danışmanlar, bu ihtiyaca nadir bulunan çok yönlü ve yetenekli insanları en iyi şekilde istihdam ederek ve bu arada etkili işlev yapan çok disiplinli ekipler oluşturarak yanıt verebilirler.

BT gerçekten o kadar farklı bir olgu mu?

BT'nin iş hayatının diğer yönleri ile giderek artan ilişkisi, BT danışmanlığı ve yönetim danışmanlığının da kesişmeye doğru giden yönlerde geliştiklerini ima eder görünmektedir. Aslında bu husus kesinlikle doğru olmakla birlikte, iş hayatının diğer alanlarında o kadar belirgin olmayan bazı ilave engeller bilişim teknolojisinden yararlanılmasını zorlaştırmaktadır.

Bilişim teknolojisi, uzman olmayanlar için yapı olarak karmaşık ve bilinmezdir ve bu teknolojinin kapsamı o kadar geniştir ki, herhangi bir bilişim teknolojisti bile bunun tamamını anlamayı umut edemez. Tedarikçi seçim süreci kolay bir süreç değildir ve bugün hiçbir tedarikçi firmanın ihtiyacı olan tüm donanım ve yazılımı temin edebileceği "tek duraklı alışveriş" imkanını sunamaz. Bir yanda teknolojiyi daha iyi anlayanlarla, diğer yanda iş ve ticareti daha iyi anlayanlar arasında köprü işlevi bakımından ise danışmanlar yardımcı olabilirler.

BT projeleri ile, kurulmadan önce tam olarak ne olacağının öngörülmesi zor olan ve maddi olmayan bir ürün elde edilir ve teslim edilir. Yeni bir üretim tesisi inşa edilirken binanın temellerinden itibaren yükseldiğini ve makinelerin monte edildiğini herkes görebilir. Burada, hatalar geri dönülmesi mümkün olmayan aşamaya varmadan önce fark edilir ve düzeltilir. Yeni bir yazılım sistemi geliştirilirken ise, sistem uygulamaya konana kadar bu geliştirilmekte olan sistemin gelecekteki kullanıcıları, uzun bir zaman ortada hiçbir şey göremeyebilirler. Bu yazılım sistemi uygulamaya konunca ise, sistemin kullanıcıları aniden kendi çalışma şekillerinde bazı radikal değişikliklerle karşı karşıya kalabilirler. Deneyimli BT danışmanları müşterilerine yeni sistemlerini iş ihtiyaçlarına yanıt verecek şekilde tasarlamaları için yardımcı olabilirler; yazılımı geliştirenlerle kullananlar arasında köprü işlevi yapabilirler ve sorunları sistemin devreye girmesi ile açıkça ortaya çıkmadan önce görebilir ve tanımlayabilirler.

Teknolojinin sunduğu kabiliyet hızla değişmektedir, ama moda olan bazı teknolojilerin daha da hızlı değiştiğini söylemek, aşırı şüphecilik olmayabilir. Herhangi bir yönetici için BT alanındaki gelişmeleri anında bilecek şekilde takip etmek

nerede ise imkansızdır. Görece büyük danışmanlık firmaları, geniş bir uzmanlık yelpazesinden istifade etmek imkanına sahiptirler. Görece küçük danışmanlık firmaları ise, ya çalışma alanlarını dar tutarlar veya esnekliklerini muhafaza etmek için bir danışmanlar ağından yararlanırlar.

BT danışmanları kimlerdir?

Buraya kadar söylenmiş olanlardan, iyi bir BT danışmanı olmak için gerekli becerilere sahip insanların bulunmasının kolay olmadığı açık olsa gerektir. Danışmanlık firmaları, BT endüstrisinde zaten uzun yıllar çalışmış olan kişileri istihdam etmeyi tercih ederler. Bu sektörde tipik kariyer gelişimi, rutin işletme görevleri ile başlar, teknik geliştirme ile devam eder ve proje yöneticiliğine uzanır, bunun arkasından genel yönetim alanında görevler gelir. Birden fazla aşamada danışmanlık mesleğine geçmek için fırsatlar vardır ve BT danışmanları, uzun yıllar çalışarak kazanılmış son derece derin kökleri olan teknik deneyime sahip olabilirler veya görece az deneyimli olabilirler. Deneyim alanlarının genişliği de danışmanlar arasında çok farklılık gösterebilir. Birçok BT uzmanı deneyim kazanmak ve pozisyonlarını yükseltmek için çok sık iş değiştirirler, ancak sık olarak belli bir teknoloji üzerinde çalışırlar, hatta sadece bir müseccel platform üzerinde çalışırlar; bu durum ise onların sağladıkları deneyim çeşitliliğini ve dolayısıyla esnekliklerini sınırlandırır.

Teknik beceri kazanmak bakımından durum bu; peki yönetsel beceriler bakımından durum nedir? Bazı danışmanlar, yönetsel becerilerini bir BT yöneticisi veya danışmanı olarak kazanmışlardır. Diğer bazıları ise, İşletme Yüksek Lisans (MBA) eğitimine devam ederek teknik uzman konumundan danışmanlığa geçmişlerdir.

BT danışmanlığına geçmenin diğer yolu ise, genel yönetim danışmanlığından başlar. Yönetim veya strateji konusunda birikimi olan bazı BT danışmanları, BT alanında işlerin nasıl yapıldığının teknik detaylarından ziyade, bir yanda BT ile neler yapılabileceğine dair genel bilgi ile, diğer yanda oldukça sağlam işletme, ticaret ve yönetim becerilerinin karışımından yararlanırlar.

Bilişim teknolojisi bugün bile insanlara bir ölçüde esrarlı gelir ve müşterilerin bazen bir BT gurusunun yetenekleri hakkında biraz naif kalan inançları olabilir. Danışmanların, iddialı danışmanların ve müşterilerinin hiç kimsenin her konuda uzman olamayacağı gerçeğini hatırlamaları yararlı olacaktır.

13.3 Bilişim sistemleri danışmanlığının genel bir modeli

Michael Earl'ün çalışmasından uyarlanmış olan bu modele göre (bkz. Şekil 13.1), bir işte bilişim tekonolojisi uygulanması konusunda düşünülürken dört basit soru sorulması ile oldukça net bir resim elde edilmesi mümkündür: Neden? Ne? Hangisi? Nasıl? Sorulan soru bakımından elde edilen netlik ise, müşterilere danışmanları seçmede, bilgilendirmede ve yönetmede yardımcı olacaktır ve danışmanlara da müşterinin beklediği sonuçları sağlamak konusunda yardımcı olacaktır.

Kıt kaynakları neden teknolojiye tahsis etmeliyiz?

Bu soruya yanıt, sadece iş stratejisi cinsinden verilebilir. Teknoloji, mevcut bir stratejiyi destekleyebilir veya teknoloji yokluğunda mümkün olmayan bir stratejiyi

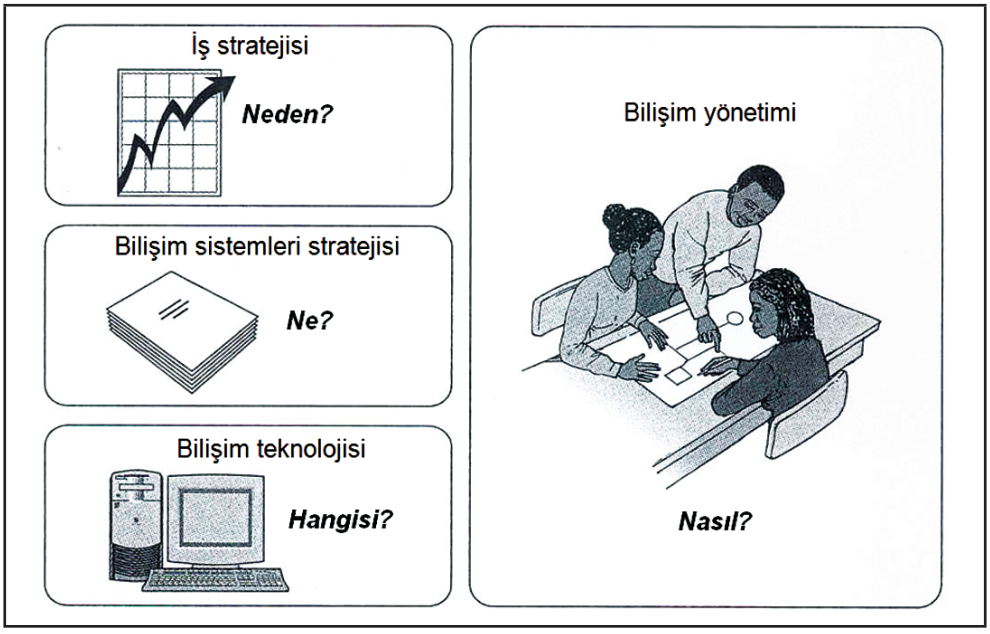
mümkün kılabilir. Örneğin şimdi artık küçük firmalar internet yolu ile uluslararası piyasalara girebilmektedirler. Bunun gibi stratejik bir fikir basittir ve anlaması kolaydır; ama bu fikirle ilgili stratejik ve uygulama imaları arasındaki etkileşim, hem geniş kapsamlıdır hem de inceliklidir.

"Kritik başarı etken analizi" veya "değer zinciri analizi" gibi strateji formülasyonunda kullanılan entelektüel araçlar, odaklanılan alan bilişim teknolojisi olduğu hallerde de aynı derecede geçerlidir. Yalnız, bunların kullanımı belli türden insan gerektirir: Strateji formülasyonu konusunda becerisi olan ama aynı zamanda güncel teknolojinin etkinlik ve sınırlarını da gayet iyi bilen biri. Firmaların çoğu, danışmanın ihtiyaç olan tüm alanlarda uygun deneyime sahip olmasını bekleyeceklerdir.

Bu kapsamdaki tipik danışmanlık görevlerinin aşağıdaki gibi olmaları muhtemeldir:

- bilişim teknolojisi ile elde edilebilecek rekabet üstünlüğü potansiyelinin araştırılması;
- rakipler tarafından uygulanmakta olan teknolojiye yanıt olarak değişiklik yapılması ihtiyacının etüt edilmesi;
- son teknolojik gelişmeler ışığında iş stratejisinin gözden geçirilmesi.

Şekil 13.1 BT danışmanlığı sürecinin bir modeli



Kaynak: M. Earl: Management strategies for information technology (Bilişim teknolojisi için yönetim stratejileri) (Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1989) eserinden uyarlanmıştır.

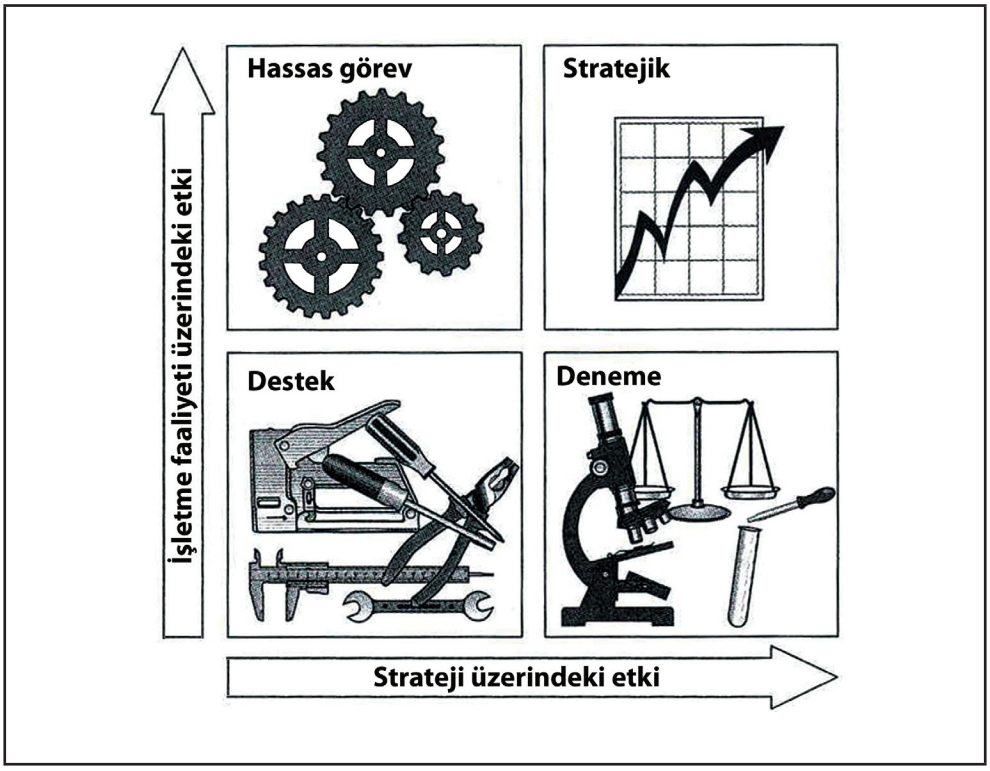
Hangi teknoloji uygulamalarını kurmalıyız?

Bir bilişim sistemleri statejisi kapsamında esas mesele de budur. Teknoloji pahalıdır ve hiçbir firma, kendi iş hedeflerini desteklemeyen veya eskimiş veya henüz olgunlaşmamış teknolojik gelişme ürünleri satın alarak para israf etmek lüksü-

ne sahip değildir. E-ticaret alanında bazı denemeler yapılması cazip bir fikir olabilir, ama önce müşteri veritabanında bazı iyileşmeler sağlanana kadar böyle denemelerin ertelenmesinin daha rasyonel olup olmayacağı hususu sorgulanmalıdır.

Sağlam bir iş stratejisi, gelecekte muhtemel veya güçlendirilmiş BT uygulamalarından oluşan ve net öncelikleri olan bir portföy geliştirilmesinde başlangıç noktasıdır. Ancak, kendi başına sağlam bir iş stratejisi, optimal bir BT uygulama grubunun oluşacağını garanti etmez. John Ward'un uygulama portföyü kavramı, şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçların dengelenmesi için kullanılabilir. Portföy, "destek", "hassas görev (mission-critical)", "stratejik" ve "deneme" uygulamalarından oluşan dört ayrı gruba bölünebilir.

Şekil 13.2 Bir BT sistemleri portföyü



Kaynak: J. Ward ve P. Griffiths: Strategic planning for information systems (Bilişim sistemleri için stratejik planlama) (New York, Wiley, 1996).

Her firmanın yararlı olan, ama firmanın esas işi bakımından hayati önemi olmayabilen bir veya daha fazla "destek" uygulaması vardır. Birçok masaüstü uygulaması, destek kategorisindedir. Firmalar, destek uygulamalarının kullanıcı dostu, standartlaştırılmış ve maliyet etkinliği yüksek uygulamalar olmasını isteyeceklerdir.

Çağrı merkezi desteği uygulamaları gibi bazı diğer uygulamalar ise, "hassas görev" uygulamalarıdır; eğer bunlar sadece bir veya iki saat için bile durursa, o zaman organizasyonun esas faaliyetinin amaçları tehlikeye girecektir. O halde, bu hassas görev uygulamalarının profesyonel şekilde yönetiminin hayati önemi vardır. Burada

maliyetin güvenlik ve emre amadelikten sonra gelmesi gerekir. Hassas görev sistemleri sık olarak ilgili firma için uyarlanmış standart bir yazılım üzerine kuruludurlar.

Geleceğe dönük bir firma, sadece bugün için geliştirilmiş destek ve hassas görev uygulamaları ile yetinemez. Halen geliştirilme aşamasında olan, yönetilebilir derecede az sayıda bazı "stratejik sistemler"in de olması gerekecektir. Bu stratejik sistemler, firmayı gelecekte rakiplerinden farklı kılacak veya radikal derecede yeni ürün veya hizmetleri mümkün kılarak veya işletmenin tedarikçileri, müşterileri ve iş ortakları ile bağlantılarının şeklini değiştirerek gelecekte kurumsal dönüşüm sağlayacak olan sistemlerdir. E-iş için bilişim teknolojisi, bugün birçok firma için stratejik bir sistemdir. Stratejik sistemler, teknik bir yaklaşımdan ziyade, ticari bir yaklaşımla gerekçelendirilmeli ve yönetilmelidir. Maliyetin riskler, potansiyel yararlar, hatta beka kıstası ile karşılaştırılması ve dengelenmesi gerekir. Bu sistemler ya müşteriye özel kurulacaktır veya bu sistemlerde bir standart yazılım paketi, firmanın kabiliyetleri ile benzersiz ve kopyalanması veya taklit edilmesi zor bir şekilde bir araya getirilecektir.

Bir BT portföyündeki dördüncü kategori ise, "deneme" sistemlerinden oluşur. Hiçbir sonuç vermemesi mümkün olan, ama gerçek anlamda stratejik uygulamalara dönüşmesi de mümkün olan bazı yeni fikirler ve teknolojiler için de bir miktar para ve diğer kaynaklardan tahsisat yapılmalıdır. Bu kategorideki uygulamaların toplam maliyeti elbette sınırlı olmalıdır, ancak bu bütçe limiti içerisinde öncelik, maliyetten ziyade yaratıcılık olmalıdır.

"Ne?" sorusuna yanıt bulunmasına yardımcı olmak yolu ile danışmanlar, bir iş stratejisinin başarılması zorunlu, ancak sadece genel hatlar itibarı ile tanımlanmış hedeflerinin pratik ve başarılabilir bir BT uygulamaları portföyü ile bunların başarılması için bir plana dönüş-türülmesi konusunda yardımcı olabilirler.

Bu kapsamdaki tipik danışmanlık görevlerinin aşağıdaki gibi olmaları muhtemeldir:

- bir bilişim sistemleri stratejisinin geliştirilmesi;
- bir uygulama portföyü planının geliştirilmesi;
- potansiyel BT uygulamalarının ticari değerleri itibarı ile incelenmesi ve yeterli olmayanların elenmesi;
- potansiyel uygulamaların finansman bakımından gerekçelendirilmesi;
- gelecekte edinilebilecek BT uygulamaları için risk değerlendirmesi yapılması.

Hangi teknoloji, hangi tedarikçiler ve hangi yazılım ve donanım?

İngilizce olarak yayımlanan ve adı sadece "Which?" (Hangisi?) olan bir tüketici dergisi vardır. Bu dergi, dayanıklı tüketim mallarının testlerini yaptırır ve hangi ürünlerin alınabileceği konusunda öneriler yayınlar. Başka ülkelerde de benzer dergiler vardır. Maalesef, BT ürünlerinin satın alıcıları için böylesine basit hiçbir rehber mevcut değildir. Yöneticilerin donanım ve yazılım kalemleri konusunda çok sayıda karar vermek yanında, standart işletim sistemi veya ağ mimarileri konusunda da bazı temel tercihleri yapmaları gerekir. BT uygulamalarının en teknik yönü

de budur; ancak teknoloji seçerken yöneticilerin yanıtlamaya gayret ettikleri ticari ihtiyaçları da unutmamaları gerekir. Danışmanlar ise, bu zor meseleler bakımından tavsiye üretebilecek teknik ve ticari uzmanlıkların karışımını içeren ekipler oluşturmak yolu ile önemli bir rol oynayabilirler.

Bu kapsamdaki tipik danışmanlık görevlerinin aşağıdaki gibi olmaları muhtemeldir:

- bilişim sistemi mimarisinin geliştirilmesi;
- alternatif yazılım sistemlerinin karşılaştırılması;
- tercih edilen tedarikçi seçeneklerinin belirlenmesi.

Teknoloji ve teknoloji uygulamaları en iyi şekilde nasıl yönetilir?

Bir firma mümkün olan en iyi stratejiyi ve en iyi BT uygulama portföyünü geliştirmiş olabilir; en iyi donanım ve yazılımı tedarik etmiş veya geliştirmiş olabilir; ama yine de teknolojiyi yönetemeyebilir veya uygulama projelerini değişen çevrenin eldeki strateji veya teknolojiyi demode hale getirmesinden önce tamamlamakta başarısız kalabilir.

Teknoloji yönetiminin temel ilkeleri, herhangi bir ticari sektördeki yönetim ilkelerinden çok farklı değildir; şu kadarla ki, bilişim teknolojisinin bu Bölüm'de daha önce sıralanan bazı kendine has özellikleri ile baş etmenin pratik yolları hakkında bir deneyim hazinesi oluşmuş bulunmaktadır. Danışmanlar, mevcut yönetim pratiğini gözden geçirebilir veya yeni uygulamalar geliştirebilirler. Danışmanlar bu alanda çok değişik şekillerde yardımcı olabilmektedirler. Bu kapsamdaki tipik danışmanlık görevlerinin aşağıdaki gibi olmaları muhtemeldir:

- BT yönetim uygulamalarının ve süreçlerinin gözden geçirilmesi ve değerlendirmesi;
- kıyaslama (benchmarking) çalışmaları ve BT işlevleri için hizmet standartlarının oluşturulması;
- proje planlama ve proje yönetimi konularında destek sağlanması;
- veritabanı tasarımı gibi konularda uzmanlık hizmeti sağlanması;
- iş yükünün tepe noktalarına çıktığı dönemlerde firmaya yardımcı olmak üzere sözleşme yöneticileri sağlanması;
- sistem entegrasyonu ve uyumluluğu konusunda tavsiye üretilmesi;
- personel eğitimi sağlanması ve personelin işlevsel seviyede BT okuryazarlığının geliştirilmesi ve devam ettirilmesi konusunda müşteriye yardımcı olunması;

Dış kaynak kullanımı (outsourcing)

Dış kaynak kullanımı, teknolojinin nasıl yönetileceği sorusuna verilmesi mümkün yanıtlardan birisidir. Elbette, dış kaynak kullanımı, işletmenin neden teknolojiye ihtiyacı olduğu ve işletme için ne türden teknoloji öğelerinin uygun olduğu sorularını sormak sorumluluğundan yönetim kadrosunu azat etmez. Dış kaynak kullanımı için uzun dönemli sözleşme imzalamış olan bazı yöneticiler, hangi teknolojinin kullanılacağı meselesini de dış kaynak kullanımı kapsamında tedarikçiye bırakmış olduklarına pişman olmuşlardır. Tedarikçiler bazen henüz sözleş-

me süresi sonuna birkaç yıl varken teknolojinin güncelleştirilmesi konusunda bir derece isteksiz olabilmektedirler.

Firmalar sık olarak görece yetersiz uzmanlık kapasitesine sahip oldukları veya kendileri için önemi olmayan işlevler için dış kaynak kullanımı seçeneğini değerlendirirler. Böyle hallerde, tedarikçi seçimi ve ihale sözleşmesinin yazılması için gerekli uzmanlık hizmetini sağlamak üzere bağımsız danışmanlara ihtiyaç olacaktır. Bunun alternatifi ise, tedarikçinin standart sözleşmesini kabul etmektir. Ancak, bu seçenek bu standart sözleşme imzalandığı sırada görünür olmayan bazı ilave maliyetlerin veya firmanın faaliyetleri üzerinde bazı kısıtların sonradan ortaya çıkması sonucunu doğurabilir. [2]

On yıl önce, dış kaynak kullanımı bir tür ya hep ya hiç ilişkisi idi ve sözleşme süreleri beş yıl veya daha uzun olurdu. Şimdi ise hizmet kapsamı çok daha seçici şekilde belirlenmektedir ve sözleşme süreleri de daha kısa olup iki veya üç yıla kadar inebilmektedir. [3] Bu durum kısmen tedarikçiler arasında artan rekabetten; kısmen de firmaların artık ileri bakıp hangi uygulamanın beş yıl sonra stratejik BT teşkil edip etmeyeceğini belirlemelerinin giderek daha güç hale gelmesinden kaynaklanmaktadır. Dış kaynak kullanımı kararlarında ortaya çıkan bu ilave komplikasyon ise, danışmanlar için hangi işlev için dış kaynak kullanımına gidileceği ve bunun nasıl ve ne kadar süre ile yapılacağı konularında tavsiye sağlamak yolu ile hizmetlerindeki müşteri değerini arrtırmak bakımından bazı ilave fırsatlar ortaya çıkarmaktadır.

13.4 Bilişim sistemlerinin kalitesi

Herhangi bir ticari proje bakımından geleneksel başarı ölçüleri, zaman; maliyet ve kalitedir. Peki, bilişim veya enformasyon bağlamında "kalite" sözcüğü ne anlama gelmektedir ve bu bağlamda danışmanlar kalite güvencesi konusunda nasıl yardımcı olabilirler?

Kalite için ön koşullardan birisi, bir önceki Bölüm'de anlatıldığı şekilde bir strateji ve iş analizi yapılmış olmasıdır, ancak bu yeterli değildir. C. K. Prahalad ve M. S. Krishnan [4], kalitenin üç ayrı yönüne işaret etmektedirler:

- Sistemin yapmak üzere tasarlandığı işleve uygunluk. Örneğin aritmetik hata yapan bir bordro programı veya 'hacker' saldırısına açık bir bankacılık sistemi elbette kabul edilmez sistemlerdir.
- Kullanıcı ihtiyaçlarının karşılanması. Kullanıcılar arasında farklar, eğitilmiş personelden güvenilen müşteriye ve genel olarak halka kadar değişen bir yelpaze içerisinde giderek arttıkça kalitenin bu yönünün sağlanması da giderek güçleşmektedir. F. F. Reichheld ve W. E. Sasser'in [5] ifadesiyle: "Herhangi hizmet ortamında kalite kontrol süreçlerinin odaklandığı amaç, ürünlerde sıfır hatadan müşterilerde sıfır kayba doğru değişmektedir."
- Önceden öngörülmeyen, ancak ortaya çıkan yeni iş ihtiyaçları ve kullanıcı ihtiyaçlarına yanıt için gerekli esneklik. Bilişim teknolojisi uygulamaları ile kazanılan rekabet üstünlüğü örneklerinden birçoğu, kullanıcıların mevcut sistemleri kullanmanın yeni yollarını görebilmeleri sayesinde ortaya çıkmışlardır.

Kalite uygunluğunu temin bakımından danışmanlar, proje yönetimi ve yazılım mühendisliği konusunda iyi hizmet sağlayarak yardımcı olabilirler. Kullanıcı ih-

tiyaçlarının karşılanması, istişare, deneme ve prototip üretimi sonucunda sağlanır. Esneklik ise bir değiş tokuş meselesidir. Bu nitelik, BT ürünlerine tasarım sürecinde ve erken bir aşamada kazandırılır ve kayda değer bir maliyeti de olur. Bazen, sağlam olmayan temeller üzerine inşa etmektense, fazla esnek olmayan bir sistemi elden çıkarmak ve yeniden başlamak daha iyi sonuç verebilir.

13.5 BT danışmanlık hizmeti sağlayıcıları

BT ile yönetim danışmanlığı arasındaki ilişkiler giderek daha karmaşık hale geldikçe ve BT sistemlerinin yeni bir kuşağı ticari şekilde piyasaya sunuldukça, tedarikçi türleri de çoğalma eğilimine girmektedir. Burada bunların kısa bir özeti sunulmuştur. Danışmanların seçimi konusunda tavsiyeler için ise Kutu 13.1'e bakınız.

Strateji danışmanları

Eskiden, uluslararası üst düzey strateji danışmanları, işlevsel veya işletme seviyelerinden ziyade, kurumsal seviyede çalışırlardı. Ancak, BT'nin büyümesi ve stratejik önem kazanması nedeni ile bu danışmanlar zorunlu olarak BT stratejisi çalışmalarına da önemli ölçüde katıldılar. Bu danışmanlık firmalarının en iyileri, aynı zamanda BT'nin iş stratejisi üzerindeki etkilerini anlamak bakımından lider konumunda olan firmalardır ve en iyi firmalar, BT stratejisi uygulamasının ne dereceye kadar kendi yeterlik ve ilgi alanları içerisinde bulunduğu hakkında dürüst olacaklardır.

Genel yönetim danışmanları

Bir bütün olarak yönetim danışmanlığı içerisinde BT danışmanlığı en büyük ve en hızlı büyüyen segmenttir. Bu durum ise, herhangi bir büyük ölçekli genel yönetim danışmanlığı firması içerisinde büyükçe bir BT danışmanlık grubu olacağı ve aynı zamanda kayda değer deneyim kazanmış olacağı anlamına gelir. Büyük danışmanlık firmalarının tekliflerinde ön plana çıkardıkları hususlardan birisi, bu firmaların strateji aşamasından gerekirse fiilen donanımın çalıştırılmasına kadar bir projenin tamamını yürütme kabiliyetleridir.

Kutu 13.1 BT danışmanı seçimi

Bir BT danışmanının seçilmesinde aşağıdaki rehber kuralların yardımcı olacağı düşünülmektedir. Her ne kadar bu rehber kurallar müşteriye hitap eder şekilde yazılmış ise de, danışmanların da burada yer verilen hususları göz önünde bulundurmaları ve müşterilerin bu tür hizmetleri satın alırken karşılaştıkları güçlüklerin bilincinde olmaları gerekir. Buradaki rehber kuralların "Müşteri için On Emir" başlıklı Ek 1 ile birlikte düşünülmeleri gerekir; bu Ek'te danışman seçimi ve istihdamında gözetilmek üzere bazı ilkeler önerilmektedir.

1. BT danışmanlarına ihtiyacınız olması muhtemel ise (ki organizasyonların çoğunun buna ihtiyacı vardır); kısa vadede ucuz görünen ama uzun vadede pahalıya gelecek bir malzeme ve işçilik sözleşmesi yapmak zorunda kalmamak için yeteri kadar önceden bütçe çalışmasını yapın. Ayrıca danışmanları yönetmek için gerekli zamanın bir bütçesini de yapın.
2. Ne istediğiniz konusunda çok net olun. Maddi çıktılar nelerdir? Maddi olmayan çıktılar nelerdir? Proje tamamlandığında neye benzeyecektir? Kendi personelinize beceri transferinin önemli bir çıktı olup olmadığına karar verin.
3. Projenin kapsamı konusunda çok net olun. Kapsam genleşmesi ("scope creep" – proje kapsamının azar azar genişletilmesi, ancak bu arada tekabül eden bütçe artışının yapılmaması) BT projelerinde çok sık görülen bir hastalık gibidir. Bu eğilim en azından kısa vadede danışman lehine olabilmektedir. Danışmanların bir proje sonrası takip görevinin tanımlanması ile mevcut projenin sürüklenmesine izin vermek arasındaki farkı bilmeleri ve görmeleri gerekir.
4. Az sayıda danışmanlık firması ile ilişki geliştirin. Rekabetçi ihale usulü hem müşteri hem danışman için zaman alan bir süreçtir ve bazen uygulama o denli yetersizdir ki, sonuç yararsızdan daha da olumsuzdur. Eğer teklif almanız gerekiyorsa, kabul edeceğiniz rekabetçi teklif sayısını sınırlayın.
5. Danışman seçiminde kesin karar vermeden önce, belirlediğiniz danışman hakkında aynı danışmanın müşterileri ile görüşün. Bu görüşmelerde gerçek anlamda kabus hikayeleri duymanız muhtemel değildir; ancak danışmanın sizin organizasyon kültürünüze ve çalışma şeklinize ne kadar iyi uyum sağlayacağı hakkında bir fikir edinmeye imkan bulsanız gerektir.
6. Önerilen becerilerin hangi alanlara yayıldığına bakın. Bu danışman esas itibarı ile bir teknoloji uzmanı mıdır yoksa bir stratejist midir? Bu firma geniş kapsamlı bir hizmet sunabilir mi? Sunacakları hizmetin bazı kısımları ortakları veya taşeronları tarafından mı sağlanacaktır?
7. Danışman firma personelinden projeyi oluşturmaya ve satmaya çalışan kıdemli danışmanlar yanında projede çalışacak olan herkesle mutlaka tanışın.
8. Projeye tahsis edebileceğiniz bütçe konusunda dürüst olun ve danışmanın da o fiyata hangi çıktıları teslim edebileceği konusunda dürüst olmasını talep edin.

Birçok danışman firmanın donanım ve yazılım üreticileri ile ortaklık kurmuş olduklarını göreceksiniz. Her ne kadar bu durumun danışmanların tarafsız kalmalarını güçleştirdiği iddia edilebilirse de, müşterilerin çoğunun iyi yönetilen ve açık, şeffaf olan bir ortaklık sayesinde faydalanılabilen ilave teknik kabiliyeti takdir ettikleri görülmektedir.

Uzman BT danışmanları

BT danışmanlık sektörünün büyümesi, BT uzmanı olarak işe başlayan danışmanlık firmalarının muazzam ölçekte büyümesine ve çeşitlenmesine yol açmıştır. Genel yönetim danışmanlarının sonradan BT konusunu da faaliyetleri kapsamına almalarına benzer şekilde, BT uzmanları da genel yönetim konusunda becerilerini geliştirme ihtiyacının farkına varmışlardır. Bir teknoloji temeli ile işe başlayan firmalar, şimdi büyüklük bakımından geleneksel danışmanlar ile rekabet eder hale gelmişlerdir. Şirket birleşmeleri, ittifaklar ve şirket bölünmeleri, var olan sınırları daha da bulanık hale getirmiştir. Böylece büyük ölçekli genel yönetim danışmanlığı şirketleri ile teknoloji temelli olanlar arasındaki herhangi bir ayrım artık tarihte kalmıştır.

Piyasaya yeni giren şirketler

BT danışmanlığı hizmetlerini taşıyan piyasa gücü ve özellikle internetin yükselişi, yeni şirketlerin piyasaya girmelerine ve hızla büyümelerine neden olmuştur. Bu şirketlerin birçoğu, web sitesi tasarımı gibi bir ihtisas hizmeti sağlamakla işe başlamışlardır. Bunların bazıları komple hizmet şirketleri olmaya doğru olgunlaşırken, diğerleri ihtisaslaşmış hizmet sağlamaya devam etmektedirler.

Donanım ve yazılım tedarikçileri

BT danışmanlık sektöründe en büyük oyunculardan bazılarının donanım ve yazılım tedarikçilerinin kendileri olması, daima bu sektörün bir özelliği olmuştur. Bu eğilim muhtelif türden stratejik ittifaklar yolu ile öylesine güçlenmiştir ki, bugün faaliyette bulunan danışmanlık firmalarından çok azı, BT üreticilerinden gerçek anlamda bağımsız olduğunu iddia edebilir du-rumdadır.

"Sanal" danışmanlık firmaları

BT sistemlerinin uygulanması için gerekli olan becerilerin çok büyük çeşitlilik göstermesi, "sanal" danışmanlık firmalarının ortaya çıkmasına neden olmuştur.[6] Bunlar proje temelinde oluşturulmakta ve normal olarak ya bir firma veya bir bağımsız danışman olan bir liderin kendisinin tek başına tamamlayamayacağı kadar büyük veya karmaşık bir iş için teklif verme fırsatı elde etmiş olması nedeni ile ilgili ekipler kurulmaktadır. Bu çalışma yöntemi son derece etkili olabilir; ancak müşterilerin bu şekilde oluşturulan danışmanlar ağının ne kadar etkili olabileceğini önceden kestirmeleri de güç olmaktadır. O halde, bir sanal danışmanlık firması ile çalışmaya görece küçük, düşük riskli bir proje ile başlanması, en güvenli yol olacaktır.

Tek başına çalışan danışmanlar

Tek başına çalışan danışmanlar, son derece değerli uzmanlık kaynakları olmak yanında, potansiyel olarak bağımsız tavsiye kaynaklarıdır da. Bu kişilerin özgeçmişleri ve referanslarının dikkatle incelenmesi ve kendilerini önce küçük projelerde kanıtlamalarına imkan verilmesi ile tek bir kişi ile çalışmanın bazı riskleri azaltılabilecektir. Tek başına çalışan danışmanların donanım ve yazılım üreticileri ile resmi ittifakları olması çok muhtemel değilse de, kaçınılmaz olarak kendi deneyimlerinden etkilenecek ve bununla sınırlı kalacaklardır. Farklı sistemler hakkında

geniş kapsamlı deneyimi olan bir danışman, elbette bir iş için doğru aracı seçmede daha yararlı olacaktır. Buna karşılık, sade bir mantıkla ifade edilirse "elindeki tek araç bir çekiç olan danışmana her sorun bir çivi gibi görünmeye başlayacaktır".

13.6 Bir BT danışmanlık projesinin yönetilmesi

Danışmanlık projesinin ihale sürecinde, proje amaç ve çıktıları zaten görüşülmüş olacaktır. Ancak, danışman esas çalışmasına başlamadan önce, müşteri ve danışman ekiplerinin bir araya gelerek proje amaçlarını daha da netleştirmek üzere zaman ayırmaları uygun olacaktır. İnsanlar bu amaçla kendi zamanlarından yapacakları yatırımın karşılığını projede daha sonra fazlası ile geri kazanacaklardır. Amaçlar sık olarak çelişki içerirler; bunlar örneğin maliyet ile esneklik arasında veya farklı kullanıcıların ihtiyaçları arasındaki çelişkilerdir. Bu çelişkilerle daha baştan yüzleşmek yerine bunların saklanmasına gayret edilmesi, birçok durumda amaçların yetersiz veya yanlış şekilde tanımlanmasına yol açmıştır. Proje ilerlediği sırada amaçların değişmesi halinde ise, o zaman bunların tekrar netleştirilmesi ve çalışmanın yeniden planlanması gerekecektir.

Danışmanlık çalışmasının tamamlanacağı tarih ile ilk önemli çıktının teslim edileceği tarih arasında, örneğin "web yayınına başlama" tarihi arasında tanımlanmış bir zaman boşluğu bırakacak şekilde plan yapılmalıdır. Tüm projelerde beklenmeyen olaylarla baş etmek üzere bir yedek zaman bırakılması gerekir. Ancak, hem müşteri hem danışman sık olarak bu şekilde tampon bırakmaktan utanırlar. Dolayısıyla, bunun yerine bu güvenlik payını yine de sağlamak üzere projede yapılacak her bir görev için gereğinden fazla süre takdir edilmesine karşılıklı göz yumarak zımnen bir tür komploya girerler. Ne var ki, ne müşteri ne danışman projedeki görev süreleri içine gizlenmiş yedek zamanları yönetebilirler ve bu şekilde yedek zaman bırakılması zaten yanlıştır: Yedek zaman proje sonuna konmalıdır. Bunun yapılması yerine projedeki her bir görevin süresinin fazla takdir edilmesi ile o görev sonuçlarını teslim etmekle sorumlu olan kişilere aslında olmaması gereken bir güvenlik hissi verilmiş olunur. Bu aldatıcı güvenlik duygusu ise, sık olarak proje sonunda, örneğin "web yayınına başlama" tarihinden bir gün önce kritik bir yazılım hatası keşfedilmesi ile oldukça sert bir şekilde son bulur. Riskli projeler için daha uzun bir yedek zaman pay bırakılmalıdır; tipik olarak bu, kullanılabilir toplam proje süresinin üçte biri kadar büyük olabilmektedir. Bu şekilde çalışma ise, tüm ilgililerin daha farklı bir yaklaşımı benimsemelerini gerektirir. Somut olarak, projedeki görev sürelerinin takdirinde daha dürüst olunması; projede kalan yedek zamanın sürekli olarak izlenmesi ve proje yedek zamanının projenin ilerleme hızından daha hızlı bir şekilde tükenmeye başlaması halinde derhal önlem alınması gerekir. [7]

Projede bir kişi, müşteri vekili olarak görevlendirilmelidir ve eğer proje önemli ise, bir üst kademe yöneticisi de proje sponsoru olarak görevlendirilmelidir. Büyük, çok yönlü projelerde bu proje sponsorunun bir yönlendirme komitesi teşkil etmesi ve başkanlığını üstlenmesi gerekecektir; söz konusu komitenin görevi ise, tüm paydaşların ihtiyaçlarının karşılanmasının takibi ve doğrulanması olacaktır.

Müşterilerin danışman faaliyetini yönetmeye zamanları olup olmadığı hususunu dikkatle değerlendirmeleri gerekir. Danışman faaliyetinin yönetimi için de ayrıca birisinin istihdam edilmesi elbette mümkündür – bu kişi, esas yüklenici da-

nışman ile bağlantısı olmayan başka bir danışman olabilir.

Müşterinin ve danışmanın her biri, kendi personeli bakımından birlikte çalışmaları gerekecek olan ihtisas sahibi kişilerin zamanlarını da planlamalıdır. Eğer danışman bir veritabanı tasarımcısı gibi anahtar rolü olacak bir uzmanı doğru zamanda sağlayamaz ise, o zaman projenin tamamında gecikme olacaktır. Buna karşılık, eğer danışman görüşmesi gereken müşteri personeline, örneğin uzmanlara, üst kademe yöneticilere veya son kullanıcı konumundaki müşteri personeline erişemezse, o zaman danışmanın da geç teslimat yapmak bakımından geçerli nedeni olacaktır.

Müşteri ve danışman birlikte çalışarak bir paydaş analizi geliştirmeli ve bunu güncel tutmalıdırlar. Projeden etkilenecek olan herkes hesaba katılmalı ve bunların proje ile ilişkileri, etkilenme derecelerine göre tanımlanmalı ve gruplandırılmalıdır. Tüm bu ilişkiler önem derecelerine uygun şekilde yönetilmeli ve proje ilerledikçe her bir paydaş ile olan ilişkinin durum ve önemi muntazam aralıklarla gözden geçirilmelidir.

Uzun süreli projeler bakımından, ara hedefler veya kilometre taşları belirleyin. Bu ara hedeflerden herhangi bir sapmayı izlemeye alın, ama sadece herhangi bir ara hedefi mutlaka zamanında başarmak gayesi ile kaliteyi feda etmeyin. Bir ara hedef veya kilometre taşı, karmaşık bir projenin kontrolü için kullanılan rehber bir araçtır; bu aracı programın bir gün gerisinde kalmış bir danışmanı zor durumda bırakmak amacı için kullanmayın.

Her projenin kendi bilişim sistemi olması gerekir. Bu sistem, bir proje yönetim ağı gibi karmaşık bir sistem veya intranet sitesi olabilir veya tersine, danışmanla müşterinin ayda bir kez öğle yemeğini birlikte yemeleri şeklinde bir anlaşma gibi basit bir düzenleme de olabilir. Bunlar yanında, bir projenin herhangi bir kısmı bakımından "çalışılacak iş günü sayısı" gibi bir göstergeyi izlemenin "çalışılan iş günü sayısı" gibi bir göstergeyi izlemeden daima daha yararlı olacağı hatırlanmalıdır.

Proje kapsamını kontrol altında tutun. Danışman veya müşteri, ilave iş yapılmasını önerebilir ve bunun iyi bir gerekçesi de olabilir, ancak normal olarak ilave çalışmanın ayrı bir proje olarak ele alınması daha yararlı bir yaklaşımdır. Kapsam genleşmesi (scope creep) birçok BT projesinin sonunda kendi ağırlığı altında ezilerek başarısız kalmasına ve dolayısıyla projenin terk edilmesine veya radikal ölçüde budanmasına neden olmuştur.

13.7 Küçük işletmeler için BT danışmanlığı

Kişisel bilgisayar ve internet, küçük işletmelere bugüne kadar görülmemiş ölçüde teknoloji gücü sağlamaktadır; ne var ki birçok küçük işletmenin bu teknolojiden istifade için gerekli uzmanlığı veya zamanı yoktur. Bu durumda bu işletmeler çok dürüst olmayabilen veya çok etkili olamayabilen bilişim teknolojisi tedarikçilerinden olumsuz etkilenmeye karşı savunmasız kalabilmektedirler. Küçük işletmelerin aslında BT danışmanlık hizmetlerine olan ihtiyaçları büyüktür, ancak bu hizmetlerin bedelini ödemek için gerekli nakit kaynaklar ellerinde ol-mayabilir. Bu duruma bir çözüm, bir iş geliştirme veya teknoloji geliştirme projesini desteklemek üzere bir tür devlet hibesi elde etmek olabilir. Bunun bir alternatifi ise, danışmanın zamanını çok iyi kullanacak şekilde çalışmanın bir yolunu bulmasıdır.

Görece büyük müşteri işletmelerle çalışmış olan danışmanlara küçük işletmeler için proje yapmanın çok daha basit olacağını varsaymak gibi bir hatadan uzak durmaları tavsiye edilir (ayrıca bkz. Bölüm 24). Büyük ve küçük işletmelerin birçok alanda karşılaştıkları ticari meseleler aynıdır; bazı başka meseleler ise küçük işletmelere mahsustur. Küçük işletmeler, görece büyük işletmelere nazaran daha az sayıda uzman istihdam ederler ve tipik olarak herhangi bir türden fazla kaynakları pek yoktur. Ölçek ekonomilerinin yokluğunun telafisi için küçük işletmeler, kendilerinden daha büyük rakiplerine nazaran sık olarak daha hızlı tepki vermek zorundadırlar. Tek bir siparişin kaybedilmesi, böyle bir küçük işletme için ticari önceliklerin bir anda değişmesine neden olabilir. Ayrıca küçük işletmelerin sahiplerinin/yöneticilerinin emelleri ve kişisel gündemleri, daha büyük firmaların sahipleri veya yöneticilerine nazaran daha farklı olabilmektedir.

Bunlarla birlikte, teknolojinin ticari gereklerle bağlantılandırılması, büyük işletme için olduğu gibi küçük işletme için de aynı derecede önemlidir. Uygun teknoloji, bir veya iki ileri teknoloji özel uygulama yazılımı anlamına gelebilir veya standart paketlerin daha geniş kapsamlı uygulanması anlamına da gelebilir. Karmaşık teknolojinin işletme çapında uygulanması, küçük işletmelerin çoğu için bir seçenek değildir ve aslında bu işletmelerin koordine edilmesi gereken personel sayısı az olduğu için bu tür uygulamaya olan ihtiyaçları da görece azdır.

Küçük işletmeler ile çalışan danışmanların bu müşterilerine daha büyük işletmeler için geçerli BT sorularının aynılarının yanıtları hakkında düşünmek konusunda yardımcı olmaları gerekecektir: Neden? Ne? Hangisi? Nasıl? Bu analizin yapılmasında zamanın çok iyi kullanılması gerekecektir. Belki, danışmanın tam zamanlı çalışarak kapsamlı bir rapor üretmesi yerine uzunca bir dönem içerisinde birden fazla kısa süreli aşamalar içinde çalışması ile bu analiz tamamlanacaktır. Birçok küçük işletme yöneticisinin zaman zaman tavsiye ve destek almak üzere başvurabilecekleri, güvenilir ve deneyimli kurum dışı bir uzmanla çalışmanın değerini takdir edebildikleri görülmektedir. Çalışma programı yoğun olan bir danışman için bu çalışma tarzına uyabilmek zor olabilir; buna karşılık, küçük işletme yönetimi meselelerinin sorunlarını ve heyecanını paylaşmak oldukça doyurucu olabilmektedir.

13.8 Geleceğe dair perspektifler

BT danışmanlığı hizmetlerinin gelişmesini anlamak ve geleceği hakkında bazı tahminlerde bulunabilmek için bu konunun temellerine inmek gerekir. Bilişim teknolojisi alanındaki tüm çalkantılı gelişmelerin altında bazı eğilimler, şaşırtıcı derecede değişmeden kalmışlardır. Bu teknolojiye temel teşkil eden donanım teknolojileri, Moore Yasası'na uygun şekilde gelişmiştir: "İşlem gücü her 18 ayda bir ikiye katlanır, ama maliyet aynı kalır." İnternet patlaması ise, teknoloji konusunda görece az bilinen bir "yasa" olan Metcalf Yasası'nı doğrulamıştır; bu Yasa'ya göre, "Bir ilişki ağının değeri, o ağın kullanıcılarının sayısının karesi ile doğru orantılıdır".

Elbette, teknoloji sadece laboratuarda geliştirilmez; teknolojinin uygulanması gerekir ve bu uygulamanın da daha ileri teknolojinin geliştirilmesini finanse edecek kadar ekonomik katma değer yaratması gerekir. Michael Porter [8] teknoloji uygulamasında beş aşama belirlemiştir. Birinci aşama, sipariş girişi gibi ayrık iş-

lemlerin otomasyonudur. İkinci aşama, insan kaynakları yönetimi veya muhasebe gibi belli bir işlevin tamamını kapsayan otomasyondur. Bugün birçok işletme ise üçüncü aşamadadır. Bu aşamada müşteri ilişkileri yönetimi, tedarik zinciri yönetimi, kurumsal kaynak planlaması (ERP) sistemleri kullanılarak birden fazla işlevin entegrasyonu için BT uygulanmaktadır. Porter, dördüncü bir aşamanın başlangıç halinde olduğuna ve bu aşamada bir sektör veya endüstrinin tamamındaki tedarikçi, dağıtım kanalları ve müşterilerin bir uçtan diğerine entegre edilmekte olduklarına işaret etmiştir. Nihayet, yine Porter, entegre değer zinciri sisteminin gerçek zamanda optimize edildiği beşinci bir aşamanın ortaya çıkacağını öngörmektedir. Buradaki optimizasyon, örneğin tedarikçiler, üretim tesisleri ve müşterilerden gelen sinyallere göre, ürün tasarımında sürekli olarak uyarlama yapılması anlamına gelecektir.

Kısacası, BT uygulamalarına temel olan teknolojinin gelişmesinde hiçbir yavaşlama işareti görülmemektedir ve ayrıca bu teknolojinin uygulanmasına yönelik fikir arzında da herhangi bir yetersizlik bulunmamaktadır. Teknoloji uygulaması bakımından uzman olan kişiler, danışmanlardır ve o halde bilişim teknolojisinin kendisi ile BT danışmanlığının simbiyotik bir şekilde büyümüş olmaları doğaldır. Bu büyümenin devam edeceğine dair her türden işaret bulunmaktadır.

1. E. M. Goldratt: The haystack syndrome: Sifting information out of the data ocean (Samanlıkta iğne sendromu: Veri okyanusundan enformasyon süzmek) (Great Barrington, MA, North River Press, 1991).
2. J. Barthelemy: "The hidden costs of IT outsourcing" (BT işlerinde dış kaynak kullanımının saklı maliyetleri), Sloan Management Review, İlkbahar 2001, s. 60-69.
3. M. C. Lacity, L. P. Willcocks ve D. P. Feeny: "IT outsourcing: Maximize flexibility and control" (BT işlerinde dış kaynak kullanımı: Esneklik ve kontrol maksimizasyonu), Harvard Business Review, Mayıs-Haziran 1995, s. 84-93.
4. C. K. Prahalad ve M. S. Krishnan: "The new meaning of quality in the information age" (Enformasyon çağında kalitenin yeni anlamı), Harvard Business Review, Eylül-Ekim 1999, s. 109-118.
5. F. F. Reichheld ve W. E. Sasser: "Zero defections: Quality comes to services" (Sıfır müşteri kaybı: Kalite, hizmet sektörüne geliyor), Harvard Business Review, Eylül-Ekim 1990, s. 105-114.
6. "The reality of virtual consulting" (Sanal danışmanlık gerçeği), Consultant News, Ocak 1999, s. 4.
7. Bu konu hakkında daha detaylı bir tartışma için bkz. R. C. Newbold: Project management in the fast lane. Applying the theory of constraints (Hızlı şeritte proje yönetimi: Kısıtlar kuramının uygulanması) (CRC Press-St. Lucie Press, 1998).
8. M.E. Porter: "Strategy and the Internet" (Strateji ve İnternet), Harvard Business Review, Mart 2001, s. 62-78. Güncel eğilimler için ayrıca bkz. J. Hagel ve J. S. Brown: "Your next IT strategy" (Bir sonraki BT stratejiniz), Harvard Business Review, Ekim 2001, s. 105-113.

FİNANSAL YÖNETİM DANIŞMANLIĞI 14

Tüm danışmanlık projeleri ve görevleri, finansman ve muhasebe verilerinin kullanılmasını içerir ve özel uzmanlık alanları ne olursa olsun tüm danışmanlar, kaçınılmaz olarak kendilerini mali meseleler ve uygulamalarla uğraşırken bulurlar. Bunun iki nedeni vardır. Bunlardan birincisi, basitçe maliye ve muhasebenin ticari hayatın çalışma dili olmaları ve herhangi bir karmaşık organizasyonun faaliyetlerinin veya bunların sonuçlarının finansal ölçüler dışında değerlendirilmesinin pratik olarak mümkün olmamasıdır. İkinci neden ise, finansman ile tüm diğer işlevsel alanlar arasında yakın ve karmaşık ilişkiler bulunmasıdır. İşletmenin esas faaliyetlerinden herhangi birisinde verilen kararlar (örneğin çalışanlara sağlanan sosyal haklarda bir artış yapılması kararı), organizasyonun toplam mali pozisyonu üzerinde bir etki yapacaktır ve dolayısıyla mevcut finansman planları ve bütçelerde değişiklik yapılmasını gerektirebilecektir. Aynı derecede, mahiyeti itibarı ile tamamen mali bir konu gibi görünen, örneğin bankalardan kısa dönemli borçlanmada azaltmaya gidilmesi şeklinde bir karar da, diğer işletme faaliyetleri üzerine reel kısıtlamalar getirebilecektir.

Bu Bölüm'de, genel olarak finansal enformasyonun kullanılması konusundan ziyade, sermaye yatırım projelerinin analizi alanında danışmanlık hizmetleri bakımından özel konulara ağırlık verilmiştir. Ancak, burada bile finansal kararların ve politikaların diğer alanlardaki etkileri ihmal edilemez ve Bölüm'ün gelişmesi sürecinde böyle meseleler ortaya çıktıkça ele alınacaktır.

Burada sorulabilecek önemli bir soru, yönetim danışmanının bu karmaşık alanda müşterilere yardım bakımından en uygun niteliklere sahip olup olmadığı sorusudur. Bu önemli bir sorudur, çünkü ne de olsa finansman alanında çalışan, başta bankacılar ve mali müşavirler, başka meslek sahipleri de vardır. Bu konuda tavsiye için bu daha sonra anılmış olan meslek sahipleri ilk akla gelen kaynak olmazlar mı? Yanıt olarak, anılan her iki grup meslek sahiplerinin de uzman profesyoneller oldukları ve her birinin yeterliklerinin finansman konusunun sadece belli kısımlarını kapsadığı not edilmelidir.

Finansal konularda tavsiyeye ihtiyaç duyan yöneticiler, sık olarak önce bağımsız bir mali müşavirlik firmasına başvururlar ve birçok vakada bu firma aynı zamanda o yöneticinin şirketinin hesaplarını ve mali tablolarını denetleyen mali müşavir olmaktadır. Mali müşavirlik firmalarının çoğu bu türden tavsiyeyi düzenli şekilde sunmaktadırlar ve bu firmalar, bütçeleme ve raporlama sistemlerinin tasa-

rımı ve elbette vergi konularında son derece değerli tavsiye kaynaklarıdır. Müşteri ile zaten devam etmekte olan bir ilişkisi olan mali müşavirlik firması, müşteri faaliyetlerinin birçok yönü hakkında pratik bilgiye sahip olmakla avantajlı bir konumdadır ve bu nedenle diğer danışmanlardan daha kısa bir "öğrenme eğrisi" olacaktır.

Buna rağmen, mali müşavirlerden genel yönetim danışmanı olarak yararlanılmasında bazı ciddi dezavantajlar vardır. Bir yanda danışmanlık işlevi ile diğer yanda denetim işlevi arasında çok önemli bir fark vardır: Danışmanlık işlevinde müşteri olan, firma yönetimidir; denetim işlevinde ise mali müşavirin çıkarlarını gözetmekle sorumlu olduğu taraf artık yönetim değildir, hissedarlar, borç verenler ve genel olarak kamudur, halktır. Buradaki potansiyel çıkar çelişkisi açıktır. Bir firmaya kritik finansal kararlarda tavsiyede bulunmuş olan bir mali müşavirin daha sonra bir denetim raporu yazarak aynı kararların sonuçlarının eleştirel bir değerlendirmesine o raporda vermek konumuna getirilmesi, uygun olmayacaktır. Her ne kadar danışmanlık-denetim işlevlerinin birlikte yürütülmesine İngilizce konuşulan ülkelerde devam edilmekte ise de, aslında bazı ülkelerde bu iki işlevin ayrı tutulmasını sağlamak üzere mevzuat ihdas edilmektedir.

Bu meselede, dürüstlük bakımından sorgulanılırlık dışında, bir de yeterlik meselesi vardır. Bir yanda büyük ölçekli yeminli mali müşavirlik firmaları ile diğer yanda küçük firmalar ve bireysel çalışan mali müşavirler arasındaki fark görülmelidir. Büyük firmalar, "yönetim hizmetleri" sağlayan ayrı işletmeler kurmuşlardır; bunlar örgütlenme olarak denetim işlevinden ayrılmışlardır ve bir dizi farklı danışmanlık becerisi ile donatılmışlardır. Buna karşılık, küçük firmalar ve bireysel çalışan mali müşavirler, sık olarak mali uzmanlık bakımından "komple hizmet" sağlayabilmekten çok uzaktırlar. Aynı zamanda, geleneksel mali müşavirin uzman muhasebecilik eğitimi, bu kişinin yaygın şekilde yerleşik bulunan, tahakkuk esasına dayalı muhasebe mantığının sınırlarını aşarak nakit akışı cinsinden düşünmesini; ihtimaller ve alternatif senaryolar temelinde plan üretebilmesini; hatta son zamanlarda maliyetlendirme ve bütçelemede ortaya çıkan bazı yeni gelişmeleri kabullenmesini bile güç kılabilmektedir.

Bir firmanın çalıştığı ticari banka da finansal konularda tavsiye alınabilen alternatif bir kaynak olabilmektedir. Likidite yönetimi ve kredi kontrolü alanında yerel banka yöneticisinin tavsiyeleri, özellikle mevcut veya potansiyel müşterilerin mali durumu ve genel kredi notu hakkında uzman bilgi ile desteklenmesi bakımından çok yararlı olabilmektedir. Ancak, burada da ticari bankacıların eğitim ve deneyimlerinin belli yönde aşırı uzmanlaşmış olması ihtimali vardır. Bu profesyoneller kredi değerlendirmesi konusunda son derece usta olabilirler, buna karşılık firma değerlendirmesi veya menkul kıymet borsalarının nasıl çalıştığı hakkında bilgileri az olabilir.

Yatırım bankacıları ise (İngiltere'deki adı ile merchant bankers; ABD'deki adı ile investment bankers veya Fransa'daki adı ile banques d'affaires), danışmanlık hizmetlerinde çok daha aktiftirler. Yatırım bankalarının geleneksel rolü, hisse senedi ve tahvil ihracı işlerinde acente veya aracı hizmeti vermek, ihraç koşul ve vadeleri konusunda danışmanlık yapmak ve yüklenim (underwriting) hizmetleri sağlamak şeklinde olmuştur. Son yıllarda ise, bu bankaların rolleri daha kapsamlı danışman-

lık hizmeti sağlayacak şekilde genişlese de yine oldukça ihtisaslaşmış kalmaya devam etmektedir. Bu bankalar birleşme ve devralma faaliyetlerinde aktif şekilde yer almaktadırlar, risk yönetimi ve diğer hazine işlemlerinde de ticari bankalarla giderek daha fazla rekabete girmektedirler; ancak kredi ve likidite yönetimi gibi günlük kurumsal finansman işlemlerinde çok fazla faaliyette bulunmamaktadırlar.

Yukarıda sözü edilen çeşitli türlerdeki organizasyonların her birinin tabi olduğu kısıtlar ve uzmanlık kapasiteleri, finansman kararları yelpazesinin tamamını kapsayan daha geniş bir bakış açısına sahip genel yönetim danışmanları için bazı fırsatlar sağlamaktadır. Böyle bir rol için hazırlanılması ise, önemli ölçekte bir zaman yatırımı gerektirecektir; buna karşılık böyle bir yatırımı yapmaya istekli olan danışman, müşterilerine nadir bulunan bir hizmet sağlama konumuna gelecektir.

14.1 Değer yaratılması

Tüm finansman kararlarının – ve aslında tüm stratejik yönetim kararlarının – nihai amacının değer yaratılması olduğu hususu, artık işletmecilik literatüründe genel kabul görmektedir. İngilizce konuşulan ülkelerde, buradaki değer kelimesi, açıkça adi hisse sahipleri için değer olarak alınır. Hukuki bakımdan zaten bu husta asla şüphe olmamıştır. Hissedarlar, şirketin yasal sahipleridir. Şirketin sabit sermayesi için fon sağlayanlar, hissedarlardır. Tasfiye halinde hissedarların aktifler üzerinde sadece bakiye hakları vardır ve şirket gelirleri üzerinde de ancak diğer hak sahiplerinin talepleri karşılandıktan sonra kalan tutar üzerinde hakları vardır.

Diğer fon sağlayıcılar, borç verenlerdir; bunlar sınırlı bir getiri karşılığında sınırlı risk üstlenirler. Hissedarlar ise sınırsız risk üstlenirler ve fonlarını herhangi bir garanti olmaksızın şirkete bağlarlar. Buna karşılık, hissedarlar, şirket faaliyetine nezaret etmek ve şirketin hissedarların çıkarları gözetilerek yönetilmesini sağlamakla görevli bir yönetim kurulu atamak hakkına sahiptirler. Buradaki fikrin muhalifleri, diğer şirket paydaşlarının – yani çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, borç verenler ve yerel toplum ve hatta daha geniş anlamda toplumun tamamının da - haklarına da eşit ağırlık verilmesi hususunu önermektedirler. Pratikte bu iki farklı yaklaşım, uyumlu kılınabilir. Diğer paydaşların ihtiyaçlarının ve çıkarlarının uygun şekilde değerlendirilmesi hususu, hem ahlaki bir sorumluluk hem de sağduyulu bir iş yaklaşımıdır ve bu tür değerlendirmelerin ihmali halinde ise, değer maksimizasyonunun başarılması çok muhtemel değildir (kurumsal sosyal sorumluluk konusunda detaylı bir tartışma için bkz. Bölüm 23). Ancak, hissedarların tüm diğer talepler uygun şekilde değerlendirildikten sonra kalan katma değer üzerinde nihai hak sahibi olmaları itibarı ile bu Bölüm amaçları bakımından hissedar değerinin maksimizasyonu, temel felsefe olarak alınacaktır.

Adi hisse sahiplerinin gayet açık olan bu mülkiyet konumlarına rağmen, hissedar değerinin yönetim kararlarının üretilmesinde temel olarak alınması, sadece son yıllarda ortaya çıkan bir gelişmedir. Bu kavramın işler hale getirilmesinde ilk adımlardan birisi, değerin nasıl yaratıldığının anlaşılması olmuştur. Aslında, üç farklı kavram yaygın olarak kullanılmaktadırlar – neyse ki, bu farklı kavramlar benzer hareket tarzları ima etmektedirler. Stern, Stewart and Company danışmanlık firmasının öncü

olduğu bir kavram, piyasa katma değeri (MVA – market value added) kavramıdır. Bu kavram altında, değer, bir şirketin hisselerinin piyasa değeri ile defter değeri arasındaki fark olarak tanımlanır. Başka bir yaklaşım ise, "serbest nakit akışı" yaklaşımıdır. Bu yaklaşım altında ise, bir şirketin faaliyetleri ile elde edilen nakit gelirin ancak sabit değerlerde ve işletme sermayesinde gerekli artımlı yatırım tutarını aştığı zaman, bir değer elde edildiği görüşü kabul edilir ve o halde bir şirketin değeri, bu gelecekteki serbest nakit akışlarının şimdiki değeri olarak tanımlanır. Bunlar yanında, en basit olan ve bu Bölüm'de de kullanılacak olan yaklaşım altında ise, sadece sağladığı yatırım getirisi (ROIC – Return On Invested Capital) yatırılan sermayenin ağırlıklı ortalama maliyetinin (WACC – Weighted Average Cost of Capital) üzerinde olan yatırımlar yapıldığı zaman ve ancak o zaman değer elde edildiği kabul edilmektedir.

Açıkça anlaşılan bir değer kavramının önemi, değer maksimizasyonunu amaç alan bir dizi finans stratejisinin ve eyleminin – değer göstergelerinin – geliştirilmesi için bir temel sağlamasından kaynaklanır. Bu, finansman ve stratejinin birbirlerine çok yaklaştıkları bir alandır. Strateji, normal olarak bir rekabet üstünlüğü geliştirme meselesi olarak düşünülür. Ama bir rekabet üstünlüğü aranmasının nedeni, basitçe rekabet üstünlüğünün – ya primli fiyat uygulaması veya maliyet avantajı yolu ile – yatırımın getirisi ile maliyeti arasındaki pozitif farkın maksizimizasyonunu mümkün kılmasıdır. Eğer şirketin zaten optimal bir sermaye yapısı ile çalıştığı ve her bir kategorideki fonlara mümkün olan en düşük maliyetle erişebildiği varsayılırsa, o zaman dikkat ve ağırlık daha ziyade yatırım getirisini maksimize edecek göstergelerin bulunmasına verilecektir. Bu yönlenme ise, şirketin faaliyet alanlarının her birinde kritik "gösterge"lerin belirlenmesi konusunu gündeme getirir. İlk anda, bunlar finansal oranlar (rasyo) şeklini alırlar. Bir sonraki adım ise, bu seçilen kilit alanların her birinde performansın nasıl iyileştirileceğine dair bazı hedefler, rehber kurallar ve direktiflerin formüle edilmesi olacaktır.

Ayrıca, organizasyonun farklı seviyelerinde farklı işletme faaliyeti göstergelerinin belirlenmesi gerekeceğinin farkında olunması da önemlidir. Müessese seviyesinde, brüt kar marjı, kritik bir gösterge olabilir. Belli bir tesis için kapasite kullanım oranı kritik bulunabilir. Tesis içerisinde malzeme nakli işlevi için ise, bir gösterge işlem başına erişim zamanı gibi oldukça spesifik bir gösterge olabilir. Her bir durumda, göstergelerin sorumlu kişilerin bilgisi için açık bir şekilde izah edilmeleri gerekecektir. Değere dayalı yönetim tekniklerinin uygulanmasında faaliyetlerde yeri olan herkese yaklaşımın amaçlarının dikkatli bir şekilde açıklanması hususu hayati öneme sahiptir.

Hissedar değeri ve yönetici ücretlendirmesi

Finansman alanında çalışan yazarlar, analistler ve danışmanlar, müdür ve daha üst kademe yöneticilerinin çıkarlarının hissedar çıkarları ile her zaman örtüşmediği realitesinin giderek daha güçlü bir şekilde farkına varmaktadırlar. Buradaki sorun normal olarak "acente kuramı" başlığı altında tartışılır. Buradaki ön doğru, hissedarların çıkarına hareket etmek üzere atanan temsilcilerin çelişkili motivasyonları olabileceğidir. Örnek olarak, risk azaltma amacı ile ürün veya pazarların çeşitlendirilmesi şeklinde uygulanan bir strateji, profesyonel yöneticinin riskten kaçınma davranışından kaynaklanıyor olabilir. Buna karşılık hissedarlar, hisse senedi portföylerinde

değişiklik yapmak sureti ile kendi risklerini kolaylıkla yönetebilmektedirler ve dolayısıyla hissedarlar, yatırım yaptıkları şirketlerin her birinin kendilerine ait spesifik temel stratejilerine sadık kalmalarını tercih ediyor olabilirler. Buradaki sorun, bir şirkete bir devralma teklifi geldiği zaman daha da belirgin hale gelebilmektedir: Önerilen fiyat, hissedarlar bakımından oldukça uygun olabilir, ancak bu işlemin yapılması ile çok sayıda müdür ve daha üst kademe yöneticisinin işlerini kaybetmeleri söz konusu olabilir. Bu durumda ise, yönetim kurulu hissedarlara aslında hissedarların çıkarına olan bir teklifin reddedilmesi yönünde tavsiyede bulunabilecektir.

Şirketlerin bu sorunun üstesinden gelmek üzere izledikleri yollardan birisi, profesyonel yöneticilere hisse senedi veya daha yaygın olarak hisse senedi opsiyonu vermek ve böylece profesyonel yöneticilerle hissedarların çıkarlarının örtüşmesini temin etmektir. Bu uygulama, belli sınırlar içerisinde makuldür ve ayrıca kritik konumdaki üst kademe yöneticilerinin ayrılarak rakip firmalarda çalışmak üzere ayartılmaları ihtimalini azaltmak gibi bir ek avantajı da bulunmak-tadır. Ancak, bu uygulama bakımından iki konuda muhtemel dezavantaja da işaret edilmesi gerekir. Bir muhtemel dezavantaj, ödülün aşırı yüksek olması halinde ve özellikle şirket temettü ödeme tutarlarını benzer oranda yükseltememiş ise, uygulamanın hissedar tarafından protesto edilmesi ihtimalidir. O halde bu türden herhangi bir ödülün otomatik olmaktan ziyade performans ile bağlantılı olmasının sağlanması, önemli bir husustur. İkincisi ise, bu türden teşviklerin yaygın şekilde kullanımının büyük ölçüde kar oranları ve hisse senedi fiyatlarının giderek arttığı ve uzunca süren bir dönemle örtüşmüş olmasıdır. Bu durumda, eğer bir ekonomik durgunluk ve hisse senedi fiyatlarının düşme eğiliminde olduğu bir döneme girilmesi halinde, bu uygulamalar değerini kaybedebilecektir. O zaman, bu türden teşvik ödemeleri için maaş artışında vazgeçtiklerini düşünen üst kademe yöneticileri arasında yaygın bir motivasyon kaybı eğilimi ortaya çıkabilecektir.

14.2 Temel araçlar

Eğer bir danışmanın müşterisi finans konularında okuryazar değil ise, daha açık ifade ile muhasebe süreçleri ile finansal terminoloji ve süreçler hakkında bir temel bilgiye sahip değil ise ve bunları kullanarak basit mali analizler yapma becerisine sahip değil ise, o zaman danışman bu müşteriye yardımcı olmakta güçlük çekecektir. Böyle bir müşteriye finans konusunda danışmanlık hizmeti sağlamaya devam edebilmek için bu müşteriye finansal değerlendirme konusunda yeterli bilgi ve beceri kazandırılması bir ön koşul olacaktır.

Elbette bu kitap muhasebe veya mali analizin temel ilkelerinin anlatılması için uygun bir ortam değildir. Profesyonel bir danışmanın temel finansal becerileri zaten kazanmış olduğunu varsayıyoruz. Yine de bu tür beceriye sahip olmayan müşterilerin eğitilmesi konusunda danışmanın nasıl bir yol takip etmesi gerekeceği hakkında bazı tavsiyelere burada yer verilmesi uygun olabilir. Finansal analiz ve değerlendirme konusunda artık emre amade bol miktarda eğitim materyali bulunmaktadır. Aslında bu alanda o kadar çok eğitim materyali üretilmiştir ki, sadece bunların olabildiğince büyük kısmını gözden geçirmek ve müşteri ihtiyaçları bakımından uygun olacak materyali seçmekle bile, danışman oldukça yararlı bir rol oynamış olacaktır.

Müşteriye eğitim sağlanması için hangi ortam seçilmiş olursa olsun, kapsanması gereken bazı temel öğeler vardır ve bir eğitim paketi hazırlarken danışmanın bu öğeleri dikkate alması gerekecektir.

Defterlerin tutulması

Muhasebe öğretilmesine konvansiyonel yaklaşımda daima defter tutulmasının öğretilmesi ile başlanmıştır. Yöneticiler için bu fazla zaman alıcıdır ve bize göre gerekli de değildir. "Alacak" ve "borç" yazılması kavramları da çok gerekli değildir. Ağırlık noktası, finansal verilerin nasıl elde edildiği üzerinde değil, bu verilerin yönetim kararları üretilirken nasıl kullanılacağı üzerinde olmalıdır.

Muhasebe ilkeleri

Bazı muhasebe ilkelerinin müşteri tarafından anlaşılması gerekir, çünkü öteki türlü, mali tablolar müşteriye anlamsız gelir. Temel kalemler şunlardır:

- tahakkuk kavramı ve bu kavrama nazaran "muhasebe" rakamları ile "nakit akışı" rakamları arasındaki farklar;
- tutuculuk ve "maliyetin veya pazarın daha düşüğü" kuralı;
- nakit olmayan ücretler kavramı (değer azalması ve amortisman);
- bir tüzel kişi olarak şirket (kurum) ile sahipleri arasındaki fark.

Mali tablolar

Açık bir biçimde, müşteri bir mali raporun temel bileşenlerine aşina olmak zorundadır. Bilançoyu anlamak önemlidir. Bununla beraber, bazı eğitmenler ve danışmanlar bilançoya lüzumsuz önem verirler ve gelir beyanını göz ardı ederler. Danışman, gelir beyanı analizine eşit zaman vermekle kalmayıp kaynakların ve fon kullanımlarının analizini hazırlamak için her iki belgeden gelen bilgileri bir araya getiren materyalleri araştırmalıdır.

Oranlar analizi

Mali analizlerin neredeyse tümü, hesaplamayı ve oranların kullanımını gerektirir. Sorun, çok fazla oranın olması ve bunlar üzerinde çok fazla çeşitliliğin yer alması ve müşterinin muhtemelen tamamen kafasının karışacak olmasıdır. Neyse ki, kimsenin farklı oranların hesaplarına aşina olmasına gerek yoktur. Bir düzine kadarını seçmek ve daha sonra bunların kullanımı hususunda tamamen becerikli hale gelmek daha iyidir. Fakat birkaç oran yeterli olacakken, kısa liste tamamen farklı dört alanı temsil eden oranları dahil etmelidir. Bunlar, aşağıdaki gibidir:

- Likidite ya da şirketin faturalarını vadesi geldiğinde ödeme yeteneği. Hızlı oran veya asit testi, bu bağlamda açık bir biçimde en önemli orandır. Borç finansmanından önemli derecede faydalanan şirketler için kazanılan faiz seferleri ve faiz karşılama oranı eşit derecede önemlidir.
- Yönetimsel etkililik, ciroda ifade edilen şekilde. Buradaki en önemli oranlar, ortalama günlük satışlarda ifade edilen alacak hesapları ile ortalama günlük

satılan malların maliyetinde ifade edilen envanterlerdir.

- Sermaye yapısı: Borç ile özsermaye fonlarının nispi oranları. Kullanılan fiili oran, uzun vadeli borcun özsermayeye, toplam borcun özsermayeye, toplam borcun toplam sermayeye oranı veya diğer birçok olası formülasyondan biri olabilir. Bu oranlardan birini seçmek ve tutarlı bir şekilde kullanmak önemlidir.
- Kârlılık, hepsi içinde en önemli alandır. Oranlar, toplam aktif karlılığını, özsermaye fonları kârlılığını ve bunlar üzerindeki birçok olası çeşitliliği içerir. Bunların tümü kabul edilebilirken, karlılık üzerindeki mevcut mali yapı etkisini ortadan kaldıran bir oranla bunları tamamlamak önemlidir: Bir yüzde toplam aktif karlılığı olarak faiz ve vergi öncesi kazançlar.

Bu temel araçlarla ve kavramlarla donatılan müşteri, kendi gerekliliklerini daha iyi açıklayabilecek ve danışmanın analizini ve tavsiyelerini daha iyi bir şekilde anlayabilecektir. Elbette, müşterinin mali değerlendirmeyi danışmanın yapmasını veya müşteri tarafından yapılan mali değerlendirme hakkında yorum yapmasını tercih edeceği durumlar vardır. Yine burada, danışman bu fırsatları müşterinin temel mali analizdeki yeteneğini geliştirmek için kullanmalıdır.

14.3 İşletme sermayesi ve likidite yönetimi

Hayatta kalabilmek için bir organizasyon vadesi geldikçe yükümlülüklerinin tümünü karşılayabilmelidir, başka bir deyişle faturalarını zamanında ödeyebilmelidir. Bu nedenle, işletme sermayesinin etkili yönetimi ve özellikle her zaman yeterli seviyelerde likidite temini çok önemlidir.

Tanımlar

Muhasebeciler, işletme sermayesini muhasebecilik bağlamında cari aktifler ve cari borçlar arasındaki fark olarak tanımlarlar. Bu, statik bir yaklaşımdır ve pek kullanışlı değildir. Likidite – taahhütleri yerine getirme ve faturaları ödeme yeteneği – nakit mevcudiyetinden gelir. Bir şirketin (çok büyük envanterler sebebiyle) muhasebecilik bağlamında hatırı sayılır derecede işletme sermayesi olabilir, fakat nakdi olmayabilir ve bu nedenle iflas noktasında olabilir. Burada edinilen yaklaşım, muhasebecilik kavramlarından ziyade nakit akışlarına dayalı olacaktır. Danışmanın yerine getirebileceği en faydalı hizmetlerden biri, müşteriyi nakit akışı bağlamında düşünme ve plan yapma yönünde eğitmektir.

İşletme sermayesi ve faaliyet döngüsü

Her endüstri işletmesinin esas bir faaliyet döngüsü vardır ve bu faaliyet döngüsü içinde materyaller satın alınır, depolanır, nihai ürünlere dönüştürülür ve son olarak satılır. Süresi daha kısa olmasına rağmen, hizmet endüstrilerinin bile böyle bir döngüsü vardır. Satın almalar yapıldığında, nakit organizasyon dışına akar ve alacak hesapları tahsil edildiğinde geri döner. Danışmanlar döngünün kısaltılması ve nakdin muhafaza edilmesi için müşterilerin kendi organizasyonun kendi faaliyet döngüsünün olduğunu anlamalarına ve faaliyet etkililiğini artırmanın yollarını bulmalarına yardımcı olabilir. Birçok organizasyonda, sadece dikkatli analizle ve sağduyunun uygulanma-

sıyla nakit kullanımında yüzde 25 ila 40 oranında iyileştirmeler sıklıkla yapılabilir.

Danışmanın hatırlaması gereken faktörlerden birisi (ve bankacı veya muhasebecilere göre avantajlarından birisi), nakit kullanımında iyileştirmelere yol açan değişikliklerin muhtemelen sadece üretimde veya mali alanlar gibi diğer faaliyet alanlarında yer alma ihtimalidir. Ortalama stok seviyelerinde bir azalmaya yol açan envanter kontrolündeki iyileştirmeler ve israf ile hurdaya ayırmayı azaltan kalite kontrolündeki iyileştirmeler ise alacak hesaplarının tahsilatındaki bir iyileştirme veya fonların uzak yerlerden merkezi bir temerküz hesabına transferinde bir hızlandırma kadar etkili bir şekilde faaliyet döngüsünde bağlanmış nakdi azaltacaktır. Maliye dışında alanlarda çalışan birçok yöneticinin faaliyetlerinin nakit akışı sonuçlarını tam olarak anlamaması, bunu danışmanın sunacak özellikle değerli bir katkısının olduğu bir saha haline getirmektedir.

Nakdin yönetilmesi

Tüm faaliyet döngüsünün nakit akışı çıkarımları varken, nakit yönetimi kendi başına görmezden gelinmemelidir. Burada, bankalar gerçekten uzmandır ve önemli birçok banka, nakit yönetim sistemlerini son yıllarda aktif bir şekilde geliştirmiş ve pazarlamıştır. Danışman bununla beraber, bankaların temerküz şube, en yakın postaneye ödeme tahsilatı sistemleri, uzaktan harcama, sıfır bakiyeli hesaplar, grup içi ödemeler ağı ve benzeri kombinasyonlar sundukları farklı paketlerden oluşan hayret verici bir dizi paketi müşterinin değerlendirmesine ve müşteri ihtiyaçlarına uygun bir çözüm bulunmasına yardımcı olarak faydalı bir rol oynayabilir.

14.4 Sermaye yapısı ve mali piyasalar

Her ticari kuruluş, faaliyetlerini desteklemek için yeterli bir sermaye tabanına ihtiyaç duyar. Yetersiz sermayeye sahip bir işletmeyi işletmenin işletme başarısızlığındaki en yaygın sebeplerden birisi olduğu birçok kere gösterilmiştir – İngiliz mali çevreleri buna "overtrading - bir işletmenin kaldıramayacağı ölçüde işe girişme" adını verirler. Yeterli sermayeye sahip olmanın yanında, işletmenin uygun bir mali yapısı olmalıdır: Özsermaye fonlarından ve borçtan oluşan doğru karı-şım. Bunların tümü kolaylıkla söylenir, fakat pratikte elde edilmeleri zordur.

Etkili bir sermaye yapısının tespiti

Halihazırdaki mali teorinin büyük bir kısmı, şirketlerin mali yapısıyla ve uzun vadeli mali kararların kurum için sermaye maliyeti üzerindeki etkisiyle ilgilidir. Teorinin çoğu, yine de gerçeği yansıtmayan varsayımlara dayalıdır. Ayrıca, teori genellikle oldukça nicel bir şekilde ifade edilir. Bir kere daha, mevcut mali literatüre aşina bir danışman, müşterilerin bu teori kütlesinden ortaya çıkmaya başlayan faydalı ve kullanılabilir kavramları tespit etmesine yar-dımcı olma bakımından çok değerli bir rol oynayabilir.

Bir organizasyonun sermaye yapısının yönetilmesi, aslında iki aşamalı bir karar sürecini gerektirir. Yeni bir finansman faaliyeti teklif edildiğinde, ilk görev organizasyonun sermaye yapısını yönetimin politikaları, kabul edilmiş borç/özsermaye oranları, piyasa koşulları ve hepsinden önemlisi, birkaç yıllık bir dönemde beklenen nakit oluşumu ve

kullanımı ışığında gözden geçirmektir. Danışmanın yardımı, burada çok değerli olabilir. Bu analiz temelinde, yeni özsermaye fonları veya ilave borç arayışına girip girmemekle ilgili bir karar verilebilir. Bu aşama tamamlandığında ikinci aşama, ihraç edilecek kesin senet tipinin, sigortacıların seçiminin, ihraç fiyatlandırmasının ve zamanlamasının ve benzerlerinin tespit edilmesini gerektirir. Bu ikinci aşama karar alanları, yatırımın veya ticari bankanın ayrı profesyonel sahasıdır ve genel danışman, müşterinin bu tür uzman hizmetlerine uygun zamanda başvurmasını temin etmelidir.

Borç fonlarının kullanımı

Borç fonlarını kullanmanın müthiş avantajları vardır: Makul miktarlarda borç, kaldıraç etkisi yoluyla adi (sıradan) hisse başına kazançları artırır ve faiz harçlarının vergiden düşülebilir olması, ödünç alınan fonların net maliyetini nispeten düşük hale getirir. Eğer şirket teklif edilen net borçlanmayı mevcut borcuna güvenli bir şekilde ilave edebilirse, genel olarak borç finansmanı ilk seçim olacaktır. O halde, sermaye yapısı yönetimindeki kilit görev, şirketin borç kapasitesini tespit etmektir. Bu soruya yönelik birçok olası yaklaşım vardır, fakat bunların birkaç tanesi tam olarak memnun edicidir. Bazı kurum dışı standardın veya kuruluşun kararı belirlemesine izin veren politikalar (örneğin bir borç/özsermaye oranını endüstri için ortalamaya aşağı yukarı eşit tutmak veya derecelendirme kuruluşlarınca şirketin borçlanma senetlerinin derecesini düşürmeden yapılabilenle borçlanmayı sınırlandırmak) optimum sonuçlara yol açamaz.

Birçok durumda, danışman, bu alanda zor bir görevle karşılaşacaktır. Müşterileri yaklaşık hesaplardan uzak şekilde yeniden eğitmek ve sistematik bir analizin yerini hiçbir şeyin tutamayacağı yönünde ikna etmek zorunda kalacaktır. Bir şirketin borç kullanma yeteneği, o borca hizmet verme yeteneğine, başka bir deyişle faiz harçlarının ve anapara geri ödemelerinin vadesi geldiğinde karşılanmasına bağlıdır. Bu da karşılığında nakit akışlarına bağlıdır.

Borç yönetiminin önemi, 1990'ların başındaki durgunluk sırasında birçok şirketin dene-yimiyle daha keskin bir odağa getirilmiştir. 1985 ila 1989 yılları arasında yer alan Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ülkelerindeki hızlı büyüme dönemi, özellikle Japonya, Birleşik Krallık ve Birleşik Devletler'de olmak üzere şirket ve tüketici borcunda benzeri görülmemiş bir artışla nitelendirildi. Bunun sebepleri karmaşıktı. Çıktıdaki güçlü büyüme (1988 yılında yüzde 4 üzeri) sermaye yatırımında ani ve hızlı bir artışa yol açmasına rağmen, sermaye piyasalarındaki koşullar birçok şirketi senet ihraç etme hususunda isteksiz hale getirdi. Birleşik Krallık'taki özel bir faktör, tümü bir şekilde az değer biçilmiş büyük özelleştirme ihraçlarının hisse senedi çıkaran şirketleri özsermaye pazarının zorla dışına çıkarma eğiliminde olmasıydı. Sonuçta, İngiliz kurumsal sektörünün ortalama "yönelimi" veya kaldıracı, 1987 ila 1989 yılları arasında iki katına çıktı. Bu nedenle, 1990'dan sonraki ekonomik durgunluk, birçok Birleşik Krallık şirketini benzeri görülmemiş borç seviyeleriyle yakaladı. Faiz oranları, Hükümetin kambiyo dönüşüm mekanizması (ERM) politikasıyla yüksek tutuldu. Şirketler nakit akışının borç hizmeti taahhütlerinin altına düştüğünü hızla anladı ve sonuçta yüksek oranda şirket iflasları ve likidasyonları meydana geldi.

Bu gibi sorunlar önceden görülebilir ve önlenebilir mi? Evet, fakat yüksek büyüme zamanlarında yatay yönetimin dikkati, anlaşılır bir şekilde sonraki sıkıntılı dönemi düşünmekten ziyade, talebi karşılamak için çıktının genişletilmesine odaklandı. Bununla beraber, yüzde 4'lük bir GSYİH'nın olgun ekonomilerde uzun süre boyunca sürdürülebilir olmadığını biliyoruz ve 1989 yılına kadar hammadde piyasalarından ve ayrıca maliye dünyasından net uyarı sinyalleri geliyordu. Danışmanlar ve kurum dışı direktörler ileriye bakmalıydı ve dikkatli olunması gerektiği yönünde tavsiyede bulunmalıydı.

O halde, danışmanın görevlerinden biri, sadece normal ekonomik koşullar altında değil, ekonomik belirsizlik ve durgunluk dönemlerinde de faaliyetleri tarafından oluşturulması muhtemel uzun vadeli bir nakit tahminini üstlenmesi yönünde müşteri şirketi ikna etmektir. Bu, muhtemelen simülasyon tekniklerinin kullanılmasını ve şirket mali dinamiklerinin bilgisayar temelli bir modelinin geliştirilmesini gerektirecektir. Kurum dışından yardım almaksızın çok az şirket bu tür projeleri üstelenebilir. Bu alandaki etkili danışmanlık çalışması, mali uzmanlığı elektronik veri işlemeyle (EDP), sistem analiziyle ve programlama becerileriyle bir araya getiren bir danışmanlık ekibinin mevcudiyetine dayalıdır. Daha fazla şirket mali kararlara yönelik bunun gibi bir analitik yaklaşımın temel önemini fark ettikçe, bu gibi ekipler geliştirmek isteyen danışmanlık organizasyonları, hizmetlerine duyulan ihtiyacın artmasını bekleyebilir.

Kâr payı politikası ve yeniden hisse satın alımları

Optimum bir kâr payı politikasının belirlenmesi özellikle karmaşık bir konudur, çünkü işletme sermayesi yönetimi, sermaye yapısı hakkında kararlar ve hissedar değerinin en yüksek düzeye çıkarılması için çıkarımları vardır. Büyük ve istikrarlı bir nakit kar payı ödemesi, birçok hissedarı memnun eder ve akabinde yeni özsermaye finansmanını kolaylaştırır. Öte yandan, bir nakit kâr payı ödemesi, şirketin likiditesini güçsüzleştiren bir faktördür ve yönetim, kar payını desteklenemez bir seviyede oluşturmamaya özen göstermelidir. Bu, çeşitli ekonomik koşullar altında şirketin nakit akışlarının dikkatli bir simülasyonunun başka bir sebebidir. Yönetim, kâr azaldığında ve nakit kıtlığı olduğunda yeniden azaltmak zorunda kalmamak için, istisnai şekilde yüksek kazanç dönemlerinde bile kar payı ödemelerini artırma yönünde genellikle isteksizdir. Bir kere bir kar payında meydana gelen bir azalmanın piyasaya olumsuz bir sinyal gönderdiğine inanılır.

Bununla beraber, bazen bazı şirketler kendilerini muhtemelen bir geri çekerek yatırım yapmanın sonucunda kendilerini büyük miktarlarda paraya sahip bulurlar. Bu parayla ne yapılmalıdır? Yine kriter, hissedar zenginliği olmalıdır. Eğer direktörler, hissedarların kendi kendilerine elde edebileceklerinden daha yüksek oranda bir kazanç vaadinde bulunan yeterli kurum içi yatırım fırsatlarına sahip olduklarına inanırsa, fonlar yatırılmalıdır. Durum böyle değilse, hissedarlara iade edilmelidir. Kurulu kâr payı politikasını aksatmaktan ziyade, dağıtıma tek seferlik bir olay muamelesi yapılmalı ve yeniden hisse satın alarak yerine getirilmelidir. Bunu yapmanın bazı yolları vardır. Bunlardan birisi, basitçe açık piyasada hisse satın almaktır ve bu oldukça yavaş bir süreç olma eğilimindedir. Diğeri, hissedarların tümüne sabit bir fiyattan ve sınırlı süreliğine bir ihale teklifinde bulunmaktır. Bu-

nunla beraber, en popüleri, hissedarların hisseleri satışa çıkarmak ve hangi fiyatı kabul edeceklerini bildirmek için davet edildikleri ve şirketin gereken hisse sayısını sağlayan en düşük fiyatı seçtiği "açık eksiltme"dir. Hisselerini ister satsınlar ister tutsunlar, hissedarların tümünün değer kazanabilmesi için, bütün yöntemlerin tek ortak noktası, hisse bedelini artıracak olmalarıdır.

14.5 Birleşmeler ve devralmalar

Şirketler arasındaki birleşmeler ve bir şirketin diğeri tarafından devralınması, danışmanlık işi için birçok fırsat sağlar. Bu fırsatların çoğu, ürünün ve pazarlama faaliyetlerinin akılcılaştırılması ve farklı bütçeleme sistemlerinin, personel politikalarının ve bir dizi diğer prosedürün uzlaştırılması üzerindeki çalışmanın başladığı birleşme sonrası safhada gelir. Bununla beraber, birleşmeden önce üstlenilmesi gereken ve bunun için danışmanlara sıklıkla ihtiyaç duyulan kilit bir maliye görevi vardır – dahil olan şirketlerin bir veya ikisinin adil değerinin tespit edilmesi. Kullanılacak ödeme yöntemiyle ilgili tavsiyelerde bulunmak üzere bir danışman da çağrılabilir. Bu kişinin müşterisi, normal bir şekilde, devralan şirket veya devralacak şirket olacaktır, fakat bazı "dostane birleşme" durumlarında her iki organizasyona da tavsiyede bulunuyor olabilir.

Bir şirketin değerlemesi

Bir şirketin değerlemesine yönelik esasen dört yaklaşım vardır. Değer, aşağıdakilere dayalı olabilir:

- şirketin adi hisse senedinin cari piyasa fiyatı (eğer hisse senedi listelenmişse ve aktif şekilde işlem görüyorsa);
- aktiflerin piyasa değeri;
- sermayeleştirilmiş gelecek kazanç ve
- ikame veya mükerrer değer, benzer bir organizasyonu sıfırdan kurma maliyetinin bir tahmini.

Bunlardan ilki, cari piyasa fiyatı, geniş oranda kullanılır. Aslında, şirketin adil bir değerini vermez, ama bir "taban fiyat" sağlar ve görüşmeler bu fiyatın altına inemez: Eğer adi hisse senetleri son zamanlarda örneğin 50$ düzeyinde el değiştiriyorsa, toplam şirketi hisse başına 50$'dan daha az değerleyen bir teklif kabul edilemez. Diğer üç yaklaşım, bir adil değer belirlemeye çalışır. Kullanılacak yöntem hakkında tavsiyede bulunması ve uygulamada yardımcı olması için bir danışman çağrılabilir.

Bir değerleme temeli tavsiyesinde bulunurken, danışman müşterinin özel durumuna ve ihtiyaçlarına kesinlikle çok dikkat etmelidir. Eğer müşteri, teklifi alan şirketse, uygun yöntem, en yüksek değeri sağlayan olacaktır: Danışman, şirket fiziksel ve mali aktiflerinin cari değerinin daha yüksek olduğunu tahmin ederse, cari kazanca dayalı bir fiyat önerisinde bulunmayacaktır. Fakat müşteri devralan şirketse (başka bir deyişle teklifte bulunan şirket) durum daha karmaşıktır. Uygun değerleme yöntemi, şirketin devralmayı gerçekleştirme sebeplerine dayalı olacaktır ve bu sebepler, karşılığında kurumsal stratejisine ve uzun vadeli planlarına dayalı olacaktır. Eğer devralma, basitçe bir çeşitlendirme stratejisinin bir parçası olarak yapılıyorsa

ve satın alınan şirketin faaliyetlerini büyük oranda bağımsız şekilde sürdürmesine izin verilecekse, sermayeleştirilmiş kazanca dayalı bir rakam daha uygun olacaktır. Bu durumda, danışmanın başlıca görevi, güvenilir olmalarını ve sağlam muhasebecilik uygulamalarına dayanmalarını temin etmek ve gösterilen kazancı uzun vadeli mali sağlık pahasına artırmak için özel bir "bilanço süslemesi"nin yer almamasını sağlamak amacıyla şirketin cari ve tahmini kazancını incelemek olacaktır.

Müşteri organizasyonu, safi çeşitlendirmeden ziyade işletme sebepleri yüzünden bir devralmada bulunuyorsa, danışman muhtemelen en derin şekilde işin içine girecektir: Örneğin ilave üretim kapasitesi kazanmak veya mevcut ürün çeşitliliğini tamamlayacak yeni ürünler edinmek amacıyla. Bu gibi bir durumda, hem aktif değeri belirlemek hem de "ikame" yaklaşımını benimsemek gerekli olacaktır. Bazı danışmanlar, aktif değerlemede özel bir uzmanlık geliştirmiş ve bu alanda tanınan uzmanlar haline gelmiştir.

Ödeme yöntemi

Devralmayı gerçekleştirirken kullanılacak ödeme yönteminin seçilmesi, mali piyasalar hakkında uzman bilgisini ve farklı yöntemlerin vergi sonuçlarının tespit edilmesinde özel becerileri gerektiren oldukça karmaşık bir sorudur. Olası yöntemler, diğer şirketin hisseleri için basit bir nakit ödemeyi, aktifler için bir nakit ödemeyi, bir "hisse için hisse" takasını ve bonoları, senetleri, tercih edilen hisse senedini, değiştirilebilir tahvilleri, değiştirilebilir tercih edilen hisse senedini veya bunların bir kombinasyonunu içerir. İşlem, sabit bir fiyattan olabilir veya gelecekteki performansa bağlı bir değişken ölçekli ödemeyi kullanabilir. Konunun karmaşıklığı sebebiyle, danışman müşteriye yatırım bankacılarını, vergi uzmanlarını ve hukuk danışmanlarını içerecek uygun bir uzmanlar ekibini kullanmasını tavsiye edebilir.

Kontrol yöntemleri

Müşteri organizasyonunun devralmalar yoluyla sistematik bir şekilde büyüdüğü ve birçok bağlı ortaklığının ve iştirakinin olduğu durumlarda ortaya çıkan önemli bir soru, çeşitli faaliyetlerin nasıl kontrol edilmesi gerektiğidir. Şirket merkeziyle işletme kuruluşları arasındaki optimum ilişki, altında yatan büyümenin veya çeşitlendirme stratejisinin doğasına ve çeşitlendirme boyutuna bağlı olacaktır.

Sadece orijinal işle yakından ilişkili alanlarda ve faaliyetlerde devralmalar gerçekleştirmiş organizasyonlarda – sıklıkla "temel strateji" veya daha konuşma diliyle "kendi işine bağlı kalmak" olarak anılan bir yaklaşım – ilişki, tipik bir şekilde kilit tüm politikaların şirket merkezi tarafından tespit edildiği ilişkidir. Bu gibi bir organizasyonda, işlem birimlerindeki birim yöneticileri, sadece şirket seviyesiyle veya net politika ilkeleri içinde yapılan görüşmeden sonra mevcut operasyonlar hakkında önemli kararlar verecektir ve bağlı ortaklıklardaki personel faaliyetlerinin başkanları, benzer bir şekilde şirket meslektaşları tarafından denetime ve kontrole tabi olacaktır.

Bununla beraber, alternatif bir felsefe mevcuttur. Çeşitlendirmeye yönelik tamamen sınırsız yaklaşım – stratejik uygunluğunu düşünmeksizin, ucuz görünen her şeyi satın almak – 1960'lar ve 1970'lerin şirketler topluluklarının kalite işare-

tiydi. Bu şekilde oluşturulmuş organizasyonların eninde sonunda yönetilemez olduğu kanıtlandı. Fakat bazı büyük organizasyonlar – Birleşik Krallık'taki ve Birleşik Devletler'deki Hanson Group, bunlar arasındaki en bilinen örnektir – "yönetilebilen" faaliyetlerde genişleme politikası yoluyla çok başarılı olmuştur: En az düzeyde merkez ofis katılımıyla büyük oranda bağımsız şekilde faaliyet göstermesine izin verilebilen herhangi bir ürün veya hizmet. Hanson için bunun anlamı, az miktarda sermaye yatırımı gerektiren ve sofistike bir araştırma ve geliştirme gerektirmeyen "ticaret eşyası" tipi ürünlerle ilgili faaliyetlerdir.

Bu gibi bir organizasyonda, şirket merkezi esasen bir mali kontrol sistemi yoluyla yönlendirir. Bağlı kuruluş faaliyetlerini işletmek için atanan yönetim ekiplerine mali bağlamda, özellikle yatırım getirisi olmak üzere performans amaçları verilir. Bu gibi bir organizasyonda, mali amaçların belirlenmesi ve izlenmesi, açık bir biçimde kilit faaliyetler arasındadır.

Devralmalar ve hissedar değeri

Burada bir dikkat çekme notu olarak, faydalı zor devralmaların bazen bir şirketin stratejik amaçlarına ulaşmasında yer alabildikleri belirtilmelidir. Önceden belirtildiği gibi, tüm yönetimsel kararların ve hareketlerin amacı, hissedarlar için değer yaratmak olmalıdır. Bu nedenle, bu tür işlemlere ödenen fiyat çok önemlidir. Eğer fiyat çok yüksekse, değeri devralan şirketin hissedarlarından alınır ve devredilen şirketin hissedarlarına verilir.

Devralmaların neredeyse tümünde, ödenen fiyat devralan şirket hisseleri için piyasa değerinin üzerindedir; eğer işlem tartışmaya açık ise, bu prim piyasa fiyatının yüzde 40-50 oranında üzeri kadar yüksek olabilir. Ne var ki, mali teori, piyasaların oldukça etkili olduğunu ve şirketleri bilinen tüm bilgiler temelinde adil bir şekilde değerlediğini öne sürer. Sadece devralmanın muazzam bir sinerji üreteceğine ve devralan şirketin yeni yönetimi altında öncekinden çok daha değerli olacağına inanılması durumunda, piyasa fiyatının çok üstünde bir fiyat ödemesi haklı görülebilir. Bu bazen doğrudur. Ne var ki, birçok durumda sinerji aldatıcıdır ve ödenen fiyatın haklı gösterilemeyecek şekilde yüksek olduğu ortaya çıkar. Bir danışmanın müşterisi için yerine getirebildiği en değerli hizmetlerden biri, hissedarları için değeri yok eden bir fiyat ödediği potansiyel bir devralmaya çok dahil olmama yönünde üst düzey yöneticiyi ikna etmektir.

Kurumsal geri çekerek yatırım ve kısmi yeniden yapılanmalar

Özellikle bu faaliyetlerin temel faaliyetlerle az miktarda sinerji yarattığı veya hiç sinerji yaratmadığı, ama sermayeyi ve yöneticinin zamanını tükettiği yerlerde, bir şirketin başkalarını devralmaktan ziyade, faaliyetlerinin bazılarını satarak hissedarları için değer yaratabildiğini müşterilere belirtmek bazen gereklidir. Mevcut bazı faaliyetler, basitçe satılmaktan ziyade "halka arz edilebilirse", değer yaratma potansiyeli daha fazla bile olabilir. Büyük ve çeşitlendirilmiş şirketlerin birçoğunda piyasa tarafından ana şirketin başlıca iş kolundan daha yüksek bir oranda serma-

yeleştirilen alanlarda faaliyet gösteren stratejik işletme birimleri (SİB'ler) vardır. Bu durum, tütün satışlarına bağımlılıklarını basitçe geniş bir şekilde azaltmak için çeşitlendirilmiş önemli tütün şirketleri için bir zamanlar özellikle geçerliydi. Sonuçta, ana şirkete dahil olmak ve sadece 12'lik bir fiyat/kazanç (P/E) oranı almak yerine, ayrı tüzel kişilikler olmaları durumunda muhtemelen 20'lik bir P/E oranına sahip olacak bazı bölünmeler meydana gelebilir. Eğer şirket yöneticileri kendileri için durumun farkına varmazsa ve bu bölünmeleri ayrı şirketler olarak kısmi şekilde yeniden yapılandırarak hissedarları için değeri piyasaya sürmezse, bir yırtıcı bunu onlar için neredeyse kesinlikle yapacaktır.

14.6 Finans ve operasyonlar: Sermaye yatırım analizi

Birçok ticari kuruluş, derhal finanse edebildiğinden daha fazla yatırım teklifi hazırlama eğilimindedir. Bu nedenle, bu gibi yatırım tekliflerinin ve mevcut sınırlı fonlar, birçok verimli yatırıma gitsin diye bunları tercih sırasına göre derecelendirmenin ekonomik açıdan caziplikerini hesaplamak için sistematik bir yöntem gerektirirler. Birçok şirkette, sermaye yatırımı teklifleri analizi, hâlâ kısmen veya tamamen "yaklaşık hesap" veya kişisel tercih temelinde yapılmaktadır ve bu durum yine bir danışmandan faydalı girdi için alan bırakır.

Analitik yöntemler arasından seçim yapmak

Danışmanın bu alandaki ilk görevi, basit bir getiri oranı analizi veya "geri ödemeye kaç yıl kaldı" ilkesi gibi modası geçmiş ve basit yatırım değerlendirmesi yöntemlerinin tatmin edici olmadıkları ve yanlış sonuçlar verdikleri yönünde müşteriyi ikna etmek olmalıdır. Bu, hissedar değerini en üst düzeye çıkarmanın en belirgin perspektifiyle göründüğü bir alandır. Şirketin sermaye maliyetini aşan bir getiri üreten projelere yatırım, değer yaratacaktır. Başka projelere yatırım, değeri yok edecektir. Geçmişteki basit yöntemler, ikisi arasında ayrım yapamaz.

Bu nedenle, danışman paranın zaman değerine dayalı bir teknik kullanımını yüreklendirmelidir. Bu yaklaşım için kullanılan genel terim, indirimli nakit akışı (DCF) analizidir ve bunu uygulamanın iki yöntemi vardır. Ders kitaplarının çoğu, net şimdiki değerin (NPV) hesaplanmasını ve karar kriteri olarak yatırılan dolar başına NPV kullanılmasını savunur. Bununla beraber, bu yöntemin şirketin daha sonra indirim oranı olarak kullanılan baştan sona ortalama sermaye maliyetini hesaplamasını gerektirdiği ve bu rakamın geliştirilmesinin zor olduğu ve sıklıkla istikrarsız olduğu not edilmelidir (bkz. aşağıdaki "Sermaye maliyetinin hesaplanması" bölümü). Alternatif yaklaşımın, iç getiri oranının (IRR) bazı teorik dezavantajları vardır, fakat bir sermaye maliyeti hesaplaması gerektirmeme yönünde faydalı bir avantaja sahiptir. NPV yaklaşımından çok daha yaygın şekilde kullanılır ve eğer müşteri mali açıdan sofistike değilse, danışmanın ilk seçimi olmalıdır.

Ne var ki, analitik bir yöntemin ve bir karar kriterinin seçilmesi, bu alandaki tüm sorunları hiçbir şekilde çözmez. Bir şirketin karşılaştığı çeşitli yatırım teklifleri, doğaları bakımından çok farklı olabilir. Özellikle, yeni fakat benzer ekipmanla birlikte yüksek bakım masraflarına yol açan eski makinelerin yenileriyle değiştirilmesi

gibi bunlar arasındaki bazı teklifler, ne risk ne de belirsizlik içerirler. Bilinen, fakat modası geçmiş bir teknolojinin ileri, fakat alışılmadık olanla değiştirilmesi gibi diğer projeler, kesinlikle hem belirsizlik hem de risk içerirler. Farklılık gösteren risk dereceleri için bazı ayarlamalar yapılmadığı takdirde, bir projeyi diğerine karşı derecelendirmek çok zor hale gelir.

Sermaye maliyetinin hesaplanması

Proje değerlendirmesi için NPV yaklaşımını uygulamak amacıyla, şirketin ağırlıklı sermaye maliyeti ortalaması olması gereken doğru indirim oranını kullanmak gerekir. Bu kolay değildir. Borç maliyeti ve borç sermayesi, genellikle belirgindir: Borç üzerindeki faiz vergiden düşülemediği için borç fonları maliyeti, faiz maliyeti eksi vergi kalkanıdır. Bu nedenle, bir şirketin yüzde 6'lık bir faiz maliyeti varsa ve yüzde 36'lık kurumlar vergisi öderse, borcunun efektif maliyeti, 6 x (1 – 0,36) olur ve bu miktar yüzde 3,84'e tekabül eder.

Bununla beraber, öz kaynak maliyeti, ödenen kar payı maliyeti değildir (bazı şirketler kar payı ödemezler), fakat hisse senedi piyasasının şirkete ödemesini gerektirdiği getiri oranıdır. Bunu tahmin etmek için faydalı bir kıyaslama mevcuttur. Hisse senedi piyasası üzerindeki genel getiri oranı bilinmektedir. Eğer çalışma altındaki özel bir şirketin piyasadan az çok riskli olduğu düşünülürse, gereken getiri buna bağlı olarak daha yüksek veya daha az olacaktır. Risklilik, şirketin bir bütün olarak hisse senedi piyasası için tekabül eden getirilere karşı birkaç yıl boyunca oluşturduğu geçmişteki getiri modelinin bir planını çizerek tespit edilir. Sonuçta ortaya çıkan ilişkiye (aslında bir eş değişkenliktir, fakat grafiksel olarak regresyon doğrusunun eğimi olarak gösterilir) şirketin "beta"sı adı verilir. Piyasadan ne daha çok ne de daha az riskli olan bir şirketin 1,00'lık bir betasının olduğu söylenir. Piyasadan daha riskli olan bir şirket – başka bir deyişle daha değişken getiriler – 1,00 üzeri bir betaya sahip olacaktır ve düşük riskli bir şirketin betası 1,00'ın altında olacaktır.

Eğer hisse senedi piyasası üzerindeki getiri biliniyorsa, risksiz oranın çıkarılması (kısa süreli kamu menkul değerleri), hisse senedi piyasası risk primini verir. Şirketin betasını buna uygulayarak öz kaynak maliyeti hesaplanır.

Örneğin:

Risksiz oran	= %5
Hisse senedi piyasası getirisi	= %15
Şirket betası	= 1,25
Özsermaye maliyeti	= %5 + (15 - %5) x 1,25 = %17,5

ise, baştan sona ağırlıklı sermaye maliyetini hesaplamak basit hale gelmektedir.

Hassasiyet analizi

Teklif edilen projeler için bir derecelendirmeye varmak amacıyla, birçok şirketin kurum dışı yardıma ihtiyacı olacaktır. En tatmin edici çözüm, bir "hassasiyet analizi" yaklaşımını benimsemektir. Modelin kilit değişkenler için farklı değerlerle birçok kere işletilebilmesi için, önemli olarak görülen, fakat ayrıca yüksek derecede belirsizlik içe-

ren projelerin modelleri yapılmalıdır (simülasyonları yapılmalıdır). Köklü bir şekilde yeni bir ürünün üretilmesi için bir tesis yapma projesi, örneğin yeni ürünü üretmek için gereken zaman ve piyasadaki kabulü bağlamında, hatırı sayılır derecede belirsizlik içerir. Bu nedenle, bu model tesisi işletmeye açmak için gereken zaman ve olası satış hacimleri ile ilgili farklı varsayımlarla birlikte birçok yeniden çalıştırmayı gerektirir; beklenen net nakit akışlarının bir olasılık dağılımı, sonuçlardan geliştirilmelidir.

Tekrar belirtmek gerekirse, mali danışmanların bilgisayar uzmanlarıyla yakın bir biçimde çalıştığı bir uzman ekip hizmetleri sunabilirse, bu, danışmanlık organizasyonunun müşterilerine en iyi şekilde yardımcı olabileceği bir alandır.

Proje etkililiğinin takibi

Danışmanın bu alanda sunabildiği yine başka bir değerli hizmet vardır. Birçok şirket, hatta proje tekliflerinin değerlendirilmesi için nispeten sofistike prosedürler benimsemiş olanlar, sonraki proje performansının sistematik takibi ve izlenmesi yönündeki ihtiyacı görmezden gelir. Bir proje, çok yüksek derecede indirime ayarlanmış getiri oranı vaadinde bulunur göründüğü için benimsenebilir. Eğer beklendiği gibi performans gösteremezse, bu durumun nedenini belirlemek önemlidir. Ekonomik çevrede beklenmedik bir gerileme mi meydana geldi? Proje, önceden tahmin edilemeyen teknik sorunlar mı yaşadı? Pazarlama personeli, satışlarla ilgili tahminlerde bulunurken aşırı derecede iyimser miydi? Veya satış ve kazanç tahminleri, bir "imparatorluk binası" bölge başkanı tarafından siyasi amaçlar sebebiyle bilinçli bir şekilde abartılmış mıydı? Bu gibi sorunlara yanıt vermek için bir takip sisteminin geliştirilmesi ve uygulanması, proje seçimindeki iyileştirmelerin masrafını hızlı bir şekilde ödeyecektir ve danışmanın sağlayabildiği en faydalı araçlardan biridir.

14.7 Muhasebe sistemleri ve bütçe kontrolü

Mali danışmanlar, bu yolla çeşitli işlemlerin kaydedildiği, toplandığı ve sınıflandırıldığı, çeşitli hesap defterlerine ve muhasebe defterlerine girildiği ve en sonunda organizasyonun resmi mali tabloları hazırlamak için kullanılan muhasebe sistemlerinin geliştirilmesinde müşterilerine yardımcı olmak için davet edilebilirler. Bununla beraber, bu, vasıflı muhasebecilerin işidir ve aynı zamanda muhasebeci olmayan danışmanlar, müşterilerin bu alanda uygun profesyonel yardım almalarını tavsiye etmelidir.

Bütçeye karşı muhasebe sistemleri

Genel yönetim hizmetleri faaliyetlerine katılan danışmanlardan muhtemelen resmi muhasebe sistemlerinden ziyade, bütçe sistemlerinin tasarlanmasında yardımcı olmaları istenecektir. Buradaki vurgu, yönetim muhasebesi hakkında olacaktır – resmi mali raporlamadan ziyade, kurum içi karar vermeyi desteklemek için verileri toplama ve analiz etme yöntemleri. Yönetim muhasebesinin amaçları ve yöntemleri, mali muhasebeninkilerden farklıdır ve fark esasen zamanlılığa karşı doğrulukla ilgilidir. Mali muhasebe, doğruluğu ve ayrıntıyı vurgularken tarihi ra-

porlar hazırlar. Eğer kararlar sadece resmi mali hesaplar mevcutken verilirse, bu kararların etkili olabilmesi için muhtemelen geç kalınmıştır. Müşteriler, karar vermelerini desteklemek için hızla bilgi almaya ihtiyaç duyarlar ve bu bağlamda yaklaşık, fakat zamanında bilgi, doğru fakat geç kalmış bilgiden çok daha değerlidir.

Bütçe ve kontrol sistemi, şirketten şirkete farklılık gösterecektir ve "kullanıma hazır" satın almaktan ziyade bireysel organizasyon için geliştirilmelidir. Birçok üretici şirket için bileşen parçalar aşağıdakileri içerecektir:

- bir kâr planı;
- sermaye yatırımı bütçesi;
- maaş ve ücret bütçeleri;
- satın alma bütçeleri ve envanter kontrol prosedürleri;
- üretim doğrudan maliyet bütçeleri;
- genel masraf bütçeleri;
- satış, pazarlama ve tanıtım bütçeleri;
- işe alma ve eğitim bütçeleri;
- baştan sona nakit bütçesi.

Bu bütçelerin çoğunun dökümü, daha sonra birim ve bölüm tarafından yapılacak ve şirketin yapısını yansıtacaktır.

Bütçe kontrolü

Danışmanların herhangi bir bütçe kontrolü sisteminin altında yatan birçok amacı akıllarında tutmaları gerekir. Bunlar, aşağıdaki gibidir:

- çeşitli faaliyet alanlarındaki kararlardan kaynaklanan fon harcamalarının ve kaynak taahhütlerinin şirketin mali yapısı ve kaynakları üzerine kabul edilemez bir baskı uygulayan tüm toplama ulaşmaması;
- pozitif bir kazanç akıntısı ve nakit akışı temin etmek için ve organizasyonun likiditesini garantiye almak için tüm gelir ve maliyet kalemlerinin planlanması ve koordine edilmesi;
- tüm gerçek gelir, maliyet ve harcama kalemlerinin izlenebilmesi ve bütçelenen seviyelerle karşılaştırılabilmesi ve farkların anlaşılması ve düzeltilmesi.

Son zamanlardaki durgunluğun ve dolayısıyla şirket nakit akışları üzerindeki baskının sonuçlarından birisi, liste fiyatlarından uzaklaşma ve doğrudan maliyetleri karşılar ve en azından genel giderlere bir katkıda bulunur gibi görünen her siparişi kabul etme yönündeki artan istek olmuştur. Bu durum, fiyatlandırma ve çıktı kararları için bir temel olarak tam ve marjinal maliyetler arasındaki farka yenilenmiş bir önem vermektedir.

Bu konu, açık bir biçimde birçok yönetici tarafından iyi bir şekilde anlaşılmamaktadır. Marjinal maliyetleme savunucuları, şirketin bir katkı temelinde kararlar alarak nakit akışını açık bir şekilde en üst düzeye çıkaracağı durumlara işaret eder. Diğerleri, bir organizasyonun uzun vadede sadece tüm maliyetlerinin geliri tarafından güvenli bir şekilde karşılanmasını sağlayarak hayatta kalabileceğine işaret eder. Elbette, bunların her ikisi de doğrudur. Marjinal maliyetleme, fiyatlandırma

stratejisinin temeli olmamalıdır, fakat yine de taktiğe ait kararlarında bunu kullanmak geçerli olabilir. Kilit nokta, teslimat sürelerinin ve fırsat maliyetlerinin önemini anlamaktır. Uzun vadede hiçbir maliyetin sabit olmadığı önceden söylenmiş olsa da, kısa bir zaman içinde bunlar aslında sabittir ve bunları karşılama yönündeki herhangi bir ilave katkıya hayır denmez. Danışman, çeşitli karar kategorileri için uygun zaman ölçeklerinin belirlenmesinde oldukça faydalı olabilir.

Katkı kavramı, sadece fiyatlandırma kararlarını alırken ve belirli bir siparişi kabul edip etmemeye karar verirken kullanılmaz. Ayrıca, ürün karışımı hakkında kararlar verirken yaygın bir şekilde kullanılır. Bu kararlar, finans/muhasebe ve üretim/faaliyet arasındaki sınır çizgisinde yer alır ve diğer birçok sınır çizgisi kararı gibi genellikle mükemmel olmayan bilgi ve kavram hataları temelinde alınır. Bununla beraber, faaliyet alanındaki gelişmeler, bu yaklaşımın bazı önemli vakalardaki geçerliliği konusunu giderek gündeme getirmektedir. Bazı özel süreçlerdeki kapasite kıtlığı bir darboğaz gibi davranırken karar verme için temel olması gereken, ürün ve birim başına kıt kaynak zamanının katkısıdır. Danışmanlar, bunun yine de müşterilerini eğitmeleri gereken başka bir alan olduğunu görecektir – ve kendilerine yardımcı olmak için bazı müthiş ve eğlenceli bilgisayar temelli simülasyon oyunları olduğunu not etmelidirler.

Danışmanlar, bir bütçe kontrol ve yönetim bilgi sistemlerini tasarlamanın ihtiyaç duyulan bütçelerin dökümünü yapmaktan ve bunların ne sıklıkla hazırlanması gerektiğine karar vermekten çok daha fazlasını gerektirdiğinin farkında olmalıdır. Şirketin organizasyonel yapısına ve mevcut prosedürlerine dikkat edilmelidir. Büyük bir şirkette, bazı kar merkezleri veya yatırım merkezleri yaratmak veya hatta bazı birimleri neredeyse özerk stratejik işletme birimleri olarak belirlemek gerekebilir. Daha küçük organizasyonlarda, basit bir maliyet merkezi yaklaşımı kullanılabilir.

Organizasyonel yapıya karar verdikten sonra, bütçelerin daha yüksek makamlarca geliştirilmesi ve gözden geçirilmesi ve düzeltici hareketin tespit edilmesi için verileri toplama ve sunma amaçlı prosedürler tasarlamak gerekecektir. Kağıt formlar ve/veya veri işleme programları ve dokümantasyon seçilmelidir. Bu alan, diğer birçok alanda olduğu gibi, yeni prosedürlerin geliştirilmesi, danışmanlarla finans, organizasyon geliştirme, veri işleme ve personel birimlerinden gelen kilit şirket çalışanları arasında bir ortaklığı gerektirecektir ve bu arada ihtiyaçlarının tümünün tamamlanan sistemce karşılamasını temin etmek için tüm aşamalarda birim yöneticilerine danışmak gerekir. Son olarak, danışman yeni prosedürleri işletmek için şirket personelinin eğitilmesine aktif şekilde katılacaktır ve sistem başarılı bir şekilde tamamlanıncaya kadar muhtemelen görevinde kalacaktır.

14.8 Enflasyon altında mali yönetim

Bu eserin yazıldığı sırada (2001) enflasyon, sanayileşmiş önemli ülkelerin hiçbirinde acil bir sorun değildir. Batı Avrupa ve Kuzey Amerika ülkelerinde, üretici ve tüketici fiyat seviyelerindeki artış oranı, yıllık yüzde 3'ün altındadır ve Japonya'da bu oran gerçekten negatiftir. Bu gibi ülkelerde enflasyon, işletmeyle ilgili karar vermede felaket sonuçlar olmaksızın göz ardı edilebilir.

Bununla beraber, eğer bu gibi alanlarda sermaye yatırımları yapmayı bekliyorlarsa, dünyanın diğer bölgelerinde faaliyet gösteren şirketlerin enflasyonu daha çok ciddiye almaları gerekir. Latin Amerika'nın birçok bölgesinde ve eski SSCB ülkelerinde fiyat tırmanışı oranı değişkendir ve son yıllarda sıklıkla hiper enflasyon düzeyine yaklaşmıştır. Planlamalarında ve bütçelemelerinde beklenen enflasyonun nasıl hesaba katılması gerektiğini çok az yönetici tam olarak anlamaktadır.

Enflasyon muhasebesi

İş çevrelerinde geniş oranda tartışılan enflasyon özelliği, gösterilen kazançlar üzerinde etkilidir. Geleneksel muhasebe, sadece işletme kazançlarının hesaplanmasında kullanılacak sermaye malları ile envanter kalemlerinin orijinal satın alma değerine izin verir. Sonuçta ortaya çıkan kâr rakamı bu nedenle ciddi şekilde abartılı beyan edilir, çünkü kar hesaplaması, envanter ikmali için veya sabit aktifleri eskidikçe yenilemek için uygun şekilde önlem almamıştır. Enflasyon ayarlaması sağlayan ve böylece daha düşük, fakat daha gerçekçi kazanç rakamları sağlayan yeni muhasebe kurallarının getirilmesiyle ilgili olarak yaygın şekilde tartışmalar yapılmıştır.

Enflasyon muhasebesi tartışmalarının çoğu, kullanılacak ayarlama yöntemine dayalı olmuştur. Teklif edilen sistemlerin tümü, tarihsel (orijinal) olanlardan ziyade aktiflerin daha gerçekçi cari değerlerinin kullanımını oluşturmayı amaçlar, fakat yöntemleri bakımından farklılık gösterirler.

Yenileme maliyeti veya cari maliyet yöntemi niteliğindeki bir yaklaşım, kullanılana benzer ekipman piyasasında cari fiyatın bulunmasını ve bu cari piyasa fiyatını amortisman temeli olarak kullanmayı gerektirir.

Alternatif bir yöntem – indeks ayarlaması veya cari satın alma gücü – tarihi satın alma fiyatını temeli olarak muhafaza eder, fakat yeni bir amortisman temeli vermek amacıyla bu tarihi fiyatı her yıl bir enflasyon indeksinden elde edilen bir faktörle çarpar.

Birinci yöntem, açık bir şekilde daha doğrudur, fakat idari bakımdan meşakkatli ve bıktırıcıdır; ikinci yöntem, daha yaklaşıktır, ama uygulaması daha kolaydır.

Şu ana kadar, enflasyon muhasebesiyle ilgili tartışma, üç sebep yüzünden oldukça steril olmuştur:

- Muhasebeciler hangi ayarlama yönteminin kullanılması gerektiğiyle ilgili olarak karar verememiştir.
- Bazı muhasebeciler, hiçbir enflasyon ayarlaması biçimini kabul etmez, bu gibi bir sistemin muhasebeyi oldukça keyfi ve belirsiz bir sürece çevireceğine inanırlar.
- En ciddisi, şirket vergi yükümlülüklerinin tespiti için enflasyon ayarlama hesaplarını oldukça az sayıda vergi makamı kabul edecektir. Bu gibi hesaplar, vergi beyanı amaçları için kabul edilir hale gelinceye kadar, birçok şirket bunları birincil beyan aracı olarak benimsemeyi istemeyecektir.

Enflasyon altındaki mali operasyonlar

Yüksek enflasyon altındaki başarılı yönetim, sadece muhasebe prosedürle-

rini değiştirme meselesi değildir. Atılması gereken faydalı işletme adımları vardır. Danışmanlar, müşterilerine özellikle aşağıdakiler olmak üzere birçok alanda hizmet sağlayabilir:

- enflasyon oranı tahminlerinin geliştirilmesi, parasal toplamlar temelinde birincil analiz yaparak veya resmi organlardan ve finans kuruluşlarından edinilmiş tahminleri bir araya getirerek;
- enflasyon beklentilerinin şirketin stratejik planlama prosedürlerine dahil edilmesi;
- enflasyon beklentilerini özellikle maaş maliyetlerinde örneğin satış fiyatlarından daha hızlı bir artış beklendiği enflasyon diferansiyellerini açık ve sistemli bir şekilde hesaba katmak için sermaye yatırımı analiz prosedürlerinin değiştirilmesi;
- işletme sermayesi yönetim prosedürlerinin gözden geçirilmesi, finansal aktiflerin muhafaza edilmesini hızlandırma ve enflasyon koşulları altında verimsiz kasa bakiyelerini en az düzeye düşürme yönündeki artan ihtiyaç bakımından;
- enflasyon oranları ile faiz oranları arasındaki yakın ilişkinin fark edilmesi ve şirketin sermaye yapısını planlarken olası faiz oranı değişikliklerinin beklenmesi;
- yabancı ülke parasına maruz kalma yönetiminin öneminde bir artışa yol açan döviz piyasalarındaki para birimleri değerindeki değişiklikler ile enflasyon oranları arasındaki yakın ilişkiye sürekli olarak önem vermek.

Enflasyon oranları halihazırda birçok OECD ülkesinde zirvelerinin altındadır, ama bu alan önümüzdeki yıllarda belirsizlik ve endişe sebeplerinden biri olacaktır. Bununla beraber, birçok yönetici enflasyon veya etkileri hakkında mantıklı bir şekilde düşünmekte zorlanır ve bunu göz ardı etme girişimindedir – sonuçları çok ağır olur. Bu alandaki eğitim gerekliliği, finans danışmanının karşılaştığı en büyük zorluklardan biridir.

14.9 Sınır ötesi operasyonlar ve dış finans piyasalarının kullanımı

Müşteri şirketin ürünlerini ve hizmetlerini yabancı bir ülkede satarak veya kendi malzemelerinden bazılarını yabancı tedarikçilerden satın alarak herhangi bir sınır ötesi operasyonla iştigal ettiği yerlerde, bazı önemli ilave güçlükler ortaya çıkar. İşin içine dahil olan birçok konuya şirket yöneticileri aşina değildir. O halde, uluslararası finans sahası, gereken uzmanlığa sahip danışman için verimlidir.

Bu alanda ortaya çıkan en önemli konular, aşağıdaki gibi üç alt başlık altında gruplanabilir:

- yabancı ülke parasına maruz kalmanın tespiti;
- riski dengeleme teknikleri ve kararları;
- dış para ve sermaye piyasaları kullanımı.

Yabancı ülke parasına maruz kalmanın tespiti

Sınır ötesi ticaretle iştigal eden çok az sayıda şirket, tamamen kendi yerel

para birimi içinde ürünlerini faturalandırabilir ve ithal edilen malzemelerini satın alabilir. Satışlar yabancı bir para biriminde faturalandırılır faturalandırılmaz veya şirket yabancı bir para biriminde fiyatlandırılan kalemleri satın alma sözleşmesi yapar yapmaz, yabancı ülke parasına maruz kalınır. Birçok şirket, kendi maruz kalma durumlarının kesin boyutunu belirleyemez ve bir danışman burada hatırı sayılır oranda yardımcı olabilir. Birçok ülkede mevcut karışıklık, üç farklı yabancı ülke parasına maruz kalma türünün olmasından kaynaklanır. Danışmanın bunların tümünü anlaması ve bunların tanınmasında, nispi önemlerinin tespit edilmesinde ve bunlarla ilgili olarak ne yapılması gerektiğine karar verilmesine müşteriye yardımcı olması gerekir.

Çokuluslu birçok şirket, özellikle merkezleri Birleşik Devletler'de yer alanlar, dönüştürmeye maruz kalmakla oldukça ilgilidir: Bağlı bir şirketin alacakları, verecekleri ve kazançları, bağlı şirket defterlerinin tutulduğu yabancı para biriminden ana para birimine (Amerikan doları) "dönüştürüldüğünde" meydana gelen kar veya zarar riski. Bu tür zararlar, aslında ana şirketin baştan sona beyan edilmiş karını ve kazancını ve gelir üzerindeki vergileri etkilediği sürece gerçektir. Bununla beraber, başka bir anlamda, belirli bir muhasebe geleneğinden ortaya çıkmaları ve farklı bir muhasebe temeline yönelik bir değişimin bir dönüştürme zararını bir dönüştürme karına doğru değiştirebilmesi bakımından gerçek değildir. Danışman müşterinin ulusal vergilendirme makamlarının yürürlükteki kurallarına ve bu kurallar uyarınca izin verilen özgürlük derecesine aşina olmalıdır. Yönetmelikler altında manevra özgürlüğünün olmadığı yerlerde, dönüştürmeye maruz kalmayı en az dereceye indirmek için yükümlülüklerinin para birimi adlandırmasını müşteriye tavsiye etmek gerekli olabilir.

İşleme maruz kalmak daha kolay anlaşılır ve uluslararası ticaretle iştigal eden şirketlerin tümünü etkiler. Bir şirket ne zaman kendisini bir işleme adasa – bir yabancı para birimiyle adlandırılan bir satış veya satın alma – eğer o yabancı para biriminin değeri şirketin kendi yerel para birimiyle ilgili olarak değişirse, kar veya kazanç riski meydana gelir. Eğer İsviçreli bir şirket, bir İngiliz alıcıya ecza malzemeleri tedarik ediyorsa, 90 günlük kredi veriyorsa ve İngiliz sterlini üzerinden faturalandırıyorsa, sterlinin değeri 90 gün sırasında İsviçre frankına göre düştüğü takdirde, o İsviçreli ihracatçı bir zarara uğrayacaktır. İhracatçının kendi memleketinin para birimindeki nakit akışı düşer ve bu durumdaki zarar gerçektir. Danışmanın bu tip maruz kalmaların tespitine çok fazla katılmasına muhtemelen gerek kalmayacaktır: Birçok şirket, işlemleri sebebiyle maruz kalmalarının bilincindedir. Yine de bunlarla ilgili olarak ne yapmaları gerektiğinden emin olmayabilirler.

Şu anda giderek ekonomik açıdan maruz kalmak olarak atıfta bulunulan üçüncü maruz kalma tipi daha karmaşıktır. Bir döviz kurunun basit bir şekilde halihazırda devam etmekte olan işlemlerinin üzerindeki etkisinden ziyade, bir organizasyonun baştan sona uzun vadeli kârlılığı üzerindeki etkisiyle ilgilenir. Örneğin İsveçli bir ihracatçının Birleşik Devletler'deki bir dağıtıcıya kol saatleri sattığını ve şu anda doların değerinin İsviçre frankına karşı aniden düştüğünü varsayın. Eğer dolar cinsinden faturalandırılan saatlerin kısa süre önce yapılan gönderimi için henüz ödeme yapılmadıysa, ani etki, bir işlem zararı olabilir. Uzun vadeli etki, çok daha cid-

didir: İsviçreli üretici, aynı dolar fiyatını muhafaza etmekle (bu durum, satılan her kol saati için şu anda daha az frank getirecektir), alternatif şekilde fiyatı İsviçre frankında sabit tutmak, yani doların satış fiyatını artırmak, muhtemelen satış ve piyasa payını düşük maliyetli ülkelerden gelen rakiplere karşı kaybetmek arasında seçim yapmak zorundadır. Bu alanda profesyonel tavsiyeye duyulan ihtiyaç açıktır.

Bu kitabın önceki baskılarının hazırlandığı sırada para birimi piyasasının bilinmediğini hatırlamak şaşırtıcıdır. En iyi tahminler, döviz piyasalarındaki toplam işlemlerin çalışma günü başına yaklaşık muhtemelen 200 Amerikan doları olduğunu öne sürmüştür. Piyasanın ilk sistematik ölçümü (Bank of International Settlement tarafından) ancak 1989 yılında üstlenilmiş ve 1990 yılının başında yayınlanmıştır. 1993 yılının başına kadar, piyasa 1 trilyon dolara yaklaşıyordu ve 2000 yılına kadar neredeyse 1,5 trilyona ulaşmıştı. Bu hayret verici rakamlar, bir yıldaki toplam döviz işlemlerinin mallarda ve hizmetlerde yapılan toplam dünya ticaretinin on katından fazla olduğu anlamına gelir. Bu nedenle, dünya merkez bankalarının – bir arada hareket etseler bile – bu piyasaları etkili bir şekilde kontrol etmeyi umut edip edemeyecekleri tartışmaya açıktır.

Dövize maruz kalmayı anlamanın ve yönetmenin önemi, Eylül 1992 olaylarıyla çok daha açık bir şekilde anlaşılmıştır. Önceki 18 ay boyunca, en azından Batı Avrupa'da, döviz kuru oynaklığının göz ardı edilebileceğine inanma yönündeki sebep artmaktaydı: Portekiz eskudosu ile pound, Avrupa Para Sistemi'nin kambiyo dönüşüm mekanizmasına (ERM) katıldı ve İsveç kronasıyla Fin markkası, ECU'ya bağlandı. O zamanki Avrupa Topluluğu'nun mevcut ve müstakbel üyelerinin para birimi birliğine yönelik hızla hareket ettiği görülüyordu. Para birimi yönetimine duyulan ihtiyacın buna bağlı olarak ortadan kalkması beklendi.

Danimarka referandumuyla tetiklenen spekülasyon dalgası, döviz piyasalarının özelliğini çarpıcı bir biçimde değiştirdi. Birkaç gün içinde, lira ile pound, ERM'yi bıraktı, İspanyol pezosu mekanizma içinde devalüasyona uğradı, İsveç kronası ile markkanın AB ile bağlantıları koptu ve Fransız frankı, ağır bir düşüş baskısı altındaydı. Bir yıldan fazla süredir olağandışı şekilde düşük olan oynaklık, 1985 yılındaki dolar çöküşünden beri en yüksek seviyesine ulaştı. Buradaki ders açıktır. Döviz piyasası önceden tahmin edilemez ve büyüklüğü kendisini yönetilemez hale getirir. Şirketlerin dövize maruz kalmayı göz ardı etmeye ve bu konuya ilgisiz kalmaya güçleri yetmez.

Döviz riskine maruz kalma sorunlarının tek Avrupa para birimi olan avronun getirilmesiyle ortadan kalkmadığını vurgulamak önemlidir. Döviz işlemine maruz kalmak, her ikisi de Avrupa sahasının üyesi olan iki ülke arasında kesinlikle ortadan kalkmıştır. Avro, diğer ülke para birimleriyle ilgili olarak dalgalanmaya yine de devam etmektedir ve şu ana kadar belirgin bir biçimde oynak olmuştur. Avronun Alman markının gücüne ve istikrarına sahip olmasını bekleyen tek para birimi savunucularının umutları, karşılanmamıştır. Eski Alman dışişleri bakanı tarafından avronun dolara ve yene karşı en azından yayınlanmış hedef sınırlara sahip olması gerektiği yönünde yapılan bir teklif, kullanışlı olmadığı gerekçesiyle Avrupa Merkez Bankası (ECB) tarafından derhal reddedilmiştir. Daha yakın zamanda – ve kesinlikle isteksiz bir şekilde – ECB, avronun dolara karşı değerinde daha fazla düşüş olmasını engellemek için piyasaya girmek zorunda kalmıştır. Kısacası, döviz kuru yönetimi,

bir şirketin baştan sona risk yönetiminin kilit bir kısmı olmaya devam etmektedir.

Riski dengeleme teknikleri ve kararları

Dövize maruz kalmalar tespit edildiğinde, sonraki adım bunların garantiye alınmalarının veya karşılanmalarının gerekli olup olmadığına ve eğer gerekliyse bunun nasıl yapılacağına karar vermektir. Birçok şirket, tavsiye için kendi ticari bankalarına başvurur. Yerel banka müdürü, ne var ki, döviz yönetimi konusunda muhtemelen deneyimli değildir veya bu konuda özel eğitim almamıştır. Sonuçta, tavsiyesi oldukça tutucu olabilir. Birçok bankacı müşterisine şöyle söyler: "Siz döviz piyasalarında spekülasyon yapma işinde değil, ürün yapma ve satma işindesiniz. Bu nedenle, tamamlanmamış maruz kalmalarınızı, vadeli döviz piyasasında döviz alarak veya satarak karşılamalısınız."

Bu alanda çalışan bir danışman, bu tavsiyenin çok karmaşık bir soruya karşı aşırı şekilde basitleştirilmiş bir yanıt olduğunun farkına varmalıdır. Vadeli döviz piyasasını kullanımıyla yüzde 100'lük bir karşılık politikası, en azından bilinen bir döviz kuruna kenetlenir, fakat bu döviz kuru ille de avantajlı değildir. Vadeli piyasanın kullanımı, aslında bir açık (kapatılmamış) döviz pozisyonunu muhafaza etmek kadar bir spekülasyon şeklinde görülebilir: Her iki politika da işlem oluşturulduğunda meydana gelen vadeli fiyat ile işlemin olgunlaştığı günde ortaya çıkan spot fiyat arasındaki ilişkiye bağlı olarak eninde sonunda ya kar ya da zarar sağlayacaktır. İşlemin üstlenildiği zamandaki riski dengeleme maliyetini hesaplama iddiasında bulunan formülleri sunan ders kitaplarına dikkat edin: Maliyet, sadece nihai spot fiyat bilindiği zaman geriye dönük olarak hesaplanabilir.

Danışmanın bu alanda sunabileceği en önemli hizmet, basit altın kuralların veya sihirli formüllerin mevcut olmadığını ve döviz operasyonlarının adım adım sistematik bir analizle karar süreci gerektirdiğini müşteriye göstermektir. Gereken adımlar, aşağıdaki gibidir:

(1) Baştan sona dövize maruz kalmaları tespit etmek ve farklı maruz kalma tipleri arasında yukarıda tarif edilen şekilde ayrım yapmak.

(2) Bu maruz kalma pozisyonlarını, döviz fiyatı hareketleri hakkındaki mevcut en iyi tahminler ve beklentiler ışığında değerlendirmek ve döviz zararlarına yol açabilen ciddi maruz kalmaların olup olmadığına karar vermek. Eğer durum böyleyse, riski dengelemenin düşünülmesi gerekecektir. Birçok şirket için sadece işleme maruz kalmaları sürekli olarak karşılamak faydalı olacaktır.

(3) Maruz kalmaları sadece finansla ilgili olanlardan ziyade, operasyonel araçlarla dengeleme olasılığını düşünün. İtalya'ya düzenli olarak mal ihraç eden ve bu satışları örneğin liret cinsinden faturalandıran bir şirket, hammaddelerinin ve malzemelerinin bir kısmını İtalyan şirketlerden satın alarak bu maruz kalmayı dengeleyebilir. Yüksek derecede grup içi işlemlere sahip büyük uluslarötesi şirketler için özellikle faydalı başka bir yöntem, "yol göstermek ve geride kalmak", yani beklenen döviz kuru hareketlerinden faydalanmak amacıyla bazı ödemelerin kasten hızlandırılması ve diğerlerinin geciktirilmesidir.

(4) Eğer operasyonel risk dengelemesi mümkün değilse ve bazı mali operasyon

biçimleri kullanılacaksa, sonraki soru, riskin yüzde 100'lük bir karşılığı gerektirecek kadar ciddi olup olmadığı veya kısmi risk dengelemesinin kabul edilip edilemediğidir. Döviz tahminleri tedarik eden uzmanlaşmış hizmetler, bu noktada genellikle tavsiyede bulunabilir.

(5) Vadeli bir işlem için bankalardan mevcut en iyi fiyat teklifini elde etmek ve bunu yönetimin spot orana ne olabileceği hakkındaki beklentileriyle karşılaştırmak. Örneğin bir İngiliz şirketin İsviçre frankı cinsinden bir maruz kalmayla karşılaştığını ve maruz kalınan pozisyonun 90 gün boyunca sürmesinin beklendiğini düşünün. Spot oran, diyelim, 1£ = 2,42 İsviçre frankı, fakat bankalar 1£ = 2,55 İsviçre frankı düzeyinde 90 günlük vadeli tek ödemeli bir fiyat teklifinde bulunuyor, yani frank üzerinden önemli bir vadeli indirim. Şu anki soru, İsviçre frankının düşüp düşmeyeceği değil, 90 günlük sürede spot fiyatın 2,55 altında olup olmayacağıdır. Eğer düşmesi, fakat örneğin sadece 2,47'ye düşmesi bekleniyorsa, işlemi karşılamamak daha ucuz olacaktır.

Danışman, risk dengeleme amaçları için vadeli döviz piyasalarından düzenli olarak faydalananlar ve kendilerinin bu alanda oldukça sofistike olduğunu düşünenler dahil, birçok müşteri şirketin para piyasalarını kullanarak aynı sonucu elde etmenin mümkün olduğunun farkına varmadığını görecektir. Örneğin merkezi İsviçre'de bulunan, fakat Birleşik Krallık'a düzenli olarak satış yapan ve bu satışları sterlin cinsinden faturalandıran bir şirket, düzenli olarak "uzun süre boyunca" sterline maruz kalacaktır. Poundları vadeli olarak satarak bu tür maruz kalmaları dengelemekten ziyade, şirket Londra para piyasasında pound ödünç alabilir, bu poundları İsviçre frankı almak için kullanabilir ve frankları işletme sermayesi amaçları için kullanabilir. Pound ödünç alımı, ihracattan meydana gelen uzun sterlin pozisyonunu dengeleyen bir sterlin yükümlülüğü yaratır. Danışman bu gibi bir operasyon maliyeti ile geleneksel risk dengelemesi arasında nasıl bir karşılaştırma yapılacağını müşteriye gösterebilmeli ve oluşan yerel para birimi (bu örnekte İsviçre frankı), mevcut bir fazla para çekmeyi veya nakit kredisini geri ödemek için kullanılabildiğinde, bu en az maliyetli karşılama biçimini hazırlamak için faiz tasarrufunun yeterli olabildiğini açıklayabilmelidir.

1982'den beri devam eden dönemde, döviz dengelemeye yönelik döviz opsiyonu biçiminde oldukça farklı başka bir yaklaşım görülmüştür. Bu gibi opsiyonlarda aktif ticaret, Philadelphia Menkul Kıymetler Borsası'nda başlamış ve hızla yayılmıştır. Diğer borsalar (Chicago, Londra) benzer olanaklar sunmaktadır ve hatta daha önemlisi, büyük bankalar bu gibi opsiyonları özel olarak uygun hale getirilmiş şekilde satmaktadır. Bu opsiyon, kullanımının gerçekten isteğe bağlı olması bakımından diğer risk dengeleme biçimlerinden esasen farklıdır – opsiyon sahibi, seçtiği takdirde, belirtilen bir fiyata döviz alma veya satma hakkına sahiptir. Eğer bunu yapmak avantajlı değilse, bu seçeneği uygulama zorunluluğu yoktur. Bu nedenle, eğer döviz hareketi aksine ise, hareketin elverişli bir yönde olması durumunda kâr elde etme olasılığıyla birlikte, bu yaklaşım bir dereceye kadar koruma sunar.

Opsiyon biçimi, birçok mali işler sorumlusu tarafından hala iyi bir şekilde anlaşılmamaktadır, bazıları bunu sadece matematikte ileri derecelere sahip kişiler tarafından kullanılabilen egzotik bir araç olarak görmektedir. Bu durum, temel

seçeneğin şu anda "çifte opsiyon", "ortalama oran" opsiyonu, "büyük darbe" veya "patlama" opsiyonu ve "bileşim" opsiyonu gibi daha fazla uzmanlaşmış türevle tamamlanması bakımından özellikle talihsizdir. Bunlar önemli gelişmelerdir ve bazı maruz kalma türlerini özellikle etkili şekillerde çözmek için kullanılabilirler.

Alan sınırlamaları, son zamanlardaki bu gelişmelerin tümünün incelenmesini imkansız hale getirir, fakat sundukları bu özellik türlerini göstermek için bunlardan birisi özellikle tarif edilecektir. Birçok şirket, ürünlerini yabancı alıcılara düzenli olarak ihraç eder. Örneğin Almanya'daki bir alıcıya aylık olarak konsinye mallar ihraç eden ve satışları Alman markı cinsinden faturalandıran bir İngiliz şirketini düşünün. Poundun marka karşı döviz kuru dalgalanmaktadır. Markın güçlü olduğu aylarda, şirket ilave sterlin karı yaparken, sterlinin marka karşı güçlendiği aylarda şirket kayba uğrar. Bununla beraber, yıl sonundaki şirketin toplam karı, zaman içindeki belirli bir noktada yer alan döviz kuruna değil, yıl boyunca ortalama pound/mark kuruna dayalı olacaktır. Ortalama orana dayalı bir döviz opsiyonu biçiminin geliştirilmesi, şirketin gerçek maruz kalma pozisyonunu dengelemesine olanak tanır. Her bir bireysel gönderi üzerindeki opsiyonlarla risk dengelemesi alternatifiyle kıyaslandığında, maliyet tasarrufu yaklaşık yüzde 40 olacaktır.

Burada, danışmanın yeniden değerli bir hizmeti yerine getirme fırsatı vardır. Opsiyonların ve yakın zamandaki türemiş diğer finans araçlarının hem alakalı (küçük şirketler için bile) hem de kolayca mevcut oldukları yönünde müşterinin temin edilmeye ihtiyacı vardır. Fakat müşteri bu tekniklerin faydalılığını bir kere bile öğrendiğinde, gelişmenin hızı o kadar yüksek olacaktır ki, bu kişi güncelliğini korumakta büyük zorluklarla karşılaşacaktır. Burada sürekli bir yardım ihtiyacı yer almaktadır.

Dış para ve sermaye piyasaları kullanımı

Birçok ülkedeki küçük şirketler, kendi ülkelerindeki ticari bankaları otomatik olarak ve oldukça mantıklı bir şekilde olağan dış fon kaynağı olarak görür. Bununla beraber, şirketler büyüklük ve çok yönlülük bakımından büyüdükçe, dış finans piyasalarını kullanma olasılığı ortaya çıkar. Şirket yönetiminin başlangıçta bu tür piyasalarla ilgili bilgisi az olacaktır ve bunların egzotik, muhtemelen tehlikeli veya sadece çokuluslu devlere açık olduklarına inanabilir. Bu nedenle, bu, yönetim danışmanı rolünün esasen eğitsel olduğu başka bir alandır.

Danışman müşteriye özellikle New York, Londra, İsveç ve Alman finans merkezleri ve Tokyo'da olmak üzere çeşitli merkezlerde bazı uluslararası finans piyasalarının yer aldığını belirtebilir – Eurocurrency piyasası (dolar segmenti bunun ayrı bir kısmı olmasına rağmen, bazen Eurodollar piyasası denir), Eurobond piyasası ve birkaç yabancı tahvil piyasası. Çeşitli uluslararası tahvil piyasaları, her şeyden önce "yüksek kalitede" borç alanın ihtiyaçlarını karşılar ve nispeten küçük bir şirket, erişimde zorlanabilir. Ne var ki, Eurocurrency piyasaları, sendikasyon temelinde 5 milyar Amerikan doları veya daha fazlası tutarında tek işlemler hizmeti verme yeteneğine rağmen, hem bir borç fonu kaynağı olarak hem de daha sonra işletme sermayesi şeklinde ihtiyaç duyulacak şirket nakdi için geçici bir yatırım aracı olarak orta boy şirket için kolayca erişilebilir.

Eurocurrency piyasasında faaliyet gösteren bankalar, yatırılan fonlar üzerinde yerel bankalara göre genellikle biraz daha yüksek bir faiz oranı öder ve aynı zamanda verdikleri borç üzerine biraz daha düşük bir oran yükletebilir. Bu durum, Eurobanks'in yerel bankalarınkinden önemli derecede farklı maliyet yapılarına sahip olmasının oldukça mantıklı bir sonucudur ve yatırılanlarına karşı rezerv gerekliliklerinin olmaması en önemli farktır. Düşük işletme maliyetleri, borç alma ve borç verme maliyetleri arasında yerel bankaların ve müşterilerinin uygun şekilde faydalanabildiklerinden daha küçük bir kar oranıyla çalışmalarına olanak tanır.

Bununla beraber, bu piyasaların ilave riskler ve ayrıca fırsatlar içerdiklerini müşterinin anlaması önemlidir. Eurocurrency piyasasındaki borç verme işlemlerinin neredeyse tümü ve Eurobond piyasasındaki ihraçların önemli bir kısmı, dalgalı faiz oranlarında yapılır. Borç alma oranı, finansman ömrü boyunca sabit değildir, ama piyasa oranlarına bağlıdır ve her üç veya altı ayda bir yeniden belirlenir. Oran, tipik bir şekilde bankalar arası piyasadaki toptan fon maliyeti niteliğindeki Londra bankalar arası faiz haddi (LIBOR) üzeri sabit bir kar payıdır – yüzde yarım veya daha fazla. LIBOR oranı yaklaşık yüzde 5 olduğunda, bu durum tehdit edici görülmez, ama 1980'lerin başında LIBOR'un yüzde 20'nin üzerine çıktığı unutulmamalıdır. Eğer müşteri dalgalı oran finansmanı kullanmaya karar verirse, risk yönetimi hakkında ciddi şekilde düşünmek gerekir.

Danışman, ayrıca, on yıl önce açıkça meydana gelen, fakat şu anda aşırı derecede önemli olan özellikle ilginç bir finansman tekniğinin farkında olmalıdır: Orta vadeli senet (MTN). Bu senetler aslında bonodur, fakat spesifik bir satıcıyla veya tüccarla devam etmekte olan bir anlaşma altında ihraç edilirler. Avro MTN piyasasında faaliyet gösteren büyük bir şirket tarafından üstlenilen toplam finansman, 1 milyar Amerikan doları veya üzeri olabilir. Bununla beraber, diğer aşırı uçta bir MTN programı, sıklıkla mütevazı boyutta şirketler tarafından 5 milyon Amerikan doları kadar düşük bireysel ihraçlarla yerel bir piyasaya monte edilebilir. Bu senetlerin çoğu, 2 ila 5 yıl arası bir olgunlukla ihraç edilir. MTN, aslında tüm finansman biçimlerinin en esneğidir. Program altındaki her ihraç, piyasanın güncel tercihlerine en iyi şekilde uyan kuponu, olgunluğu ve para birimini kullanarak meydana geldikçe algılanan bir "fırsat penceresi"ne uyması için uygun hale getirilebilir. Bu aracın esnekliği, hızı ve düşük ihraç maliyetleri düşünüldüğünde, kurulu Eurobond piyasasının büyüklüğüyle rekabet eden bir büyüklüğe on yıldan az sürede ulaşmış olması şaşırtıcı değildir.

Ama yine de bu alan karmaşıktır ve danışman, yeni terimlerden ve prosedürlerden oluşan bir yığın yoluyla müşteriye rehberlik yapmak zorunda kalacaktır. Profesyonel hizmetlerin hızla gelişmekte olan bu sahasında danışmanın öğrenmesi gereken çok şey vardır.

PAZARLAMA VE DAĞITIM YÖNETİMİNDE DANIŞMANLIK

15

Müşterinin pazarlama faaliyetlerini kapsayan danışmanlık işi, diğer işlevlerle uğraşmaktan pek çok yönden farklılık göstermektedir. Pazarlama yaparken firma kendini bağımsız mevcudiyeti olan bir dış şirketle (rakip veya müşteri) temas halinde bulur. Firmanın hayatta kalması, bu şirketlerin faaliyetlerinden etkilenen piyasa koşullarına adapte olmayı ne kadar iyi yönettiğine bağlıdır.

Pazarlama işlevinin paradokslarından biri, yakından bakıldığında yeraltına giden su gibi kaybolma eğiliminde olmasıdır. İlk önce tüm strateji oluşumunda firmanın en yüksek seviyesinde bulunur. Daha sonra organizasyonda ve satış, reklam, ürün geliştirme, piyasa araştırması vb. gibi piyasaya göre değişen çeşitli faaliyetlerin yönetiminde yeniden ortaya çıkar. Bu, organizasyon şemasında kesin bir boşluk bırakır. Firmanın pazarlama stratejisinin önemli bir parçası olduğu genel strateji ile ilgili konulara ancak organizasyonun en üst seviyesinde karar verilir. Diğer yönetim işlevlerindeki (üretim, finans vb.) benzerleri ile karşılaştırıldığında, bu durum üst düzey pazarlama müdürünü biraz belirsiz bir pozisyonda bırakır ve ister istemez müdürle birlikte çalışan yönetim danışmanını da etkiler. Pazarlama işletmenin başarı veya başarısızlığı ile bütünleşiktir, bunu etkiler ve her iş disiplini ile birbirine bağımlıdır.

Pazarlama işlevini kucaklayan bir danışmanlık tahsisi, biri biçimlendirme seviyesinde, bir diğeri faaliyet veya uygulama seviyesinde olan, genellikle birbirinden farklı iki ayrı görev geliştirir. Bu iki görevden aşağıda ayrıca bahsedilmiştir. Bununla birlikte, burada üçüncü bir tür danışmanlık faaliyetinden kısaca söz etmek uygun olacaktır.

Üçüncü tür, piyasa araştırması, olası müşteri ve firma ürünlerinin piyasadaki performansıyla ilgili çalışmadır. Piyasa araştırma danışmanları pazarlama danışmanlığı yapmayabilir, ama bulguları bilhassa stratejik yönelimi etkilemektedir. Bununla birlikte, pazarlama yönetim danışmanlığı görevleri, müşterinin şirket imajı ile ilgili düşünceleri, müşterilerin yapısı, mevcut ürün ve ihtiyaçların algılanması ve kullanılması, gelecekte yeni ürünlerin kabul edilebilirliğini doğrulamak (veya geçersiz kılmak) gibi bazı piyasa araştırmaları gerektirebilir. Bu iş genellikle uzmanlaşmış olduğu ve önemli sayıda eğitilmiş anketör gerektirdiği için danışman piyasa araştırma bölümü olan bir kuruma ait olmadıkça, konuyu şirket içinde halletmek yerine bir uzmana araştırma yapması için bu işi vermenin daha az zaman harcayıcı ve etkili oldu-

ğunu görebilir. Danışman piyasa araştırma tekniklerini, piyasa araştırma kurumlarını ve bunların uzmanlık alanlarını ve iş kalitelerini yakından takip etmelidir. Danışman ayrıca piyasa araştırması alanında trend ve değişikleri izlemelidir.

Bilgisayarları, internet ve telefon ağlarını kullanan Bilişim Teknolojisi (BT) şu anda pazarlama ve dağıtım alanına tesis edilmiştir. E-ticaret ve e-iş gelişmelerinden de (bkz. Bölüm 16) anlaşılacağı üzere birden bire büyümüştür. Uygulamalar, en azından gelecek birkaç yıldaki uygulamalar, teknolojik kabiliyetlerden ziyade kullanıcıların becerileri ile sınırlandırılacaktır. Etkileri çok derindir ve sadece e-ticaret uygulamaları ile sınırlanmamaktadır. Bu alandaki gelişmeleri takip etmeyen pazarlama danışmanlığının çok çabuk bir şekilde modası geçecektir.

15.1 Pazarlama strateji seviyesi

Stratejik kararların bütün olarak işletme ve üretim, ürün geliştirme ve mali kontrol gibi belli görevlerdeki yönetim için etki alanı geniş, gizli anlamı vardır. Bu nedenle, şüphesiz küçük öneriler bile diğer departmanların üst yönetimleri tarafından güçlü itirazlarla karşılaşabilir. Reklam veya ürün promosyonları, yeni piyasa taleplerini karşılamak için yeni ürün geliştirme veya tüm fiyatlandırma politikalarını değiştirmek gibi önemli fonlara ihtiyaç duyan ürün grubunu azaltma veya çoğaltma gibi büyük değişiklikler açıkça üst seviyede ele alınması gereken genel yönetim kararlarıdır.

Yararlı bir başlangıç noktası, müşteri oryantasyonunu piyasa yönünde sınıflandırmaktır. Üç türden sınıflandırma kabul edilmiştir; ürün merkezli, üretim merkezli ve piyasa merkezli. Ürün merkezli bir firmada vurgu ürünün kendisindedir, fakat üretim merkezli bir firmada ürün tasarımında veya düzenlenmesinde baskın olan değerlendirmeler kolay, düşük maliyetli veya üretim kapasitesinde olan yönündedir. Her iki durumda da piyasa değerlendirmeleri görmezden gelinir veya gölgede bırakılır. Piyasa merkezli bir firmada kararlar piyasa ihtiyaç ve taleplerinin analizine dayalıdır. Amaç, üretim Ar-Ge becerileri ile ilgili piyasanın sunduğu fırsatları kapitalize etmektir. Bu yaklaşım, diğer iki merkezli sınıflandırmanın tüm iyi etkilerini ortaya koyabilir ve onların dezavantajlarını ortadan kaldırır. Daha da önemlisi, yeni fırsatları tespit edebilir. Temsili bir şekilde konuşmak gerekirse, firma yönetimi aşağıdaki soruları soracaktır:

- Müşterilerimizin ürünlerimizin (veya hizmetlerimizin) daha etkili bir şekilde veya diğer tedarikçilerin ürünlerinden daha iyi çözebileceği sorunları nelerdir?
- Mevcut müşterilerimizin yanısıra kimin aynı türden ihtiyaçları vardır?
- Gerçek veya potansiyel müşterilerimiz belli başlı hangi durumlarda ürünlerimizle ilgili değişiklik, teslimat koşulları, satış sonrası hizmetlerle ilgili öneriler sunacaklardır?
- Mevcut tesislerimizi ve ürün tasarım, üretim, pazarlama ve dağıtım becerilerimizi kullanabilir miyiz veya yeni tesislere veya becerilere ihtiyaç duyuyor muyuz?
- Soruna etkili ve düşük maliyeti bir çözüm bulabilir ve yine de kabul edilebilir bir kar elde edebilir miyiz?

Sorunlara çözüm bulma açısından düşünme fikri pazarlamada çok yararlıdır. Yeni pazarlar belirleme, var olan müşteriler için yeni ürünler bulma, var olan ürünler için müşteri bulma ve daha da önemlisi, potansiyel ve muhtemelen var olduğu bilinmeyen bir rekabet konusunda yardımcı olmaktadır.

Çok basit olarak, bir cıvata ve somun üreticisini düşünün. Bu kuruluş kendisini metal işinde çalışıyor olduğunu düşünür ve kendisine bu bağlamda yeni iş arar. Peki ya müşterileri? Onların sorunları bir şeyleri birleştirmektir. Dolayısıyla firma kaynak ekipmanı, perçin, çatal pimi veya yapıştırıcı firmalarının rekabeti ile karşılaşabilir. Bu risk aynı zamanda bir fırsattır, çünkü firma satışları zorlamaktadır ve dağıtımcılar halihazırda eğer mevcut tesislerde üretilebilirse, kârlı olarak büyük bir ihtimalle firmanın ürün grubuna eklenebileceğini gösteren bu ürünler için olası piyasa oluşturacak insanlarla temas halindedir. Bu yardım her satış ziyaretinde daha fazla ürün satmaktan, her yüklemede daha fazla ürün göndermekten ve küçük, kar getirmeyen hesapları orta ölçekli hesaplar haline döndürmekten ortaya çıkmaktadır. Yaratıcı bir şekilde ürün geliştirmek, başarının anahtarıdır.

Ortaya çıkan bir başka konu, küresel piyasadır. Jet uçaklardan, arabalardan, kompakt disk çalarlardan, kot pantolon ve hamburgerlere pek çok markalı ürün, yerel koşullara çok az adapte edilerek veya hiç adapte edilmeksizin dünya çapında satılmaktadır. Küresel piyasa için üretim yapmak, ulusal piyasa için olan üretimle ve hatta ürünlerini yerel tercih olduğunu düşündükleri şekilde adapte eden çokuluslu firmalarla kıyaslandığında bile büyük ölçek ekonomilerine neden olur. Bu nedenle, ulusal ve çokuluslu firmalar küresel strateji benimseyen firmalara karşı tehlike içindedirler.

Bu şekilde anlatıldığında, bu tez, piyasa merkezli olana karşı, ürün merkezli yapılanmayı savunuyor görünmektedir ve 1960 yılında yazdığı makalesinde ürünlerine takıntılı olan firmalara saldıran Theodore Levitt'in küresel pazar stratejisinin baş taraftarı olması da ironiktir. Bununla birlikte, ayrıca bu tez, pazarlamacıların kendi jargonları ile hipnotize edilmiş bir hale geldiği, pazarlama departmanlarının sebepsiz yere şişirildiği ve piyasaların sadece segmentleşme aşkına segmentlere ayrıldığı canlılık yıllarında pazarlamaya bir saldırı gibi de yorumlanabilir.

Küresel piyasa konsepti hala tartışmalı bir konudur, ama pazarlama konseptini anlayan ve açık hedeflerin peşinde koşmak için bunu benimseyen ve uygulayan ve zor geçen 1980'li yılları en başarılı şekilde savuşturan firmalar nedeniyle geniş ölçüde kabul ediliyor görünmektedir. Pazarlama formdadır. Küreselleşme, üreticilerin ve hizmet sağlayıcıların endüstriyel ve perakende müşterilerini kucaklayacak etkilerin ötesinde genişlemiştir.

Pazarlama stratejisi analizi

Firmanın ürünleri tüm pazarlama stratejisinin merkezi olduğu için pazarlamanın belirlenmesinde ilk adım müşterinin tüm ürün grubunu yukarıda açıklandığı gibi analiz etmek, ürünlerin (1) tüketicilerin sorunlarına cevap sunup sunmadığı, (2) karşılıklı olarak destekleyici olup olmadığı ve (3) müşteri veya piyasa sorunlarını çözmek için düzenlenip düzenlenemeyeceğini kontrol etmek gerekmektedir.

Ayrıca sunulan ürün yelpazesinin firmanın genel hedefleri ile tutarlı olması da önemlidir. İdeal olan, tüm ürün gruplarının her müşterinin ilgisini çekmesi ve üretim tesislerine tam uymasıdır. Bu amacın tabii ki pratikte uygulanması mümkün olmayabilir ve bundan biraz sapma tolere edilmelidir. Bununla birlikte danışmanlar, ürün grubu içinde olan, üretim tesislerine uygun olduğu, ama farklı müşteri grubunu hedeflediği ve bu nedenle potansiyel satışların dışında bir satış uğraşı gerektiren 'sıradışı' ürünlere dikkat etmelidir. Bu atıl üretim kapasitesi, sözleşmeli ve ya alt sözleşmeli firmalar için ürünler üretirken daha iyi kullanılabilir. Ayrıca, mevcut satış çabalarının tam olarak kullanılabilmesi için satın alma ile doldurulabilen ürün grubundaki boşlukların kontrol edilmesi gerekmektedir. Stoklarda bulunan her bir ürün yer ve nakde ihtiyaç duyduğu için yavaş satılan ürünleri devreden çıkarma fırsatları arama (ürün grubunu konsolide etme), hem maliyet azaltıcı hem de kar artırıcı bir konu olarak eşit derecede faydalı olabilir. Ürün grubunu gözden geçirmek ve yavaş satan ürünleri çıkarmak devamlı bir süreç olmalıdır.

Bu türden bir analiz, daha fazla araştırma gerektiren potansiyel ürün değişiklikleri veya iptalleri için danışmanın tavsiyeleri için mantıklı bir temel oluşturur. Örneğin pazarlama müdürü ürün grubu içindeki bazı boyların çok az oranda satılmalarına rağmen gerekli olduğunu, çünkü firmanın dağıtımcılarının tedarikçilerinden tam bir ürün grubu istedikleri konusunda ısrar edebilir. Bu konu, daha uç beden ölçülerini de satın alma olasılığı nedeniyle araştırılmalıdır (bazen 'talep' daha az bir tercih anlamına gelir). Analiz aynı zamanda müşterinin yeni ürün geliştirme programını değerlendirmesi için bir ön gerekliliktir.

Genel olarak, belki de doğru olarak inanılan, durgunluğun müdürlerin satışların arttığı dönemlerde çok kolay unutulan iş temellerine tekrar geri dönmelerine yol açmasıdır. Durgunluk zamanlarında, ürünlerin kalitesi ve teslimat sürelerine uyma, özellikle endüstriyel alıcılar tarafından, genellikle fiyattan daha önemli kabul edilmektedir. Pazarlama stratejisi için bunun yansımaları çok açıktır.

Pek çok kuruluşta fiyatlandırma konusu, pazarlama personelinin satış yapacağı fiyatları belirleyen muhasebecilerin özel alanı gibi görülür. Yine de bu alan hem pazarlama hesapları hem de maliyet kriterlerinin uygulanacağı bir alandır. Pazarlama danışmanı fiyatların muhasebecilerin tek taraflı kararları ile konulduğunu öğrenirse, bunun pazarlamayı ve satış hacmini nasıl etkileyeceğini değerlendirmek durumundadır. Bu durum, fiyat ayarlamasında yeni prosedürlerin belirlenmesi de dahil, fiyatlandırma politikasını gözden geçirmeye yol açabilir. Nihai hedef, gerçek değerinden daha düşük fiyata satılan ürünlerin artan satış hacminin mali zarara yol açacağı riskini göz ardı etmeksizin pazarlama aracı olarak fiyatların daha iyi kullanımı olacaktır. Tam maliyetleme ve diğer maliyet hesaplama yöntemlerinin ürün grubu içindeki farklı kalemlerin karlılığı ile ilgili yanlış fikirlerin oluşmasına neden olabileceği unutulmamalıdır. Fiyatlandırma, pazarlama müdürlerinin alet çantalarındaki esas araçtır, ama fiyatlar etkenlerden bağımsız olarak ayarlanmaz - fiyatlandırma faaliyetinin etkileri (eğer mümkünse) faaliyet sonlandırılmadan önce dikkatlice değerlendirilmeli ve test edilmelidir.

Üst yönetimce değerlendirilmesi gereken bir başka sorun alanı, firmanın ge-

nel imajı, yani müşterilerin firma hakkında halihazırda var olan ve daha da önemlisi olacak olan düşünceleridir. Bu konu firmanın kendisi ile ilgili olan düşünceleri ile olduğu kadar, ürün grubu, reklam, halkla ilişkiler ve satış personelinin yaratması beklenen düşünceler ile tutarlı olmalıdır.

Müşterinin dahili ve harici imajları arasında bir uyuşmazlıktan şüphelenen danışman, bu olasılığı kapsamlı bir şekilde araştırmalıdır. Konuya nasıl yaklaşılacağı bir danışmanlık stratejisidir. Firmanın imajını değiştirmek alınması zor bir karardır; bu nedenle değişiklik konusu çok güçlü olmalıdır. Örneğin pazarlama danışmanı, iyi tanınan, davranış araştırma teknikleri konusuna aşina olan bağımsız bir piyasa araştırma danışmanından yardım isteyebilir. Her durumda yeterli delil toplanmalı ve tarafsız kişilere sunulmalıdır, böylelikle de müşterinin önerilerinin objektifliği sağlanmalıdır.

Perakende satışta konsantrasyon

Yıllardır çok belirgin olan gıda perakende satışında konsantrasyona olan eğilim, diğer ürünlere de yansımakta ve genişlemektedir. Örneğin hırdavat türü ürünler, diğer perakendecilerin alt kuruluşu olan yapı marketler ile artan bir şekilde satılmaktadır. Geniş özellikleri olan perakendeciler, ofis eşyaları, evcil hayvan ürünleri, oyuncaklar, bilgisayarlar, kitaplar ve diğer benzer kategorilerde Birleşik Devletler'de ve diğer ülkelerde egemen hale gelmiştir. Bu eğilim, bu tür ürünlerin pazarlanması üzerinde artan, derin bir etkiye sahip olacaktır:

(1) Büyük firmalar satın alma gücü manivelasını açıkça olası en büyük indirimleri almak için kullanacaklardır; bu dürtü piyasa payı için zincir mağazaların mücadelesi ile güçlenecektir. Satın alma gücünü maksimize etmek için pek çok zincir mağaza, bölge mağazaları için tüm satın almanın tek bir merkezi ofisten yapılması anlamına gelen, merkezileşmiş satın almaya yönelmiştir. Pek çok perakendeci globalleştiği için (örneğin Walmart, Safeway), benzer mal alan ülkelerden tercih edilen fiyatlandırma ve üretici promosyonu almak için toplam hacme doğru bir hareket vardır.

(2) Bütün perakendeciler üretici reklamlarına katılmak ve etkilemek için uğraşacaklardır. Son yıllarda, güç üreticiden perakendeciye doğru kaymıştır, perakendeciler şimdi onlar olmaksızın üreticinin ürünlerinin hayatta kalamayacağı, reklam ve satış desteğini saldırganca satmaktadırlar.

(3) Satış teknikleri değişmiştir. Satış elemanının bağımsız firmalar ve küçük zincir mağazalar ile ilgilenmesindeki rolünün büyük bir kısmı 'sipariş alan' olarak görev yapmaktır ve gerçek satış fonksiyonu nispeten sınırlıdır. Bilgisayar programları sayesinde gittikçe artan bir şekilde otomatikleşen yeniden sipariş verme ve elektronik satış noktası siparişleri nedeniyle sipariş alma görevi azalmıştır ve merkezi satın alma, satış elemanının şimdi ellerinde çok fazla bilgi olan nitelikli aracılar olan alıcılar ile uğraşması anlamına gelmektedir. Bu durum, eğer aracılarla görüşmelerinde ellerinde kendilerine ait bilgi bulunması gerekiyorsa, satış temsilcilerine aynı şekilde eğitim vermeyi gerektirmektedir.

(4) Ev ürünü markalarının fiyatlarının içine pahalı reklam ve ambalaj giderleri girmemiş olan büyük marka adlarınınkine benzer ürünlerin yaygınlaşması pek

çok ürün grubunda, büyük perakendecilerin kendi seçtikleri üreticilerle doğrudan rekabet içinde olmaları anlamına gelmektedir.

(5) Satışta uzmanlaşmayı gerektiren yeni perakende formatları hızla çoğalmaktadır; örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde kulüp mağazaları (Sam's, Costco) ve Circuit City (ev aletleri), Toys'R Us (oyuncak), Kids'R Us (çocuk giysisi), Home Depot (ev dekorasyonu ve hırdavat), CompUSA (bilgisayar) ve PetSmart (evcil hayvan ürünleri) gibi özel uzmanlık alanı olan perakendeciler.

Terazinin diğer ucunda, pek çok küçük gıda perakendecisi hayatta kalmak için günlük ihtiyaçların karşılandığı bakkallar olmaya zorlanmaktadırlar. Bu mağazalarda satılan farklı ürünlerle bu mağazalar toptan alıcıları tarafından stoklama ve satın alma şekillerinde değişiklikte kendini göstermiştir; üretim tesislerinin uygun zamanda bir araya toplanması şeklinde geriye doğru çalışabilir.

Bu eğilimler, bu sürece dahil olan tüm firmaların genel pazarlama stratejilerini etkilemektedir ve etkilemeye devam edecektir ve pazarlama danışmanı, eğer müşterilerine akılcı tavsiyelerde bulunacaksa, bunların ve etkilerinin farkında olmalıdır.

Tavsiyenin ne olacağı çeşitli faktörlere bağlıdır, örneğin müşterinin marka isminin gücü, ürünlerin gerisindeki teknoloji (birkaç ay içerisinde kopyalanabilen yeni bir ürünün piyasa gücü olmaz), teknolojinin yasal olarak korunması, ürün veya konsept, satış personelinin satış becerileri ve benzerleri. Endişe ile bakılması gereken bir uygulama da büyük müşterilerin zorlamasıyla indirim yaparken küçük müşterilere yüksek fiyat uygulamaktır. Bu durum küçük olanların tasfiyesini hızlandırır ve üreticiyi büyük müşterilere daha fazla bağımlı hale getirir, müşteriler ürünlerini almayı bırakır ve birkaç ay içerinde iflas etmesine neden olurlar.

Rekabet içinde olmayan üretici gruplarına, ilgili toptan satıcı veya perakendeci gruplarına nasıl düşük maliyetli destek gösterebileceklerini gösterebilen danışmanlar için iyi olasılıklar da olabilir. Bir üretici için dört veya beş büyük müşteriden ziyade, yüzlerce sağlıklı müşterisi olması kesinlikle daha güvenlidir. Müşterinin bunu algılama vizyonuna sahip olması ayrı bir konudur.

15.2 Pazarlama operasyonları

Farklı firmaların hangi faaliyetlerin pazarlama uygulamalarının bir bölümü olup hangilerinin olmayacağı konusunda farklı fikirleri vardır. Satış, reklam, promosyon, dağıtımcılarla ilgilenmek, paketleme, paket dizaynı, yeni ürün konsepti geliştirme ve piyasa araştırması pek çok kuruluş tarafından pazarlama müdürünün sorumluluğunda görülür. Mamullerin nakliyesi ve depolanması (fiziki dağıtımı) genellikle daha az belirgindir.

İki yıldan fazla bir süredir, bir Kanada firması, firmaya yılda yaklaşık 2 milyon Kanada doları tasarruf etme imkanı sağlayacak bir ara depo ve dağıtım ambarı tavsiye eden danışman raporu üzerine faaliyete geçmeyi geciktirdi. Bunun en temel sebebi, kimsenin hangi departmanın önerilen ambarı işleteceğine karar verememesiydi. Bu derecede bir kurumsal faydasızlık nadir görülmekte birlikte, söz konusu durum üst yönetimin çapraz departman sınırlarında olan faaliyetlerin idaresiyle ilgili konularda karar vermede güçlük çektiğini göstermektedir.

Bu türden durumlar, uygun tavsiyelerin yerine getirilebilmesi için teşhis aşamasında ve görevlendirme sırasında belirlenmelidir. Böyle bir durumla karşılaşan pazarlama danışmanına üstlerine danışması tavsiye edilebilir, çünkü kurumsal belirsizlik görevi kayda değer ölçüde yavaşlatabilir ve hatta durdurabilir.

Satış yönetimi

Satış yönetiminde danışmanlık faaliyetleri açıktır. Satış personelinin uygun eğitimi ve motivasyonu kontrol edilmesi gereken temel unsurlardır, satış personelini var olan veya var olacak olan müşteriler arasında ve büyük, orta ve küçük hesaplar arasındaki etkili satış zamanını paylaştırmakta olduğu gibi. Kontrol edilmesi gereken bir başka nokta, müşteri reklamının müşterilerin zihninde merak ve ilgili oluşturarak satış personelinin verimliliğini artırmak için kullanılıp kullanılmadığıdır. Bu türden ilgi, görev tayinini kolaylaştırır ve iyi bir başlangıç yapmak için tartışmalar yapılmasına yardımcı olur. Reklamın bu yönü özellikle endüstriyel ürünlerin pazarlanmasında önemlidir.

Satış personelinin motivasyonu, çalışma koşulları ele alındığında karmaşık bir konudur. Çok çeşitli teşvik programları kullanılmaktadır. Temel motivasyon şüphesiz esas ödeme, komisyon ve ikramiyeleri de kapsayan ödemeler sistemidir. Danışman, satış personeli için teşvik sisteminin adil olup olmadığını ve kuruluşun istediği sonuçlara ulaşmak için ayarlanıp ayarlanmadığını kontrol etmelidir (daha az getiren ürünlere nazaran, kar getiren ürünlerde satışı artırmak).

Bilişim teknolojilerinin uygulanması, satış verimliliğini artırma konusunda çok büyük bir katkıda bulunabilir. Rapor hazırlama, sipariş hazırlama ve benzeri konularda zamandan kazandırır ve aktif satış için daha fazla zaman kalmasını ve satış sırasında gerekli olabilecek stok durumu veya ilgili diğer konularda en yeni bilgiyi vererek verimli satış yapılmasını sağlar.

Piyasa çok çeşitli ve karmaşık olduğu için satış yönetimi süreci de aynı şekildedir. Satış-tan sorumlu başkan yardımcısı, bölge satış müdürleri, satış kanalı uzmanları (örneğin kulüp mağazaları, içinde her türlü malzemenin bulunduğu mağazalar, ordu pazarı gibi askeri satış yerleri vb.), satış promosyonu veya satış uzmanları, özel etiket uzmanları ve benzerlerini idare etmek zorundadır. Pek çok bölge satış müdürü aynı zamanda aracılık hizmetleri ile satış yaptıkları komisyoncu ve/veya dağıtımcıları motive etmek için eğitmek zorundadır.

Bugün satış yönetimi sürekli olarak coğrafi bölgeye göre (verilen bölgedeki tüm önemli mağazalar) satış personeli, kanal (içinde her şeyin bulunduğu mağazalar, departmanlara ayrılmış mağazalar) veya önemli mağazalar (Sainsbury, Kroger, K-Mart) avantaj ve dezavantajlarını değerlendirmek zorundadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi

Müşteri tabanı oluşturmak ve bunu korumak, büyümenin temelidir. İşletmeler mevcut müşterilerini koruyup onların satın almalarını artırırken aynı zamanda tabanlarına yeni müşteriler ekleyerek büyürler. Var olan müşterilerin sırtından yeni müşteriler elde etmek büyümeyi yavaşlatır ve kaynakları bitirir.

Müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) tesis içinde oluşturulan bir konsepttir, yani müşteri memnuniyetini artırarak müşteri alışkanlıkları, tercihleri ve geçmişte satın aldıkları üzerine veritabanı oluşturarak ve müşteri ve satıcı arasında bağ oluşturarak mevcut müşteriler ve yeni müşteriler arasında kolayca sadakat oluşturulabilir. MİY, ticari ilişkileri daha kârlı hale getirme amacı güden bir süreçtir. Bunu başarmak için pazarlama, satış ve müşteri ilişkileri hizmetleri birlikte çalışmalı ve müşteri ile ilgili mevcut bilgiyi paylaşmalıdır. Yeni MİY bilgisayar uygu-lamaları bu uğraşı kolaylaştırmaktadır. Daha fazla depolama kapasitesi olan daha hızlı bilgisayarların gelişmesiyle müşterilerle ilgili verileri toplama, depolama ve kullanma fırsatı, yeni pazarlama fırsatları doğurmaktadır (ayrıca bkz. Bölüm 16). Halihazırda pek çok danışman MİY'i kapsamlı bir BT olarak görme ve o şekilde davranma eğilimindedir, bununla birlikte bir ticari konsept ve müşteriye karşı olan davranış olmaktan fazla bir şeydir ve bu nedenle az müşterisi olan küçük firmalar da basit BT imkanlarıyla bunu uygulayabilirler.

Reklam ve promosyon

Genellikle şirketler reklam şirketlerinden reklam ve promosyonla ilgili güzel tavsiyeler alırlar, ama bazen sorumlu olanların hayal gücünden oldukça yoksun oldukları ve yeni fikirlere ihtiyaç duyulduğu zamanlar ortaya çıkabilir. Danışman müşterinin pazarlama karışımında reklam ve promosyonun rolünün tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını ve satılmakta olan ürünle tutarlı olup olmadığını kontrol etmelidir (örneğin hızlı tüketilen tüketici ürünleri için 'İt ve Çek' reklamı, endüstriyel ürünlerin satışını yapan satış elemanları için kılavuz oluşturmak veya prestij ürünleri için imaj oluşturmak). Bir sonraki adımda danışman bu rolün reklam ajansına düzgün bir şekilde iletildiğinden emin olmalıdır. Son olarak, danışman ajansın reklam mesajı ve medya seçimi açısından talimatları doğru yorumlamasını sağlamalıdır.

Yaygın fakat istenmeyen bir başka uygulama da reklam harcamalarını geçmişte yapılan veya gelecekte yapılması öngörülen satışlardan alınacak gelişigüzel bir yüzde olarak belirlemektir.

Reklam kampanyalarını hedefler doğrultusunda planlamak ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli parayı hesaplamak daha mantıklıdır. Bu miktar mevcut kaynaklara bakıldığında uygun olmayabilir ki, bu durumda hedefler daha mütevazı bir ölçekte tekrar tanımlanmalıdır. Bu yöntem müşteriye reklam giderlerinden neyin beklenmesi gerektiği konusunda bazı fikirler vermek bakımından avantajlıdır.

Bilişim teknolojisindeki gelişmeler, geniş demografik veritabanlarını kullanmaya imkan sağlayarak reklam uygulamalarında ve kampanyaların planlanması ve yürütülme şekillerinde değişikliklere yol açar. Veriler şu anda her türlü kaynaktan elde edilebilmektedir (belli bir mağazadan alışveriş yapanlar, belli bir marka veya kategoriyi satın alanlar, belli bir hizmeti kullanma sıklığı ve benzeri). Sonuçta oluşan veritabanları (bazıları kişilerin özeline müdahale olarak görse de) özellikle daha büyük bir popülasyonda birey veya grupları hedefleme fırsatı yaratmaktadır.

Bir müşterinin reklam ajansı ile çalışırken veya ajansın sorumluluğunda olması gerektiği düşünülen konular üzerinde çalışırken danışman sürekli olarak müşteri/ajans ilişkisinin hassas yapısının farkında olmalı ve reklam ajansına mu-

halif olmaktan kaçınmalıdır. Böyle bir durum verimsizdir ve danışmanın projenin o evresinde işten çıkarılmasına yol açabilir.

Dağıtım kanalları

Tüketici ürünlerinin perakende satışında konsantrasyona olan eğilim bu ürünlerin dağıtım kanallarında da bu doğrultuda değişiklikleri beraberinde getirmektedir. Üretici giderek 'kanal kaptanı' olarak perakendeci ile yer değiştirmektedir. Bağımsız perakendecilerin sayısındaki ve bunların ticaretteki paylarındaki azalma, aynı zamanda toptan satıcıların da önemini azaltmaktadır. Bu eğilim, fiziki dağıtım sürecinde kapsamın artması ile pekiştirilmektedir ki bu, toptancılar tarafından gerçekleştirilen ara depolama fonksiyonuna olan ihtiyacı da azaltmaktadır. Faiz oranları mal depolama maliyetlerini artırmakta ve ayrıca toptancının zayıflamasına da katkıda bulunmaktadır. Var olan seçeneklerdeki bu azalma, pazarlama danışmanlarının kanal politikalarını kapsayan görevlere daha az dahil olmaları anlamına gelmektedir.

Perakende konsantrasyonundaki artış, gelişmiş ülkelerin eriştiği düzeyde olmamakla birlikte gelişmekte olan ülkelerde de mevcuttur. Gelişmekte olan ülkelerde, toptancı hâlâ dağıtım kanalı olarak önemli bir faktördür. Bununla birlikte, danışmanlar pek çok üreticinin, özellikle de büyük üreticilerin büyük satış yapmaya doğru bir eğilimleri olması nedeniyle toptancıları geçerek doğrudan perakendecileri ziyaret ettiklerinin farkında olmalıdırlar. Bu belki de pazarlama müdürlerinin daha sıkı kontrol etme arzularından kaynaklanmaktadır, ama üreticinin geniş bir ürün gamı olmadıkça maliyet oldukça artabilir. Danışman bunun maliyetlerini ve diğer alternatifleri değerlendirebilmelidir.

Franchising (Marka kiralama) Birleşik Devletler'de yıllardır yaygın olan bir dağıtım kanalı biçimidir ve şu anda her yerde görülebilmektedir. Pazarlama danışmanlarının imtiyaz sahipleriyle nadiren fazla işleri olur, ama bu yapılaşma türü içinde çok kapsamlı ve çeşitli ürün ve hizmet olduğu için bu durum muhtemelen değişecektir.

Yeni ürün geliştirme

Yeni ürün geliştirme, daha çok departmanlar arası bir süreçtir ve genel strateji, pazarlama, Ar-Ge, mühendislik, üretim, finans, satış ve benzerlerini içerir. Potansiyel pazarın boyutları hakkındaki bilgi, rakip ürünler, rakiplerin olası tepkileri, fiyatlar, müşterilerin ürünü kullanma şekilleri ve hatta dağıtımcıların bakım ve tamir hizmetlerini sağlama becerileri en başından analiz edilmeli ve değerlendirilmelidir. Pazarlama departmanının bu işe karışması, gelişim sürdükçe artacaktır.

Bu işlevde danışmanın rolü ikiye katlanmaktadır. İlk olarak, danışman pazarlama departmanının tanımlanan tür için güvenilir bilgi tedarik ettiğini doğrulamalıdır ve eğer doğru değilse, bu kapasitenin nasıl geliştirilebileceği konusunda tavsiyede bulunmalıdır. İkinci olarak, doğru ve kullanışlı bilginin sürece katılan tüm çalışma gruplarına verilmesini ve tüm tarafların yapılan varsayımlar konusunda mutabık olmasını sağlamalıdır.

Yeni ürün geliştirme hayati bir görevdir, çünkü firmanın geleceği bu ürünlere ve hizmetlere bağlıdır. Yine de yeni ürün geliştirme süreci sıklıkla ıskala yakala dönüşümüdür ki bu, üst yönetim tarafından pek az ilgi görmektedir.

Paketleme

Hem yapısal hem de grafiksel olarak paket tasarımı, yeni ürün geliştirmenin doğasında var olan bir bölümdür ve sıklıkla var olan ürünleri yenilemek için kullanılan esas unsurdur. Paketlemenin önemi, özellikle de hızlı tüketilen ürünlerde genellikle küçümsenmektedir. Paket, kullanım kolaylığını artırabilir (cam temizleme ürünlerinde spreyler olması gibi) veya başka amaçlarla kullanılabilir (balın kahve fincanlarına veya bira kupalarına konması gibi) ve böylelikle başka şekilde ayırt edilemeyen ürünleri belirgin bir rekabet konumuna getirir.

Çekici paket tasarımları müşterinin süpermarket raflarında, özellikle sağlık ve güzellik ürünlerinin satıldığı raflarda dikkatini çekmenin bir yoludur. Ayrıca, bir dizi ürün için uygun paketler geliştirerek tutarlı bir marka imajı yaratma fırsatı da bulunmaktadır. Paket aynı zamanda perakendecinin mal stoklama gereksinimlerini de tatmin etmelidir (kama şeklinde olduğundan raflara istiflenemediği için mükemmel bir ürünün başarısız olduğu durumlar ortaya çıkmıştır) ve hırsızlığa karşı, hasara karşı ve nakliye sırasında, depoda veya perakende satış mağazasında karıştırılmaya karşı korunmalıdır. Toptan satıcı ve toplu nakliye seviyesinde paket, aşırı yer kaybına neden olmamak için paletler ve konteynırlar için gereken boyutlarda olmalıdır.

Endüstriyel ürün alanında da paketlemede temel olarak ürünü koruma ve paletler üzerine ve konteynırlara depolama hesaba katılmalıdır. Burada bile paketlemeye eklenen değer konsepti yapıcı olarak kullanılabilir. Örneğin dizel jeneratörler, ekipman için korunak oluşturmak için yerinde kolayca montajı yapılabilecek şekilde standart konteynırlara yüklenebilir.

Modern materyaller ve teknikler, paketlemeyi hızla gelişen bir alan haline getirmiştir. Pazarlama işini üstlenecek olan danışman bu gelişmeleri takip etmelidir. Konuyla ilgili bir iki ticari yayına abone olmak, fuarları ziyaret etmek iyi bir profesyonel yatırım olabilir.

15.3 Ticari işletmelerde danışmanlık

Ticari işletmelerde, stok devri önemli konulardan biridir. İyi işleyen bir firmada bu konu tüm faaliyetlerde odak noktasını oluşturur; satın alma ve stok seviyesi planlaması, stok devir hedeflerine bağlıdır. Danışmanın bu tür işletmelerdeki ilk işi stok kontrol (envanter) prosedürlerini kontrol etmek olmalıdır. Eğer bu prosedürlerin yetersiz olduğu tespit edilirse, uygun prosedürler kullanılmak zorunda kalınacaktır. Farklı türde ürünler farklı stok kontrol sistemleri gerektirir ve mevsimsel satış dalgalanmaları (örneğin Noel, okulların açılması vb.) envanter planlamasında öngörülmelidir.

Stok kontrol prosedürlerinin oluşturulması önceliklidir, çünkü ileri aşama çalışmada bu türden prosedürlerin oluşturacağı bilgiye ihtiyaç duyacaktır. Aslında, sıklıkla bu vazife iyi stok kontrolünü uygulamaya koymak ve yönetimi planlama ve yönetim için stok kontrol verilerini kullanma konusunda eğitmeyi hedeflemek-

tedir. Son yıllarda tam zamanlı envanter yönetimi oldukça popüler olmuştur. Bu tür yönetim, işletmenin envanter seviyelerini asgari düzeyde tutmasına yardımcı olurken stok dışı kalma riskini de azaltmaktır.

Bununla birlikte, bazı işler çok çeşitli genel yönetim bakış açılarına sahip olacak (örneğin çok departmanlı firmalarda hedeflere göre yönetim (MBO – management-by-objectives) programları oluşturma) ve bazen özel tekniklerle eğitim ayarlanması gerekecektir.

Yukarıda anlatılanlar, ticari işletmelerde düzeltici ve tedavi edici danışmanlık faaliyetleri olarak adlandırılan faaliyetleri açıklamaktadır. Bununla birlikte firmalar, kendilerini mantıklı olmayan politikalarla daha büyük sıkıntılara sokarlar. Bu gibi durumlarda tedaviler acı olsa da genellikle açıktır ve danışmanın esas görevi, kabul edilmeyen ve hoş olmayan kararlar için yö-netime destek sağlamaktır.

Örneğin lüks ürünler satan bir perakendeci (saatler, spor malzemeleri ve benzerleri) uzun vade seçenekleri vererek müşterilerin aklını çelebilir, çünkü ürünleri bu şekilde satmak daha kolaydır, yapılan sadece altı aylık veya daha fazla zamanda yapılacak satışlara eşdeğer hesapları bulmaktır.

Oldukça sık bir şekilde perakendeciler, idare etmeleri zor olan mağaza yerleri seçerler, örneğin her türlü eşyanın bulunduğu mağazalarda büyük ev aletleri satmaya çalışmak veya bunun tam tersi gibi. Bu durumun değişik şekilleri, perakende veya müşteri davranışı konusunda çok az bilgisi olan ve alışveriş merkezleri inşa eden ve o yer için uygun olmayan perakendecilere yer kiralayan bir şehir planlamacısının durumunda görülebilir. Bu türden sorunlar herhangi bir bölgede bir alışveriş merkezi "patlaması" yaşandıktan çok kısa süre sonra görülür ve gelişmekte olan pek çok ülkede yaygındır.

15.4 Uluslararası pazarlama

Uluslararası ticaretin gelişmiş ülkelere hammadde ihraç eden ve onlardan mamul ithal eden gelişmekte olan ülkeleri kapsadığı bir dönem olmuştu. Bu ikili özelliği artık geçerli değildir. Bu konunun hızla büyüyen bir çeşidi (ki bu muhtemelen çok uzak olmayan gelecekte baskın hale gelecektir), gelişmekte olan ülkelerin üretim teknolojilerini gelişmiş ülkelere ihraç etmesi ve mamul ürünlerin diğer bir yönde akışını sağlamalarıdır. Bu da pazarlama danışmanlığında değişiklikler olmasına yol açar. Gelişmiş ülkelerdeki danışmanlardan ortak iş veya diğer ayarlamalarla önerilen teknoloji transferi faaliyetleri ile gelecek vaat eden ev sahibi ülke pazarlarını değerlendirmeleri istenir ve gelişmekte olan ülkelerin danışmanları ihracat kredisi teminat sistemlerini, tercihli tarife sistemleri, 'en çok sevilen ülke' ve Dünya Ticaret Örgütü düzenlemelerini ve uluslararası ticareti etkileyen diğer düzenlemeleri bilmeye ihtiyaç duyacaklardır. Ayrıca tabii ki pazarlama deneyimlerinin ne kadarının kültürlerine özgü olduğunu ve bu nedenle başka ülkelere aktarılamayacağını da bilmeleri gerekecektir.

Gelecekte, Amerika Birleşik Devletleri, Kanada ve Meksika arasındaki Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması (NAFTA) veya Avrupa'daki Maastrich Anlaşması gibi uluslararası ticari iş ortaklıkları, bu bölgelerde ürünlerin imal edilme ve pazar-

lanma şekillerini önemli ölçüde değiştirecektir.

Uluslararası pazarlamadaki bu yeni eğilimlere ilave olarak, danışmandan ihracat pazarlaması ile ilgili daha geleneksel biçimde bir tavsiyede bulunması istenebilir. Bu konu uluslararası ticaretten tür olarak bir derece daha farklıdır. Temel farklılıklar, gerekli dokümantasyonun karmaşıklığı (nakliye firmaları genellikle bunun sorumluluğunu alırlar) ve uzak ülkelerde dağıtımcılarla çalışmanın getirdiği ek zorluklardır (dil, mesafe, ürün eğitimi, destek vb.). Bankalar, uluslararası kontaklarıyla referansları kontrol etmede ve kredi puanlamasında yardımcı olabilirler ve ihracatçı ve danışman, hedef ülkedeki ulusal elçiliğin ticari ataşesinden hizmet talep edebilirler.

İhracata başlanırken akılda tutulması gereken asıl nokta, mal fazlasından hemen kurtulmak veya fazla üretim kapasitesi için hemen bir outlet mağaza bulmak değildir. Etkili bir dağıtım ağı geliştirmek zaman ve emek gerektirir ve eğer başarı isteniyorsa çok ciddiye alınmalıdır. Kesin bir mali kaynak ve insan kaynağı belli bir amaç için planlanan programa dahil edilmelidir.

15.5 Fiziki dağıtım

En sonunda fiziki dağıtım (genellikle lojistik olarak tabir edilir), bir işletmenin toplam maliyetlerinin önemli bir kısmı olması bakımından farklı ve ciddi bir faaliyet olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Danışmanlar kendilerini bu alanda giderek artan soruların muhatabı olarak bulacaklardır.

Bu tür görevlerde karmaşıklığın üç ana nedeni vardır. Birincisi, fiziki dağıtım işlevi, satın almadan satışa kadar tüm departmanlarda verilen kararlardan etkilendiği ve her bir departmanın maliyetlerini azaltma prosedürünün tüm genel masrafların azalması demek olmadığı için, yetkinin açık tanımını ve dağıtım müdürünün sorumluluklarını bulma sorunudur. Bu da çelişen hedefleri uzlaştırmada zorluklara yol açabilir. İkinci olarak, çok az firma fiziki dağıtım maliyetlerine bağlı olan maliyet muhasebesi sistemine sahiptir, dolayısıyla görev genellikle maliyet hesaplamasındaki değişiklikleri içerecek şekilde genişlemek zorunda kalacaktır. Üçüncü olarak, yöneylem araştırmalarının önemli bir kısmı bu alanda yapılmasına rağmen ve bazı konularda yararlı sonuçlar elde edilmesine rağmen hâlâ genel giderlerde nasıl azalma sağlanacağını hesaplamak için fiziki dağıtım planlamasında elverişli bir şekilde kullanılabilecek algoritmalar yoktur. Deneme ve yanılma yöntemleri karmaşık bir sistem içinde uygulanamayacak kadar zaman harcayıcıdır. Bilgisayar tabanlı benzetim programları bu sorunu gi-derebilir ve merkezi olmayan bilgisayarların bulunması bu tür programların fiziki dağıtım yönetiminin düzenli aracı haline gelmesini sağlayabilir. Özel yazılımlar, elektronik veri değişimi (EDI) ve elektronik fon transferi (EFT), tesislere giren ve tesislerden çıkan tedarik zincirinin yönetiminde var olan unsurlardır.

15.6 Halkla ilişkiler

Halkla ilişkiler (PR) pazarlama karışımının bir bileşenidir ve aynı zamanda firmanın müşterilerinden çok daha geniş bir kitleye hitap etmesi bakımından pazarlamanın ötesine geçer. Bu kitle genel halk, devlet daireleri, hissedarlar ve firmanın çalışanlarının kendileridir. Bununla birlikte, Halkla İlişkilerin doğasında var olan

şirket imajının zihinlerde bu karmaşık kitlenin kaçınılmaz olarak firmanın müşterilerinin sahip olduğu imajı etkileyeceği düşüncesi yaratılmak istenmesidir. Örneğin borsa analizcilerine yapılan ve gazetelerin finans sayfalarında yayınlanan bir sunum müşterilerden saklanamaz. Bu nedenle, pazarlama departmanının çelişen imajlar yaratmaması için halkla ilişkiler kampanyalarına katılmaları önemlidir.

Halkla ilişkiler harcamaları son yıllarda oldukça artmıştır, çünkü şirketler bunu tepkili bir biçimde değil, önceden önlemler alarak kullanmaya başlamışlardır. Basın konferansları basın açıklamalarının (daha büyük bir maliyetle) yerini almaya başlamıştır. Halkla ilişkiler danışmanları, yöneticileri medya görüşmelerini nasıl yapacakları veya krizleri (örneğin ürünün geri çekilmesi) nasıl çözecekleri konusunda eğitmeye ve şirket imajının yaratılması konusunda tavsiye vermeye başlamışlardır.

Danışman müşterinin reklam imajlarının ve halkla ilişkiler departmanının birbiriyle tutarlı olup olmadığını kontrol etmeli ve pazarlama ve halka ilişkiler fonksiyonları arasında yakın irtibat olmasını sağlamalıdır. Danışman bazı üst düzey yöneticiler için medya görüşmeleri yapma konusunda eğitim önerebilir. Firmanın adı verilen müdürlerinin yaptıkları açıklamalar, ismi belli olmayan bir sözcünün yapacağı açıklamalardan daha ikna edici olacaktır, ama bu iki uçlu bir silahtır ve iyi yapılmayan bir görüşme, altında yatan durum şirket için iyi olsa bile istenmeyen reklama yol açabilir.

1. T. Levitt: "Marketing myopia" (Pazarlama miyopluğu), Harvard Business Review, Temmuz-Ağustos 1960, s. 45-56. Ayrıca bkz. The marketing imagination (Pazarlama tahayyülü) (New York, The Free Press, 1983).

E-İŞ DANIŞMANLIĞI 16

E-iş danışmanlığı, bir internet sitesi kurma konusunda strateji tavsiyesinden iş faaliyetlerine uygulama müdahalelerine kadar her şeyi kapsayan geniş bir konudur. Strateji formülasyonunu, pazarlamayı, BT altyapısı geliştirmeyi, mali yönetimi, insan kaynakları geliştirmelerini – kısaca iş faaliyetinin her yönünü – içermektedir. Aynı zamanda, "e-devlet" teriminin artan bir biçimde kullanıldığı kamu yönetimlerine sağlanmış olan hizmetleri içermektedir (bkz. Bölüm 26.5).

Bu bölüm, e-iş danışmanlığına özgü bazı alanlara odaklanmaktadır. Yönetim danışmanlığı içerisindeki "e-bölüm"ün nerede gerçek değer ekleyebileceğini iletmeyi amaçlamaktadır. E-işin gelişim hızının aşırı hızlı olduğunu ve görünümün hızla değişmekte olduğunu da hatırlatmak gerekmektedir.

16.1 E-iş danışmanlığının kapsamı

E-işin kilit bir yönü, iş prosedürlerinin dijitalleştirilmesine odaklanmasıdır. İnternetin gelişiminin olanaklı kıldığı evrensel bağlanabilirlik ve farklı bilgisayar platformları arasında standartlaştırılmış bir şekilde iletişim kurulabilmesi, önem dengesini fiziksel dünyadan dijital dünyaya doğru kaydırmaktadır. Eskiden üretim kapasitesi, nakliye kapasitesi ve işgücü gibi fiziksel varlıklar stratejik varlıklarken bugün bilişim, dijital ağ kanalları ve bilgi, daha değerli sayılmaktadır.

Şekil 16.1'de ilişkinin kurumlar arası (B2B) ya da firma-tüketici arası (B2C) bir etkileşim oluşuna göre, alıcı ve satıcı arasındaki e-ticaret ilişkisi gösterilmektedir. Üstteki iki kare, ge-leneksel iş etkileşimleridir. Ancak alttaki iki kare, ilgiye değerdir. C2C karesi, gazetelerdeki ikinci el mallar uzun süredir alıcıyla satıcıyı bir araya getirmek için bir kanal sağladığından yeni değildir. Farklı olan, e-Bay.com gibi ticaret sitelerinin görece kısa bir sürede eriştiği devasa alan ve hacimdir. Müşteriler nadiren firmalara satış yaptıkları için C2B kutusu tamamen doğru bir biçimde işaretlenmemiş olabilir. Ancak internet üzerinden sanal ve kısa vadeli işbirlikleri yaratan ve mallar ve hizmetlerin tedariki için "ihaleler"e firmaları davet eden müşterileri yansıttığı için kare geçerlidir. Bu türden bir işbirliğinin iyi bir örneği letsbuyit.com'dur.

Şekil 16.1 Bağlı ilişkilerin sınıflandırması

SATICI \ ALICI	Firma	Tüketici
Firma	**B2B** Doğrudan bağlantılar ya da çevrimiçi pazar yerleri yoluyla değer zincirinin entegrasyonu	**B2C** Tüketim malları, seyahat ve bilişim sitelerinde çevrimiçi mağazalar ve alışveriş siteleri
Tüketici	**C2B** Tüketim malları ve seyahat alanındaki tüketicilerin satın alma gücünün çevrimiçi toplanması	**C2C** Mal satmak ya da çevrimiçi topluluklar yaratmak için müşterileri diğer tüketicileri bağlamak

Bu bölümde interneti bir piyasa ya da iş sürecini dönüştürmek ya da önemli ölçüde yeniden şekillendirmek için kullanan, birincil olarak internete dayalı işletmeye atıfta bulunmak için popüler terim "dot.com"u kullanacağız. Dot.com'a iyi bir örnek, kitap perakende piyasasını yeniden şekillendiren Amazon.com'dur. İnternet üzerinde yeni piyasalar yaratan Yahoo gibi şirketler de dot.com'durlar. "Bricks-and-clicks" (geleneksel ve çevrimiçi karma işletme) terimi, BT teknolojisini iş süreçlerini iyileştirmek için kullanan ve müşterileriyle ve ortaklarıyla internet yoluyla iletişim kuran, mevcut piyasalardaki işletmelere atıfta bulunmaktadır. Tatil ve seyahat satma işinin önemli bir kısmını internete aktaran ThomasCook.com bunun bir örneğidir. Uçtan uca internet bağlantılı iş süreçleriyle Cisco Systems, şirketlerin geleneksel bir piyasada nasıl rekabet avantajı elde edebildiğine dair başka bir örnek daha sunmaktadır. Aslında, geleneksel ve çevrimiçi karma işletme yaklaşımı, internet teknolojisiyle ilgili olduğu kadar organizasyon hızı, esneklik ve işleri yapma becerisiyle de ilgilidir.

Bu yaklaşım, en fazla hiçbir ticari işlemi olmayan statik bir web sitesi bulunan ve e-postayı yalnızca iç iletişim için kullanan çoğu şirketin yaklaşımıyla karşılaştırılmalıdır. Bu şirketler "bricks-and-mortar" şirketleri (geleneksel fiziki işletmeler) olarak anılacaktır; bunların bazıları işlerini 'bricks-and-clicks' ortamına taşımaya isteklidirler.

İş süreçlerinin dijitalleştirilmesi, işlevsel ve disiplinler arası yönetim danışmanlığı üzerinde teknolojiye dayalı bir katman yaratmaktadır. Bu nedenle, bir e-iş danışmanlığı görevinde çalışan danışmanın bu alanda ilave uzmanlığının bulunması gerekmektedir.

E-iş danışmanlığının sıklıkla kullanıldığı yerlere dair bir rehberlik sağlamak için öncelikle piyasayı farklı danışmanlık gerekleri bulunan farklı türden organizasyon-

lara bölmeliyiz. Şekil 16.2'de bu Bölüm'de kullanılacak olan yapı açıklanmaktadır.

Geleneksel fiziki işletmeler ile geleneksel ve çevrimiçi karma işletmeler için e-iş danışmanlığının en büyük kısmı var olan süreçlere dayanmaktadır. Ticari işletmelere ilave olarak, bu grup aynı zamanda devlet (kamu idaresi) kuruluşlarını da kapsamaktadır. Bu grup ve dot.com'lar arasındaki temel farklar aşağıda verilmiştir:

- dot.com girişimcisi ya da ekibi, genellikle işi başlatmak için gerekli becerilerden yoksundur.
- hızlı çıkış ve iş gelişimi için algılanan gereksinim, dot.com'ların BT altyapılarının ve iş süreçlerinin büyük bir kısmını dışarıdan tedarik etmesini ve toptan satın almasını sağlamaktadır.

Bu, halihazırda bir organizasyon yapısı ve BT altyapı yapısı bulunan ve genel olarak olgun ve yavaş hareket eden bir piyasada iyi kurumsallaşmış olan geleneksel bir fiziki işletme ile zıttır.

İki türün melezi, diğer şirketlerle ortaklık kurarak ya da risk sermayesi sağlayıcılarıyla tamamen fonlanmış ayrı bir dot.com oluşturan geleneksel bir fiziki işletme organizasyonudur. Bu melezler sıklıkla yeni, hızlı hareket eden, girişimci ve riske giren iş çevresinde ilave rekabet mücadelesi vermek zorunda olan geleneksel (eski) sistemler ve şirket kültürlerine bağlıdır.

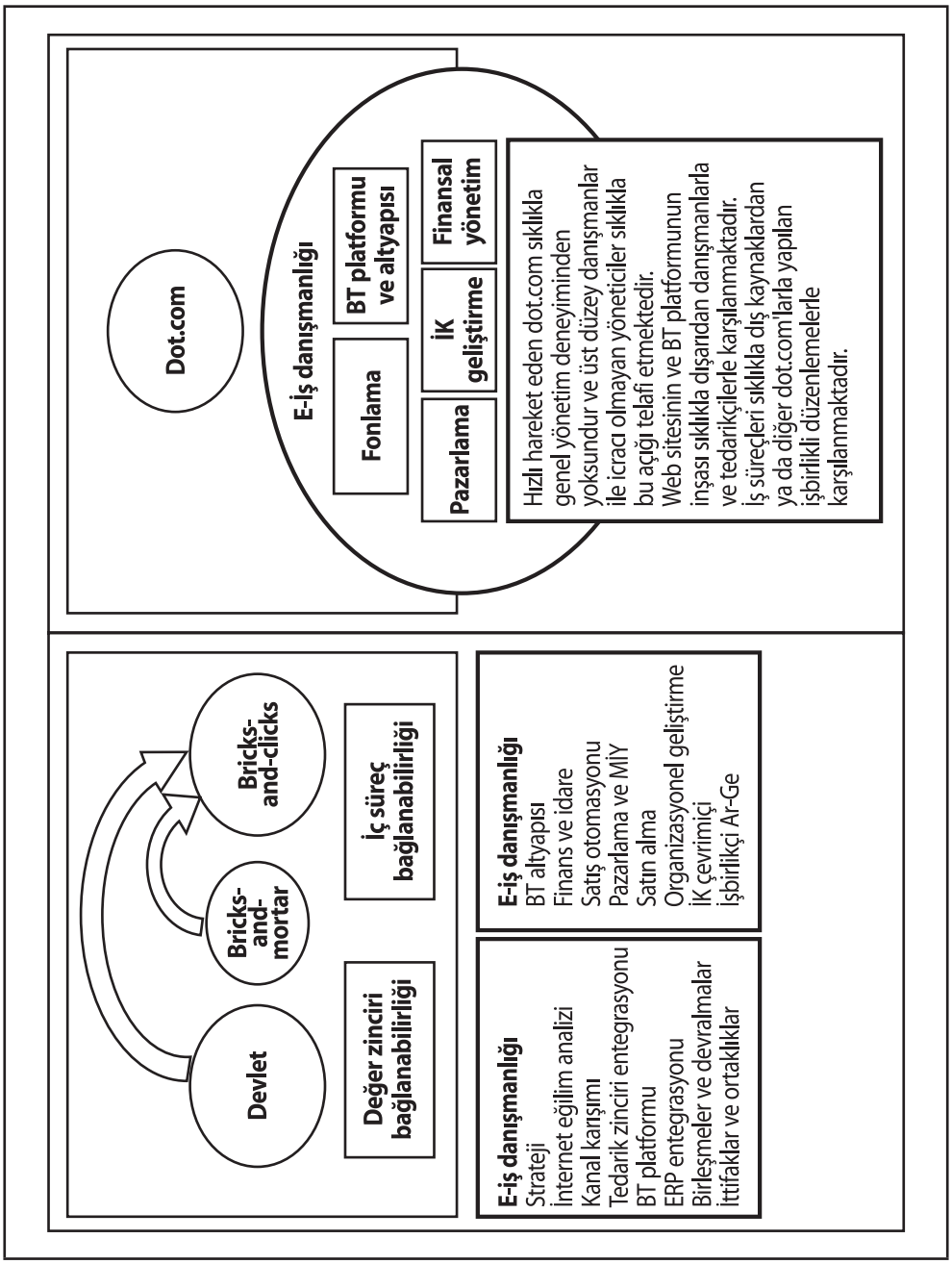
Yönetim uzmanlığındaki en büyük açığın yöneticileri e-iş anlayışı ve BT bilgisinden yoksun olan geleneksel fiziki işletmelerde olduğunu ileri sürmek mümkündür. Aynı biçimde, çoğu e-iş danışmanlığı da bu açığı kapatmakla ilgilidir. Bu nedenle, danışman (a) hem iş hem de teknolojide yeterli uzmanlığa sahip olmalı ve (b) organizasyonun görevi kapatmadan önce yeni iş gereklerini içselleştirmesini sağlamalıdır.

E-iş danışmanlığı alanı ya işlevsel bir perspektiften ya da bir piyasa perspektifinden incelenebilir. İşlevsel perspektif, alanı dört disipline bölecektir:

- strateji geliştirme,
- yaratıcı arayüz tasarımı,
- teknoloji konuşlandırma,
- organizasyonel uygulama desteği.

B2B ya da B2C piyasa perspektifiyse yukarıdaki dört disiplin arasındaki önem dengesini değiştirmektedir. Bir B2C planı, web sitesi tasarımında sitenin görünümü, hissi ve kolaylığının satın almayı ve ziyaretlerin tekrarını güçlendireceği birinci sınıf becerileri gerektirmektedir. Örneğin seyahat endüstrisi için bir web sitesinin içeriği ve tasarımının müşterilerin tatil hayalleri ve isteklerine cevap vermesini gerektirmektedir. Bir B2B planındaysa, web sitesinin çekiciliği ve kullanım kolaylığı önemli olmasına rağmen, hayati faktör, idari sistemler ve çeşitli kaynaklardan gerçek zamanlı bilgilerle entegrasyonudur. B2B'deki teknoloji entegrasyonu ya doğrudan müşterilerin kurumsal kaynak planlama (ERP) sistemlerine uzanmakta ya da çevrimiçi pazar yerleri ve portallar aracılığıyla müşterilere bağlanmaktadır.

Şekil 16.2 E-danışmanlık piyasasının yapısı



Bricks-and-clicks (geleneksel ve çevrimiçi karma işletme) ortamına geçişte, başarının derecesi strateji, web sitesi tasarımı ve teknoloji seçimine bağlı olduğu kadar kritik olarak organizasyonun sonuç niteliğindeki organizasyonel değişiklikleri uygulamakta ne kadar ehil olduğuna da bağlıdır. Teknolojiyle yönlendirilen

değişimin tarihsel kaydı bizlere bunu öğretmelidir, ancak organizasyonel yansımalarının ne kadar sıklıkla ihmal edildiğini gözlemlemek şaşırtıcıdır.

Hem kamu hem de özel sektördeki bricks-and-mortar ile bricks-and-clicks organizasyonlarında e-iş danışmanlığı dış perspektif (değer zinciri bağlanabilirliği) ve iç perspektif (iç süreçler) olarak ikiye ayrılabilir. Bazı alanlarda meseleler aynı, fakat bakış açısı farklıdır. Özellikle, iç perspektifin sıklıkla güçlü bir organizasyonel etkisi bulunmaktadır.

16.2 Bricks-and-mortar ile bricks-and-clicks: Değer zinciri bağlanabilirliği

Strateji formülasyonu

Dış çevrenin PEST analizi (politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik), Michael Porter'ın beş güç analizi, değer zinciri analizi gibi endüstri analizi, farklılaşma ve en düşük maliyet konumları ve temel becerileri elde etme gibi genel stratejiler gibi geleneksel strateji analizi araçlarının terk edilmesi konusunda hayli yazı yazılmıştır. Gerçek şudur ki, bu araçlar ve teknikler internet gibi oldukça belirsiz iş çevreleri için hala geçerlidir. Aslında, rekabetçi çevrelerde iş stratejisini analiz etmek için çerçeveler sunmaktadır (ayrıca bkz. Bölüm 12). Bu nedenle, McKinsey ve Boston Consulting Group gibi geleneksel strateji danışmanlığı şirketlerinin internet çağında değer ve başarı sunmaya devam edeceği sonucuna varmak mümkündür.

Ancak, şu da açıktır ki, stratejik amaç yeni çevrede daha sık bir biçimde değerlendirilmelidir. Geleneksel 3-5 yıllık planlama ufku artık varlığını sürdürmemektedir ve organizasyonlar iş çevresindeki yeni gelişmeler karşısında derhal yön değiştirmeye hazırlıklı olmalıdır. Potansiyel yeni rakipler sorusu çok ciddiye alınmalı ve geçmişte olduğundan çok daha geniş bir bağlamda sorulmalıdır. Bir piyasada rekabet etmek için gerekli olan temel becerilerin analizi, organizasyonun değeri giderek entelektüel sermayesine bağlı olmaya başladıkça, artan bir önem kazanmaktadır. Eğer yeni bir iş çevresinin gerektirdiği kritik bilgi ve becerilere sahiplerse, yeni rakipler bir piyasaya girmenin önündeki engellerin görece daha az olduğunu gözlemleyebilirler. British Telecom'un danışmanlık ve yönetilen iş hizmetleri (dış kaynaklı ve yeni hizmetler) arenasına girişi buna bir örnek olabilir (Kutu 16.1).

Kutu 16.1 Yeni piyasalara giren British Telecom

Telekomünikasyon endüstrisindeki serbestleşme ve uluslararası rekabet, ses ve veri transferi fiyatlarının üzerinde aşağıya doğru daha fazla bir baskı oluşturmuştur. British Telecom (BT) gibi eskiden devlete ait olan telekomünikasyon şirketlerinin yeni gelir kaynağı arayışları, bazı piyasa sektörlerinde yeni girişimciler yaratmıştır. Örneğin BT bazı temel becerilerini yönetilen iş hizmetlerine uygulamakta ve yönetim danışmanlığında kendini "e-yeterlileştirme"den öğrendiklerini kullanmaktadır.

Yönetilen iş hizmetleri

1990'ların ortalarında IBM ve Accenture'da pek az kişi BT'yi yönetilen iş hizmetleri piyasasında potan-siyel bir yeni girişimci olarak değerlendirmekteydi. Karmaşık bilgisayar ağlarının yönetimi, yüksek ağ erişilebilirliği, güçlü güvenlik ve yazılım uzmanlığı bu sektördeki temel becerilerdir. Bu, aslında BT'nin temel uzmanlığıdır ve tedarik zinciri yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, BT hizmetleri vs. gibi internete dayalı iş hizmetleri sunarak piyasaya girmiştir. Ağlı ekonomide bir örümcek gibi oturmak harikulade bir avantajdır ve BT bu konumdan faydalanmak için çok çalışmaktadır.

Danışmanlık hizmetleri

BT, 100.000'den fazla çalışanı olan büyük bir organizasyondur. Yeni mücadele ortamında var olmak için stratejilerini yeniden düzenlemek, büyük çapta değişiklikler uygulamak ve stratejik düzeyde süratle hareket etmek zorunda kalmıştır. Maliyetleri düşürme gereksinimi, evden çalışan 4000 çalışana sahip olma ve personelin büyük bir kısmının gezici işgücü olarak iş görmeyi öğrenmesi hedefiyle sonuçlanmaktadır. Bunu yapmak için, BT teknolojiyi kapsamlı bir biçimde kullanmıştır ve şu anda öğrendiklerini yönetim danışmanlığı hizmetini büyütmeye, organizasyonların teknolojiden faydalanmasına yardım etmeye ve organizasyonel değişimi uygulamaya dönüştürmektedir.

BT.com web sitesi evde çalışma, iletişim teknolojisini ve genel iş tavsiyelerini uygulamaya dair kapsamlı vaka çalışmaları sunmaktadır.

Kaynak: www.BT.com (11 Mart 2001).

İkame ürünlerin ve hizmetlerin analizi, teknoloji ve BT sistemlerinin esas alınmasından ötürü, internet ortamında daha zorlayıcıdır. Hızlı gelişim, o günkü teknolojinin beklenenden çok daha kısa bir sürede eskiyebileceği anlamına gelmektedir. Sonuç olarak, iyi danışmanlık hem ürünler hem de iş desteği altyapısındaki teknolojik eğilimleri mükemmel derecede bilmeyi gerektirmektedir.

İnternet, yeni hizmetler ve iş modellerini analiz eden danışmanlar ve müşavirler açısından büyük güçlükler getirmektedir. Bu, potansiyel müşteriler ve iş ortaklarına daha önce hiç görmedikleri yeni bir ürün ya da hizmet konusunda sorular sormaya dair bilinen çelişkidir. Bu konuda klasik bir örnek, 1980'lerde cep telefonlarının yaklaşık 1 kilogram olduğu ve birkaç saatlik bataryasının bulunduğu

ve ileride önemli kitle piyasası ürünleri olacak görünmediği dönemde Ericsson'a danışmanlık hizmeti veren organizasyondur!

Geleceği tahmin etmenin güçlüğüne rağmen, pazarlama danışmanlarının geleneksel araçları – odak grupları, ürünler ve hizmetlerin modelleri, senaryo oluşturma süreçleri – yeni ürünler ve hizmetler için piyasaları değerlendirmenin kullanışlı teknikleri olmaya devam edecektir.

Yeni iş modelleri

Yeni iş modellerine yönelik tepki güncel tartışmanın belirttiğinden daha fazla var olan deneyimlere dayanmalıdır. İnternet "modeli"ne bağlanmış olan tüm sözde "yeni" piyasa modellerinin eşdeğerleri aslında çevrimdışı dünyadadır (bkz. Kutu 16.2).

"Yeni" olan, bu modellerin yeni iş çevrelerine uygulanmasıdır ve internetin küresel bağlanabilirliği yeni segmentlerde çok hızlı büyüme ve iş gelişimi sağlamaktadır. Çoğu CEO'nun kabus senaryosu, birinin piyasasına farklı bir iş modeliyle girerek bir gecede piyasanın finansal dinamiklerini değiştireceğidir. Bunun bir örneği e-ticaret işlemleri ve reklamcılık gibi başka bir kaynaktan gelir üreten bir web sitesinde ücretsiz yüksek değerli içerik sunmaktır.

Bir e-iş strateji danışmanlığı görevindeki ilk eylemlerden biri, potansiyel yeni iş modelleri sorusunu ele almak olmalıdır. Cevaplanması gereken temel soru, organizasyonun iş ortamının ya da piyasalarının hangi kısmının/kısımlarının dijitalleştirildiği – örneğin bir bilgisayara aktarılarak burada saklanması – ya da dijitalleştirilebileceği olmalıdır. Petrolün perakende satışını örnek olarak ele alalım. Açıkça, asıl ürün bir bilgisayara aktarılamaz. Ancak petrol sağlama hizmetinin büyük ölçüde bilgi değeri bulunmaktadır, örneğin en yakın benzin istasyonu nerede, arabanın o anki yerine en yakın yer neresi ve benzinin o anki fiyatı nedir. Gelişen mobil internet hizmetleri kesin olarak bu sorulara cevap vermekte ve bu yüzden de petrol perakende satışı değer zincirine girme olasılığı bulunmaktadır. Yeni oyuncular bu değer zincirinden değer kazanırken, şu anki petrol perakendecilerinin marjinalleşmemesini sağlamak için, büyük petrol şirketleri bu yeni teknolojinin işlerini nasıl etkileyeceğini ve stratejik tepkilerinin ne olması gerektiğini araştırmaktadırlar. Analizi bir adım öteye götürürsek, sürücü en yakın benzin istasyonu konusunda bilgiye ihtiyacı varken büyük olasılıkla arabada ya da kamyonda olacağı için araba ve kamyon üreticilerinin konumu en öndedir. Sonuç olarak, üreticiler petrol perakende piyasası değer zincirinde değer kazanmak için ne tür araba içi bağlanabilirlik ve hizmetler sunabileceklerini araştırmaktadırlar.

Bu örneğin gösterdiği gibi, çeşitli oyuncuların pazarlık güçlerine dayalı değer kazanmalarıyla hâlâ geleneksel bir değer zinciri mevcuttur. Girişin önündeki engeller, potansiyel geçiş maliyetlerini oluşturma, rekabet için gerekli beceriler ve kullanıcı için değer oluşturma, internete uygun iş çevrelerinde de hâlâ cevaplanması gereken geleneksel sorulardır.

Kutu 16.2 Fiyatlandırma modelleri

	1	5
(diğer teklifler/zamanlama/hacim vs.)	2	6
	3	7
(alıcı/satıcı)	4	

Farklı iş modellerinde fiyatlar da farklı yollarla oluşturulmaktadır. "Geleneksel ekonomi"de şekilde temsil edilmiş olan tüm yöntemlerin örnekleri bulunmaktadır. Geleneksel perakendeciler genellikle sabit bir fiyat önerirken (Kutu 1), bazıları da bağımlı fiyatlar kullanmaktadır (örneğin "4 fiyatı için 5") (Kutu 2). Ev satışları, çoğu tüketiciden tüketiciye özel satış ile birlikte tipik olarak Kutu 3'tedir ("… bölgesindeki teklifler" ya da "…'yi aşan teklifler"). Gösterge fiyat daha az sabit hale geldikçe ve pazarlığa daha çok davet ettikçe, fiyatlandırma klasik pazarda olduğu gibi, Kutu 4'e doğru kaymaktadır. Kutu 4 aynı zamanda genel değer yaratımının nerede en fazla mümkün olduğunu belirlemeye çalışarak, fiyatlandırma seçeneklerinin farklı ayrıntılı şartnameler etrafında keşfedildiği karmaşık sözleşmelerin düzenlenmesinde kullanılmaktadır. Kutu 5 örneğin kapalı satın alma ihaleleri için ve Kutu 6 alıcının diğer alıcıların teklif edebilecekleri tutara bağlı bir fiyat teklif ettiği geleneksel açık artırmada kullanılmaktadır. Danışmanlık şirketlerinin MBA mezunlarına duyulmamış "bomba" iş teklifleri (ki önerilen maaş ya da prim teklifi kabul etmekte gecikilen her gün azalmaktadır) de bu kutuya uyacaktır. Son olarak Kutu 7, bazen ihaleye ticari davetlerde ya da daha sıradan bir biçimde "umutsuz alışverişçi" durumunda kullanılmaktadır (30 $ civarında bir hediye arıyordum).

E-iş modelleri genellikle gelişmiş ve daha hızlı veri yönetimi sunmakta ve bu da daha alıcı güdümlü ve etkileşimli fiyatlandırma modellerine doğru hareket etmektedir. Büyük bir internet yeniliği olarak görülen "ters açık artırma" Priceline.com gibi "e-perakendeciler" için Kutu 5'in sa-dece başka bir örneğidir. "Ters" olması, alıcının bir fiyatın yanısıra ne istendiğini de belirtmesin-den dolayıdır, ancak "sınıflandırılmış reklamlar" gibi bazı geleneksel araçlarla da doğrudan paralellikleri bulunmaktadır. Genel "sağa ve aşağıya" kayma, daha farklılaştırılmış ve değere dayalı fiyatlandırmayı teşvik edecektir. Bazıları bunun talep eğrisinden daha verimli bir değer ka-pacağını beklerken, diğerleriyse bunu basitçe alıcı gücünün artırılmasının bir yolu olarak gör-mektedir. İki kritik husus farklı alıcılara farklı fiyatların şeffaflığı ve bir ürünün çeşitli versiyonlarına sahip olarak faklılıkları gerekçelendirmenin kapsamıyla ilgilidir.

Kaynak: Marcus Alexander, Ashridge Management College.

Değer zinciri entegrasyonu

İşteki en büyük etki kaynaklarından biri, değer zinciri entegrasyonu potan-

siyelidir. İnternetin evrensel bağlanabilirliği, kurum dışında standardize edilmiş ve maliyet etkin küresel iletişim kanalları açmaktadır. E-iş danışmanlığındaki yüksek büyüme alanları, tedarik zinciri entegrasyonu ve işbirlikli çalışmadır ki, bunların her ikisi de iş sürecinin yeni alanlarında dış kaynak kullanımı fırsatları doğurmaktadır.

Tedarik zincirinin kapsamı, birincil olarak ürünlerin hareketlerine, talep tahminlerine ve tam zamanında teslime ilişkin bilgileri mevcut kılma sorusudur. Bunun bir örneği süpermarketten bir şişe içecek alındığında, içeceği ambalajlayandan şişe üreticisi, içindekilerin tedarikçileri ve nakliyatçılarına kesintisiz bilgi akışıdır. Amaç, ürün akışındaki her ortağın aynı zamanda aynı bilgiye erişmesidir. Yarar, daha hızlı üretim ve tedarik zincirinde azalan materyaldir; yani artan varlık hareketi ve azalan çalışma sermayesi gerekleri ile aynı zamanda "eski" envanter ve yavaş hareket eden mallardaki azalmadır. Bu, çok sayıda BT sistemi, yazılım platformu ve iletişim protokolünü içeren karmaşık bir süreçtir. Az sayıda firma böylesi sistemleri tasarlayacak ve uygulayacak uzmanlığa sahiptir (ya da sahip olması gerekecektir), dolayısıyla entegrasyon hizmetleri ve tavsiye sunacak büyük e-danışmanlıklar için büyük bir alan bulunmaktadır. Müşterilerin değer verdiği spesifik beceriler aşağıdakilerdir:

- kurumsal kaynak planlama (ERP) sistemlerinin entegrasyonu;
- tedarik uzmanlığı;
- sözleşme görüşmeleri ve hizmet düzeyi sözleşmeleri (SLA'lar);
- lojistik uzmanlığı;
- ödeme sistemlerinin bankalar ve ödeme sağlayanlar aracılığıyla bağlanması.

Değer zinciri entegrasyonunun çok spesifik bir uygulaması, çevrimiçi pazar yerleri ve borsaların gelişimidir. Bunlar dikey ya da yatay piyasalarda alıcılar ve satıcılar arasındaki ticareti kolaylaştıran aracılardır. Tarihi karşılaştırma, yerel üretimin satıldığı ve takas edildiği pazar yeridir. Bunun mantıksal uzantıları, döviz ve devlet tahvilleri ve özel tahviller ve Chicago mal borsası gibi kahve, portakal suyu ve et ürünlerine benzer ürünlerin ticaretinin yapıldığı mal piyasalarıdır.

Kimyasallar, plastik, ofis malzemeleri ve mühendislik ürünleri gibi endüstriyel ürünler için pazar yerlerinin gelişimi, şirketleri müşterileri ve tedarikçileriyle etkileşim kurma ve ticaret yapmanın yeni ve farklı yollarını öğrenmeye zorlamıştır. Bu makale yazıldığında, pek az sayıda organizasyon çevrimiçi pazar yerinin yeni dinamikleriyle baş etmek için gerekli olan deneyim ve bilgiye sahipti. Pazar yerine ulaşmak için dahili BT sisteminin güvenlik duvarı aracılığıyla bir kanal açarken, stratejiye dair danışmanlık tavsiyesi de tavsiye ve uygulama desteği gibi önemlidir. Organizasyon içi için ya satış ya da satın alma departmanındaki olası sonuçlar önemlidir ve değişim yönetimi desteği iç iş süreçlerini yürütmenin yeni yollarının uygulanmasının bir parçasını teşkil etmelidir.

Değer zinciri bağlanabilirliği, otomotiv endüstrisi gibi ayrılmış elektronik veri alışverişi (EDI) bağlantıları yoluyla sabit bağlantıların 1970'lerden bu yana mevcut olduğu bazı endüstri sektörlerinde görece iyi kuruludur. Bir platform olarak EDI ile internet arasındaki fark, EDI'nin iki taraf arasındaki atanmış bağlantılarına karşılık, internetin açık bir mimarisi olmasıdır.

EDI'nin yararlarından biri de iki tarafın ortak bir veri standardı kullanmasıdır,

dolayısıyla ERP sistemleriyle entegrasyonu görece basittir. Kullanıcıyla arayüzün metne dayalı açıklaması olduğu ve içeriğin açıklamasından ziyade bir veritabanına yönelim olduğu için internette kullanılan HTML dili, ERP sistemleriyle entegrasyona çok uygun değildir. XML (genişletilebilir işaretleme dili), BizTalk vb. gibi yeni diller, internete dayalı iletişimin birçok sistem ve kullanıcı ile entegrasyonu için gereklidir. XML, bilginin içerdiği verilerin türünü açıklamak için etiketleme ilkeleri kullanmaktadır. Finansal hizmetler, kimyasallar ve yarı iletken endüstrisi gibi çoğu endüstri sektöründe, sıklıkla kullanılan açıklamalar ve verilerin açıklanması için endüstri standartlarını tanımlamak üzere tartışmalar olmaktadır. Sonuç olarak, çoğu orta ölçekli ve küçük organizasyonların sektörlerindeki gelişimi izlemeleri için danışmanlık tavsiyesi gerekmektedir.

Mobil internet teknolojisindeki gelişmeler, müşteriler ile organizasyonlar arasındaki bağlanabilirliğin görece yeni bir alanıdır. Mobil cihazların kullanımı ve geniş bantlı kablosuz ağ teknolojisindeki yatırımların sürekli büyümesi beklentisiyle şirketler yeni bir dizi ihtiyacı karşılayan ürünler ve hizmetler üretmektedirler. Yine teknoloji, ticari gelişmelere neden olmaktadır.

Mobil internet piyasasında danışmanlık tavsiyesi sağlamak meydan okuyucudur. Bu, henüz var olmayan ürünler ve hizmetlerin ihtiyaçlarını tahmin etmek ve yararlarını sağlamakla ilgilidir. En zorlu yanı, bu ürünler ve hizmetlerden kimlerin nasıl para kazanacağını anlamaktır. Bu, doğru ürünler ve pazarlama stratejisini tahmin etmek için senaryo oluşturan, diğer benzer piyasalardan öğrenen ve yeni kavramlar ve fikirlerin müşteri tarafından test edilmesini sağlayan klasik bir danışmanlık görevidir.

İnterneti içerik sağlayıcılar, mobil ağ operatörleri, faturalandırma sistemleri, telefon üreticileri ve son kullanıcılar ile nihai olarak küresel ölçekte bağlayan ayrı teknolojileri bir araya getirmek için büyük çapta bir teknoloji danışmanlığı gerekmektedir.

Birleşmeler, devralmalar ve ittifaklar

Değer zincirinin entegrasyonu ve artan bilgi akışı, ileri ve geri entegrasyon süreçlerinin ve değer katma faaliyetlerin olasılığını artırmaktadır. Danışmanlık için önemli bir fırsat da potansiyel birleşmeler ve devralmaların stratejik sonuçları hakkında şirketlere tavsiyeler vermektir. Dot.com hisseleri yüksek değerlendiği ve dolayısıyla şirketleri devralıp hisseyle ödeme yapma fırsatları bulunduğu için, devralma rotası 2000'lerin başına kadar çok çekiciydi.

AOL'nin 2000 yılında Time/Warner'ı devralması buna bir örnek idi. Time/Warner, AOL ile karşılaştırıldığında çok geniş bir fiziksel varlığa ve geleneksek varlıklara sahipti. Öte yandan, dot.com olan AOL'nin ise yüksek puanlı hisseleri bulunmaktaydı, fakat rekabetçi ciro açısından çok küçüktü. Son olarak, birleşmeler ve devralmalardaki değer yaratımı, organizasyonların başarılı entegrasyonuna bağlıdır. Hızlı hareket eden ve esnek bir dot.com olan AOL, çok farklı işleri kapsayan büyük ve kurumsallaşmış bir organizasyonla entegre olmaktadır; yorumcular süreci büyük bir ilgiyle izlemektedir. Bu tür bir işleme dahil olmak isteyen danışmanlık şirketlerinin hem dot.com kültürüne hem de kurumsallaşmış organizasyonların daha geleneksel kültürüne dair deneyim sahibi olması gerekmektedir.

Birleşmeler ve devralmalar sıklıkla piyasa mantığının olduğu kadar, finans mühendisliğinin de güdümü altındadır. Dot.com'lar nadiren bilançoda büyük bir kaldıraç borcu bulunduğu için, kurumsal faaliyet birleşmeler ve devralmalardan daha sık ittifaklar ve ortaklıklar içermektedir. Gelişimin hızı ve hızla yön değiştirme ihtiyacı, ittifaklar ve ortaklıkları düpedüz bir organizasyonu devralmaktan ziyade, beceri, teknoloji ya da müşteri erişimi edinmenin uygun yolları kılmaktadır. Stratejik e-danışmanlık tavsiyesi, sıklıkla ortaklar bulma ve müzakerelerde aracılık yapmakta kullanılmaktadır.

Dış kaynak kullanma potansiyeli

Değer zinciri entegrasyonu, ittifaklar ve ortaklıklar organizasyonların hangi kısımlarının kesin temel varlıklar olduğu ve nelerin dış kaynaklardan karşılanabileceği hakkında soruları artırmaya başlamaktadır. Buna ilave olarak, teknolojik gelişimin hızı ve hızlı hareket etme gerekliliği, dış kaynak kullanımını rekabetçi kalmanın etkili bir yolu haline getirmektedir (ayrıca bkz. Bölüm 22.7).

Geleneksel olarak, dış kaynak kullanımı BT için yaygın olagelmiştir ve bu eğilim, uygulama hizmeti sağlayıcısı (ASP) çözümlerinin artan kullanımıyla devam edecek görünmektedir. Ancak internetin sağladığı evrensel bağlanabilirlik ile şu anda tüm organizasyonlarda dış kaynak kullanımı potansiyeli bulunmayan pek az alan bulunmaktadır.

- eTedarik: Tüm tedarik sürecinin, özellikle de üretimle ilgili olmayan girdilerin tedarikinin bir aracıya devredilmesi.
- eİKY: Ödeme, sosyal yardımlar, masraflar, bilgi, tavsiye ve çevrimiçi eğitim gibi personelle ilgili tüm idari süreçleri dış kaynaklardan karşılama. İlk deneyimler önemli tasarrufların gerçekleştirilebileceğini göstermektedir.
- eAR-GE: Sözleşmeli olarak araştırma ve geliştirme projeleri yürütmek üzere uzmanlaşmış organizasyonlar bulunmaktadır. Bu, yazılım geliştirmede yerleşmiş bir uygulamadır, ancak ilaç, teknoloji ve tıp gibi endüstrilerde de büyük ölçüde artmaktadır.
- eFinans: Muhasebe ve sipariş işleme, BT yoğun uygulamalardır ve düşük değerli idari çalışmalar ve veri işlemeyi dış kaynaklardan karşılama eğilimi mevcuttur. Az sayıda organizasyon finans işlevinin temel faaliyetleri olduğunu iddia edecektir. Tüm işlevin dış kaynaklardan karşılanmasını engelleyen bir mesele, güvenlik ve gizlilik endişeleridir; ancak gelecek yıllar içerisinde bu alanda ilave gelişmeler olacağına dair pek az kuşku bulunmaktadır.
- eSatış: Satış faaliyetlerini dış kaynaklardan karşılama, geleneksel olarak acenteler ve distribütörler yoluyla gerçekleştirilmektedir. İlaç endüstrisi bu yaklaşımı özellikle bazı genel ürünleri için kullanmaktadır. İnternet ile bağlantılar bir piyasa sektörü ya da coğrafi alandaki çeşitli tedarikçilerin ürünleri ve hizmetlerini birleştirerek satış faaliyetlerinin ölçeğini artırmak için yeni olanaklar sunmaktadır. Geleneksel komisyoncular ürünleri toplayarak ve elektronik kanallarla satış yaparak buna iyi bir karşılık verebilmektedir.
- eÜretim: Ölçek ve odak güdüsü organizasyonları parçalar ve alt sistemlerin

üretimini dış kaynaklardan karşılamaya itmektedir. Bu açıdan sıklıkla anılan endüstri, alt üreticilere dayanan ve müşterilerden ve satıcılardan alınan siparişlere karşılık olarak nihai ürünü toplayarak büyük ölçüde bir ürün geliştirme ve pazarlama şirketi olarak hareket eden otomotiv endüstrisidir. Kritik, internetle ilgili yön ise, birbirine bağlı sistemlere sahip olmak ve verimli ve maliyet etkin bir biçimde veri ve bilgileri paylaşmaktır. Büyük otomotiv tedarik merkezi Covisint, değer katan işlevlerinden birinin çok sayıda tedarikçi ve üretici arasında halihazırdaki ve gelecekteki ürünlere dair veri ve bilgi paylaşmak için ortak bir platform yaratmak olduğunu savunmaktadır. Hassas yanı elbette Covisint'in sahip olduğu iş istihbaratıdır ki, bunda da materyal akışına dair ayrıntılı bilgiler ve dünyanın otomotiv endüstrisinin büyük kısmı için tahminler bulunacaktır.

Geleneksel faaliyetleri yukarıda anılan ölçüde dış kaynaklardan karşılamak, küçük bir zorluk değildir. Organizasyonların gelecekte nasıl yönetilecekleri ve sürdürüleceklerine dair temel bir yeniden düşünmeyi gerektirmektedir. İşverenler, çalışanlar ve ortaklar arasındaki ilişkiler, çoğu organizasyon için giderek daha az net bir hale gelmektedir, bu meçhul bir alandır.

Özetle, internetteki hızlı gelişmeler değer zincirlerinde ve işletmenin müşteriler ve ortak-larla etkileşiminde önemli değişiklikler yaratmaktadır. Az sayıda organizasyonun gelişmelere stratejik tepkiler düzenleyecek deneyimi bulunmaktadır; danışmanlık şirketlerinin rolü, diğer organizasyonlardan öğrenilenleri aktarmak ve var olan pratikleri zorlamada ve alternatifleri değerlendirmede özenli süreçler uygulamaktır.

16.3 Bricks-and-mortar ile bricks-and-clicks: İç süreçler

Organizasyonların iç süreçlerindeki bir dizi alan internetin gelişiyle açılmıştır. Yukarıda anılan tedarik ve çevrimiçi pazar yerleri gibi fırsatlardan bazıları organizasyonların iç süreçlerini temelden etkilemektedir. Bu, bir organizasyonun iç çalışmalarının çok daha net bir görünü-müne sahip yabancılara yönelik bir eğilimi yansıtmaktadır. Bu, üretim planlama verilerine erişimle stratejik iç malların envanterini yöneten tedarikçi ya da kendi programlarına uydurmak için üretim kapasitesini rezerve etme olasılığı bulunan müşteriler olabilir. Aşağıdaki bölümler, e-iş danışmanlığının sıklıkla gerektiği değer zincirinin farklı işlevsel kısımlarındaki bazı eğilimleri açıklamaktadır.

BT altyapısı

Bu, BT danışmanlığının kesin ve geleneksel alanıdır (bkz. Bölüm 13). Önemli bir gelişmeyse, iç organizasyon ve seçilmiş dış ortaklar, tedarikçiler ya da müşteriler için mevcut çoğu kaynaklardan veri yapmak için veri depolama uygulamasıdır. Veri depolama, bilgisayar platformları ve yazılım paketleri arasındaki uyumsuzluğun üstesinden gelmenin bir yoludur, fakat aynı zamanda farklı veri kümelerinin çapraz çizelgelemesi ve birleştirilmesine olanak vermektedir.

Önemli bir zorluk ise, veri deposunun gerçek zamanlı olarak güncellenme-

mesidir, dolayısıyla eğer sistem yararlı olacaksa, iş süreçlerinin anlaşılması kritiktir. Bunun klasik bir örneğiyse, erkenden internet bankacılığı hizmeti sağlamaya başlayan Almanya'daki bir bölgesel bankadır. Web sitesi tasarlanmıştır ve müşteriler etkileyici bir oranda sisteme girmiş ve siteyi çok iyi olarak değerlendirmişlerdir. Ancak birkaç ay sonra, müşteriler sistemin yetersiz olduğundan şikayet etmeye başlamışlardır. Sonunda web sitesinin 24 saatte bir güncellenmekte olan idari departman sistemine geceleyin bağlandığı ortaya çıkmıştır. Bu, eğer bir müşteri sabah işlem yapar ve siteye öğleden sonra geri dönerse, alıcı hesapların işlemi içerecek biçimde güncellenmemiş olacağı anlamına gelmektedir. Basit gibi görünmektedir, ama ekip müşterilerin siteyi bu kadar sık kullanacağını düşünmemiş, dolayısıyla 24 saatlik bir işlem sıklığı yeterli sayılmıştır. Müşteri davranışını tahmin etmek, e-iş danışmanının temel becerilerinden biridir.

Finans ve idare

Bunlar organizasyonlar içerisindeki geleneksel olarak BT yoğun olan işlevlerdir. Ancak, internetin ortaya çıkışı, organizasyonun bu kısmına yönelik yeni taleplere neden olmuştur. Bunlardan ikisi aşağıdakilerdir:

- ofisten uzakta olan yöneticiler ve personel tarafından internet aracılığıyla finansal bilgilere uzaktan erişim;
- finans sistemi işlevini bir ASP'den, yani dış kaynaklardan sağlama fırsatı.

Her iki durumda da kritik yönlerden biri, erişim güvenliğidir. 'Hacker'ların verileri yok etme riski ya da istenmeyen ziyaretçilerin erişim olanağı elde etmesi riskinden ötürü, muhasebe bilgisi gibi iş için kritik sistemlere erişim sağlama konusunda çoğu şirket isteksiz davranmaktadır. Hem büyük danışmanlık şirketleri hem de becerikli bireyler, bu karmaşık teknik ortamda hayli uzmanlaşmış tavsiyeler için yüksek ücretler alabilirler. Muhasebe işlevini dış kaynaklardan sağlamak konusundaki genel soru bir önceki bölümün kapsamında bulunmaktadır.

Satış gücünün otomasyonu

Yazılıma dayalı satış yönetimi araçları, 1990'ların ortalarında geliştirilmeye başlanmıştır ve şu anda oturmuş bir pazardır. Bu alandaki danışmanlık faaliyeti, satış kaynaklarının yönetimi ve etkili sistemlerin uygulanmasıyla ilgili olduğu kadar BT konusuyla da ilgilidir. Dizüstü kişisel bilgisayarlardan avuçiçi bilgisayarlara ve kişisel dijital asistanlara (PDA'lar) ve cep telefonlarına kadar kullanılmakta olan cihazların yaygınlaşmasından ötürü alan giderek daha karmaşıklaşmaktadır. Üçüncü nesil mobil ağların erişilebilir hale geleceği 2003 yılından itibaren, yüksek bant genişlikli cihazların çıkışına ayak uydurmak giderek daha güçleşecektir. Geleceğin satış gücü, muhtemelen organizasyonların ERP sistemlerine fiyatlar, stok mevcudiyeti ve teslimata ilişkin gerçek zamanlı bilgi veren bağlantılar talep edecektir.

Satış gücü için önemli bir meydan okuma ise çevrimiçi ticaret borsalarının ortaya çıkmasıdır. Bu yeni türden aracılık, müşterilerle ilişkileri değiştirmektedir. Satış organizasyonunun yeni beceriler sergilemesini gerektirmekte, süreci ve satış gücü tarafından sunulan katma değeri zorlamaktadır. Çoğu piyasa sektöründeki

satış organizasyonunun işlemlerle ilgilenen ve doğrudan müşterilerin ERP sistemlerinden çevrimiçi sipariş alan otomatik sistemlerle bir danışmanlık satışı rolüne doğru hareket edecektir. En büyük risk ise, organizasyonun maliyetleri düşürme ve süreçleri otomatikleştirme güdüsüyle müşterileriyle yakın ilişkilerini ve müşterilere dair anlayışını kaybetmesi olacaktır ve buna karşı tedbirli olunmalıdır.

Müşteri ilişkileri yönetimi

Satış gücü otomasyonuyla yakından ilgili bir konuysa, müşteri ilişkileri yönetimidir. Yakın tarihte yapılmış olan bir araştırmaya göre, yöneticiler internetin ilerideki gelişiminin kendi organizasyonları için en çok müşteri ilişkilerinin iyileştirilmesi açısından yararlı olacağını dü-şünmektedir. Kısacası, bu, teknolojinin bir müşteri hakkındaki tüm dahili ve harici bilgileri birbirine bağlaması ve üzeri örtülü bir biçimde, teslimat kanalına – örneğin çağrı merkezi, web sitesi, saha satışları vs. aracılığıyla – bakılmaksızın bunu müşteri arayüzüne teslim etmesi hakkındadır. Bu, bilgisayar ve yazılım platformları, veritabanı tasarımı ve iş süreçlerine ilişkin iyi bir anlayış gerektiren karmaşık bir süreçtir.

Eğilim, müşterilere çok kanallı teslimat sunmaktır. Müşteri organizasyona çeşitli kereler bağlanmakta ve bunu sıklıkla farklı kanallar yoluyla yapmaktadır. Buradaki güçlük, aynı verilerin erişilebilir olduğundan emin olmak ve maliyeti yönetmektir. Zira teslimat maliyeti saha ziyareti ile web sitesi yoluyla etkileşim arasında 100:1 oranında değişebilmektedir.

Segmentasyon, pazarlama ve kanal karışımı

Bu alanda, internet yenilikçi ve kuralları bozan organizasyonlara yeni değer katmakta üstündür. Teslimatın düşük maliyeti, ölçeklenebilirlik ve incelikli bir biçimde piyasaları bölümlere ayırma potansiyeli büyük fırsatlar sunmaktadır. Kutu 16.2'te bulunan örnek, bu hususu açıklamaktadır.

Geleneksel oto kiralama endüstrisini zorlamasına ilave olarak, EasyRentaCar örneği piyasaları yeni bölümlere ayırma olanağını göstermektedir:

- Havaalanından uzaktaki depolar, ana havaalanları yerine bölgesel havaalanlarında bulunma, yalnızca tek tip otomobil sunma, hazırlık ücretlerini ayrı alma ve fiili sürüş siciline dayanan sigorta vs. gibi farklı hizmet düzeyleri sunarak EasyRentaCar işletim maliyetlerini büyük ölçüde azaltmaktadır.
- İnternet rezervasyonunu kullanmak suretiyle idari maliyetler düşük tutulmaktadır.
- Şirket taşıtların kullanımını azami düzeye çıkarmak için dinamik fiyatlandırma kullandığı için erken rezervasyon yapanlar çok düşük fiyatlar elde edebilmektedir.

2. ve 3. maddeler, ancak internet kullanıldığında pratik ve maliyet etkindir. Her üç madde hesaba katıldığındaysa, EasyRentaCar oto kiralama müşterileri için yeni bir segment yaratmıştır: Maliyet duyarlı, zamanı bol ve esnek müşteri segmenti ki, bu kişiler geleneksel oto kiralama şirketlerinden otomobil kiralama eğiliminde değildirler.

Kutu 16.3 Easyrentacar.com, endüstrinin kurallarını bozuyor

Easyrentacar.Com, Stelios Haji-laonnou tarafından Mart 2000 tarihinde faaliyete geçirilmiştir. İnternet teknolojisini kullanmak suretiyle, araba kiralamanın geleneksel iş modelini temelden zorlamaktadır. Sabit liste fiyatlandırması yerine, Easyrentacar dinamik yük fiyatlandırmadaki havayolu modelini kullanmaktadır ki, burada örneğin eğer erkenden satın alırsanız fiyat günlük 9 £'den başlar ve düşüktür (Şubat 2001), popüler bir hafta sonunda ertesi gün için rezervasyondaysa fi-yat 27 £'e kadar yükselmektedir. Ne kadar araç rezerve edilirse, fiyat da o kadar yükselmektedir. Bu, geleneksel kiralama şirketlerinin 30-40 £ civarındaki sabit fiyatlarıyla karşılaştırılmalıdır.

Tüm rezervasyonlar internet üzerinden gerçekleştirilmekte ve kırtasiye asgari düzeyde tutulmaktadır. EasyRentaCar, Birleşik Krallık ve önemli Avrupa şehirlerindeki bölgesel havaalanlarında hizmet vermektedir. Arabalar aynı kiralama noktasına iade edilmelidir. Teslim alma, maliyetleri düşürmek için normal araba kiralama noktalarından daha uzaktadır ve bu nedenle de daha az elverişlidir.

EasyRentaCar, yalnızca Mercedes A sınıfı otomobil sunduğu için tercih imkanı bulunmamaktadır. Bu, müşteri için bir feragattir, ancak EasyRentaCar için bakım ve işletme maliyetini büyük ölçüde düşürmektedir. Stelios'un 9000 A sınıfı otomobil (toplam üretimin yaklaşık %4'ü) satın almayı taahhüt etmesi, ona fiyat pazarlığında büyük bir avantaj kazandırmıştır.

Kullanımı azami düzeye çıkarmak için, araç kararlaştırılmış olan zamandan önce iade edilmelidir ve iadedeki gecikme ağır bir biçimde cezalandırılmaktadır (50 £). Sigorta maliyeti, sürücünün geçmiş sürüş siciline bağlıdır. Örneğin ehliyetinde hiçbir cezası bulunmayan orta yaşlı bir sürücünün maliyeti, hız aşımı cezaları bulunan 20 yaşındaki bir sürücününkinden daha düşüktür.

İş modeli internet teknolojisini yoğun bir biçimde kullanmakta ve çok düşük fiyatlar karşılığında müşteri tarafından feragat kararının verilmesine neden olmaktadır.

Kaynak: www.EasyRentalCar.com (11 Mart 2001).

Satın alma organizasyonu

Satın alma sistemleri, organizasyonların içerisindeki önemli, fakat geleneksel olarak kağıda dayalı sistemlerdir. İnternet teknolojisi iş sürecinin bu bölümünü şiddetli bir biçimde dönüştürmek üzeredir. Üretim dışındaki kaynaklar çevrimiçi olarak yeni aracılar yoluyla ya da pazar yerleri yoluyla satın alınacaktır. Satın alma kararları, satın alma departmanında merkezi olarak alınmak yerine, organizasyon içindeki departmanlar tarafından verilecektir.

Mezat ve ihale süreçleriyle stratejik kaynakları satın almak için çevrimiçi borsalar artan bir biçimde kullanılacaktır. Fiyat şeffaflığı ve daha yüksek fiyat karasızlığı, etkili satın alma süreçleri teslim etmek için yeni beceriler ve dahili süreçleri gerektirecektir.

Bu iş alanındaki danışmanlık fırsatları, ilerleyen yıllarda çoğalmaya devam edecektir.

Çevrimiçi İKY süreçleri

Bu işin başka bir önemli bölümüdür, fakat organizasyonlar içerisindeki profili sıklıkla düşüktür. Danışmanlık profesyonelinin hesaba katması gereken iki önemli eğilim bulunmaktadır:

- Geleneksel, kağıda dayalı bir süreç, intranet ya da internet yoluyla organizasyon içerisinde otomasyon ve dağıtım için fırsatlar sunmaktadır.
- Bilgiye dayalı bir organizasyona yapılan artan vurgu, becerili personeli işe alma, geliştirme ve elde tutmayı insan kaynakları departmanı için büyük bir öncelik haline getirmektedir.

İlk husus, klasik otomasyon fırsatıdır. İkincisi, başvuru sahiplerini çekmek ve eğitimi maliyet etkin bir biçimde sağlamak için internet teknolojileri ile evde çalışma, seyahat sırasında kolay ve verimli iletişim vs. gibi esnek ve çekici bir çalışma ortamı sağlamak için sistemlerin birlikte kullanımıdır.

Değişimin artan hızıyla, İK işlevi, stratejik düzeyde katkıda bulunabilmeli, organizasyonun gerektirdiği yeni becerileri anlayabilmeli ve bu gerekleri yerine getirebilmelidir.

Organizasyon geliştirme

Bu alandaki etki, çoğu organizasyonda yeni yeni görünür hale gelmektedir. Yeni organizasyonel tasarım biçimleri ve çalışanlar, yükleniciler, ortaklar ve müşteriler arasında yeni ilişkiler oluşmaktadır; yeni liderlik tarzları ve rolleri üzerinde tartışılmakta ve fikir alışverişinde bulunulmaktadır. Tüm üst düzey yöneticiler sorunlarla boğuşurken, danışmanlık desteğinin ve tavsiyenin artan kullanımı muhtemeldir.

Kutu 16.4 ThomasCook.com'un hikayesi

Birleşik Krallık'ta kurulmuş bir seyahat şirketi olan Thomas Cook, çevrimiçi seyahat rezervasyonu sitesi ThomasCook.com'u 1999 yılında açtığında seyahat piyasası ve rakiplerine iki güçlü mesaj göndermiştir. Öncelikle dot.com'u var olan perakende ve çağrı merkezi tabanlı doğrudan satış modellerinden ayrı bir iş olarak kurmuş ve ikinci olarak ise değeri yüksek olan çevrimdışı markasını çevrimiçi işi için kullanmayı seçmiştir. Bu, ya yeni piyasaya girmiş olan ya da finansal olarak var olan seyahat şirketlerinden destek gören ve süslü dot.com isimlerine sahip olan rakiplerinin çoğundan farklı bir tutumdur.

ThomasCook.com, çevrimiçi seyahat siteleri arasında en güçlü marka tanınırlığına ve çok yüksek ziyaretçi oranlarına sahip olduğu için, Thomas Cook markasını kullanma kararının yararlı olduğu açıktır. ThomasCook.com 2 milyondan daha fazla paket tatil, zengin bir destinasyon bilgisi, hava tahminleri vs. ile çok güçlü bir 'yalnızca uçuş' rezervasyonu motoru sunmaktadır. Dot.com ekibinin erkenden aldığı derslerden biri de geri dönen bir ziyaretçiye ziyaretin amacına bağlı olarak çok farklı bir deneyim sunacak bir sitenin nasıl tasarlanacağı olmuştur. Siteyi aşağıdakileri sunacak biçimde tasarlamaları gerektiğini görmüşlerdir:

- İlham – nereye gitmek istediğinizi düşlemenize yardımcı olmak.
- Bilgi – karar vermek için ihtiyacınız olan her şey.
- İşlem – istediğinizi elde etmenin en hızlı yolu.

Sitenin tasarımının sitenin diğer bölümlerine açık bağlantıları bulunan üç farklı yolu bulunmaktadır. Bu, karmaşık bir süreçtir ve kilit beceri "kendini müşterinin yerine koyabilmek"tir.

Dot.com'u ayrı bir iş olarak oluşturma kararı gelişimi açısından çok önemli idi. Thomas Cook görece büyük bir şirkettir ve aynı tür işi 150 yıldır yapmaktadır. Dot.com işini başarılı bir hale getirmek için hızlı ilerlemek, birkaç iç kuralı yıkmak ve Thomas Cook'unkinden farklı olan yeni bir kültür yaratmak zorunda kalmıştır. Gelişimin ilk zamanlarında birçok tartışma yapılmış ve savaş verilmiş, fakat paylaşılöış öğrenme de gerçekleşmiştir.

Gelişimdeki bir sonraki aşama ise çevrimiçi işi ana caddedeki perakende mağazaları ve çağrı merkezi işiyle bütünleştirmektir. Başka bir B2C işi olarak Thomas Cook, açıkça B2C'nin çok kanallı bir mesele olduğu ve müşterilerin seyahat acentesiyle farklı yollardan etkileşim kurmak istedikleri sonucuna varmıştır.

Kaynak: Bill James ile konuşmalar: bill@billjames.com

16.4 Dot.com organizasyonları

Bricks-and-mortar organizasyonlarının aksine, dot.com'lar genel olarak daha hızlı gelişim, daha az organizasyonel kaynak ve iş süreçlerinin çoğu bölümünü dış kaynaklardan karşılamaya daha açık olmayla karakterize edilmektedir. Aynı zamanda, kuruluş finansmanı gibi bricks-and-mortar organizasyonları için normalde

gerekli olmayan ilave gereksinimleri de bulunmaktadır. Benzer olan ise, B2B'deki ERP gereksinimi ve web tasarımında ve B2C sunumlarında mükemmeliyettir.

Finansman

Çoğu dot.com, bir iş planı yaratma ve finansman sağlamayla ilgili danışmanlık tavsiyesi aramaktır. Çoğu büyük danışmanlık, çeşitli türlerden iş inkübatörleri ve hızlandırıcılar da dahil olmak üzere, bu türden bir hizmet sunmaktadır. İş inkübatörleri ve hızlandırıcılar, iyi fikirleri olan, fakat işi operasyon öncesi aşamalardan taşıyacak olan personel ve/veya uzmanlıktan yoksun olan girişimcilere yardım etmektedirler. İş inkübatörleri, web siteleri oluşturmada uzmanlığa ilave olarak, genellikle bir iletişim ağı ve finans kaynakları sunmaktadır. Çalışma, bazen "başarı yoksa, ücret yok" temelinde gerçekleştirilmekte ve özsermayeden ödeme ya da özsermaye opsiyonları (bkz. Bölüm 30.4) bazen tartışılmaktadır.

Dot.com'lar tarafından sıklıkla bağımsız danışmanlar ve icracı olmayan yöneticiler kullanılmaktadır. Burada, odak noktası spesifik bir piyasa sektöründe uzmanlık, bir iletişim ağı ve girişim işi oluşturma deneyimidir. Çoğu başarılı girişimci, kazandıkları parayı ve uzmanlıklarını yeni girişimlere yatırmakta ve bunlara danışmanlık vermekte kullanmaktadır.

Elbette, finansman bulma ve anlaşmaları yapılandırma sürecinde tavsiye sağlayan geleneksel kurumsal finans danışmanları da bulunmaktadır. Yasal tavsiye ve vergi tavsiyesi, kurumsal finans tavsiyesinin ayrılmaz parçalarıdır. Müzakerelerin finansmanını bulma ve kurumsal yapı konusunda tavsiyeler üzerinde uzmanlaşmış birçok firma bulunmaktadır.

BT platformu ve altyapısı

Geleneksel teknoloji danışmanlığı sağlayıcıları, bu arenadaki kesin oyunculardır. Ancak sadece internet alanında uzmanlaşmış danışmanlıkların başarısının büyük bir kısmı dot.com'lar için web sitesi kurma ihalelerini kazanmaktan gelmektedir. Bir dot.com boş bir sayfa kağıtla başlayabileceği için, bütünleştirilecek eski ERP sistemleri bulunmamakta, dolayısıyla en başından itibaren yalnızca internet teknolojisi kullanılmaktadır. BT altyapısını konuşlandırma, sistemleri yürütme ve olasılıkla gelişmenin büyük bir kısmının dış kaynaklardan sağlanması, eğer var olan BT altyapısının değiştirilmesi gerekmiyorsa, hayli doğal bir biçimde gelmektedir. Finansal kaynaklar donanım ve yazılıma yatırım yapmak ya da sistemleri yürütecek uzmanlığı oluşturmak için genellikle yeterli değildir. BT altyapısını dış kaynaklardan karşılamanın başka bir nedeniyse, işi hızla ölçeklendirmektir, dolayısıyla esnek bir temelde kapasite eklemek önemlidir. Satıcıya dayalı BT ekipmanı finansmanı, yeni kurulan işletmeleri finanse etmenin riskli olduğu ikazıyla, görece yaygındır.

Çevrimiçi işlerini kurarken dot.com'lar sıklıkla çok çeşitli bağımsız danışman ve yükleniciler kullanmaktadırlar. İrtibatlar ve kişisel yönlendirmeler, ihtiyaç duyulduğunda başvurulabilecek sıkı bir uzmanlık ağı örgüsü yaratmaktadır. Bu, bazen "sanal ağlı danışmanlar" olarak da adlandırılan yeni nesil bir danışmanlığın gelişimine neden olmuştur. Aynı zamanda zamanının bir kısmını başka bir projeye

ayırırken, spesifik bir proje için bir ekip oluşturan ana bir irtibat bulunmaktadır. Bu danışmanlarının çoğunun büyük bir danışmanlık firmasında deneyimi bulunmakta, fakat bu kimseler kişisel özgürlüklerine ve büyük bir organizasyonun bir parçası olmanın idari yükünden kaçınma olasılığına değer vermektedir.

Bu sanal danışmanlar, web tabanlı proje yönetimi, tartışma odaları ve projelerin ilerleyişinin kayıtlarını tutmaya yönelik elektronik yöntemlerle internetin gücünden faydalanmaktadır. Sanal danışmanlıkların büyümesi, uzman becerileri ve esnek yaklaşım gereksinimini karşılamak için danışmanlık piyasasının çeşitlendirilmesiyle devam etme eğilimindedir.

Finansal yönetim

Bu, dot.com'ların işin ilk gelişiminde dış kaynakları kullandığı tipik bir işlevdir. Finansman sağlayıcısının, deneyimli bir finans direktörünün yönetim ekibinin bir üyesi olmasını talep etmesi muhtemeldir, ancak idari süreç sıklıkla şirket içi bir organ kurmak yerine, zaman tabanlı ödeme yapılan becerili kaynaklar olarak kullanılmakta olan bir muhasebe firması ya da bağımsız yükleniciler gibi dış kaynaklardan karşılanmaktadır. İşin gelişimiyle, bir ASP çözümünün bir bricks-and-mortar şirketine göre daha sıklıkla bir dot.com tarafından tercih edilmesi olasıdır. Yine, bu görüş dot.com'un finans işlevini sıfırdan oluşturabileceği olgusuna dayanmaktadır.

Pazarlama

E-ticaretin başlangıçtaki gelişiminde, dot.com'lar ana pazarlama kanalı olarak sıklıkla internete dayanmıştır. Reklam ve tıklamayla pazarlama önemli gelir kaynaklarıydı. 2001'in başına gelindiğindeyse, dot.com'lar arasında pazarlama karışımında ve kanal stratejisinde değişim işaretleri görülmeye başlamıştır. Örneğin internet bankaları ana cadde bankacılık ofisleri kurmakta ve Amazon.com yeni yerlerde depolar kurmaktadır. Bunun bir sonucu olarak, geleneksel beceriler ve çok kanallı pazarlamada çeşitli medyalarda uzmanlık artan bir biçimde aran-maya başlamıştır. Web tasarımında uzmanlık oluşturmuş olan reklam ajanslarına gelecekte muhtemelen web tasarımı uzmanlıklarından ziyade, geleneksel pazarlama becerilerinden dolayı değer verilecektir.

İK işlevi

Hızlı büyüyen bir dot.com için en büyük zorluklardan biri, becerisi yüksek personeli işe alma, geliştirme ve elde tutma alanındadır. İlk dot.com'lar iyi düşünülüp taşınılmış İK politikaları ve sistemlerinden ziyade, büyük ölçüde hisse senedi opsiyonlarının çekiciliğine güvenmişlerdir. Dot.com hisse senetlerinin fiyatlarındaki genel düşüş ile birlikte, yetenekleri çekme ve uzmanlığı elde tutma alanlarında İK meseleleri, işe alma ve organizasyonel tasarım giderek artan bir önem kazanmaktadır. Bu işlevsel alanda danışmanlık tavsiyesi ve desteği ihtiyacı büyümektedir.

16.5 İnternet araştırması

Hızla büyüyen bir danışmanlık alanıysa, piyasa analizi ve internetin gelece-

ğiyle ilgili teknolojik tahminler ve iş tahminleridir. Bu meselelerle ilgilenen firmalar, teknolojinin gelişimi, internetin fiili kullanımı ve tahmini gelecek iş uygulamaları analizlerini bir araya getirmektedirler. İnternet araştırma firmaları, piyasa sektörlerinde ya da teknoloji alanlarında uzmanlaşmış olan çok sayıda iş analistini istihdam etmekte ve özel bir amaç için yapılan görevlerin yanında hazır raporlar sunmaktadırlar. Tipik olarak aşağıdakileri sunmaktadırlar:

- internet kullanımı eğilimi analizi
- piyasa büyüklüğü tahminleri
- teknoloji eğilimleri
- teknolojiye ilişkin değerlendirme.

Geleneksel danışmanlık firmaları ile piyasa araştırma firmaları arasındaki sınırlar bulanıklaşmaktadır ve çoğu internet araştırma firması, araştırmalarının sonuçlarını kullanarak tavsiye satmak ya da özel müşteriler için sözleşmeli araştırma yapmak için tutulmaktadır. Danışmanlık firmalarıysa buna karşılık, bilgi ve becerili personele erişim kazanmak için araştırma şirketlerini satın almaktadır.

Piyasa araştırmasında geleneksel olarak güçlü bir etkisi bulunan bir başka sektör ise, yatırım bankacılığıdır. Yatırım bankalarının araştırma departmanları, yatırımcılara belirli hisseleri satma, elde tutma ya da satın alma ya da belirli sektörlere yatırım yapma tavsiyesi veren özsermaye satış ekipleri için piyasa sektörlerinin analizinde beceriye sahiptirler. Henüz yönetim danışmanlıklarıyla rekabet halinde olmamalarına rağmen, piyasa sektörü analizindeki e-iş yönlerine ilişkin bilgilerinin derinleştirmek için, kesinlikle uzman danışmanları işe almaktadırlar.

İnternet ve e-iş ile ilgili araştırma ve bilgi hizmetleri veren seçilmiş firmaların, kurumların ve web sitelerinin adresleri, Ek 3'te verilmiştir. Bazı internet tabanlı kaynaklar ücretsizken, bazılarıysa kayıt ya da abonelik gerektirmektedir. E-iş sahasındaki tüm gözlemciler ya da danışmanlar için zorluk, gelişmeleri takip edebilmektir. Kilit bir adım, yeni ve ilgili bilgi mevcut olduğunda, düzenli güncellemeler ve uyarılar sağlayan iyi geliştirilmiş, fakat odaklanmış bir dizi kaynak oluşturmaktır. Bağlam duyarlı arama ve yapay zeka gibi yeni teknolojiler ortaya çıkmaktadır, fakat araştırma, okuma ve yeniden araştırma bir süre daha gündemde kalacaktır. Ekte listesi bulunan kaynaklara ilave olarak, çoğu büyük danışmanlık ve BT firması da önemli bilgi sağlayıcılarıdır.

OPERASYON YÖNETİMİNDE DANIŞMANLIK

17

"Operasyon" terimi, esas itibariyle belli girdileri mal ya da hizmet biçiminde gerekli çıktılara dönüştürme süreci olarak tanımlanır. Bu itibarla, operasyon sadece üretimle sınırlı kalmayıp aynı zamanda inşaat, nakliye, sağlık hizmetleri, kamu yönetimi gibi diğer bütün hizmet alanlarında da uygulanmaktadır.

Bu dönüşüm süreci, gereken zamanda ve belirli bir (kural olarak minimum) maliyetle istenen miktar ve kalitede bir çıktı elde etme amacıyla operasyon yönetimi açısından karar vermeyi gerektirmektedir. Danışmanın görevi ise gerekli olan her zamanda, bu hedefe ulaşmak için kullanılacak en iyi araçlar ve yöntemler hakkında yönetime tavsiyelerde bulunmaktır. Birçok durumda, operasyon yönetim danışmanları görevlerini yerine getirirken çalışmalarının sonuçlarını ölçebilmekte ve değerlendirebilmektedir.

Operasyonlar ürün geliştirme, pazarlama, tedarik lojistiği, üretim, dağıtım lojistiği, satış ve satış sonrası hizmetler gibi işlevleri kapsayan değer zincirini gerçeğe dönüştürür. Operasyon danışmanlarının bu yüzden sunacakları önerilerinin tüm değer zinciri üzerindeki etkisini düşünmeleri gerekmektedir. Artan bir şekilde, bir değer zincirinin bileşenlerini koordine etmek ve bütünleştirmek için bir tedarik zinciri perspektifi benimsenmeye başlamıştır. Tedarik zinciri yönetimi, farklı şirketleri bütünleştirme sürecinin organizasyonel yönleri yanında aynı zamanda bir üretim ve dağıtım ağındaki malzemelerin ve bilgilerin akışını koordine etme konusuna da yoğunlaşır. Tedarik zinciri yönetimi terimi, sıklıkla lojistik terimiyle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. [1]

17.1 Bir operasyon stratejisi geliştirmek

Değer zincirinin bütününü optimize etme düşüncesiyle birlikte üretim ve dağıtım sistemlerinin performanslarının geliştirilmesinde operasyon danışmanları nasıl katkıda bulunabilirler? Danışmanlara iletilen sorunların müşteri organizasyon için farklı önem dereceleri olabilir.

Terazinin bir tarafında, temel tercihlere ait sorunlar bulunmaktadır. Bir operasyon veya üretim danışmanı müşterinin iş stratejisini inceleyen bir takımda önemli bir söz hakkı olabilir. Terazinin karşı tarafında, ortak paydası spesifik üretim görevlerinin gerçekleştirilmesi sürecindeki prodüktivite, kalite, maliyet ya da iş tatmini ile ilgili belirli kriterleri karşılama gerekliliği olan çok sayıda sorun bulunabilir. Buna benzer sorunlar, doğasında operasyonel olma eğilimi taşımaktadır. Fakat danışmanın müşteri organizasyonun daha kapsamlı ihtiyaçlarını gözden kaçırmaması sağlanmalıdır, zira çok spesifik üretim alanlarındaki görevlerde daha derinde olan ve üretim alanı dışından kaynaklanan sorunların açığa çıkması mümkündür.

Bir geliştirme programının ya da projesinin tanımlanmasında, danışmanlar müşterileriyle birlikte:

- rekabetçi performans kriterleri ve düzeyleri belirlemeli;
- uygulanabilir operasyon tercihleri (en iyi uygulama) hakkında açık bir anlayışın geliştirmeli;
- danışmanlık yaklaşımını seçmelidir.

Performans kriterleri ve düzeyleri

Hız, kalite, prodüktivite ve müşteri odağı, sürekli iyileştirilmeleri ile birlikte, operasyonların niteliğini belirler: [2]

- Hız zorunluluğu, yeni ürünleri ve hizmetleri pazara sunma zamanı, iç ve dış müşterilerden siparişlere cevap verebilme zamanı ve üretim için gereken hazırlık süresi gibi kriterler açısından ifade edilmelidir.
- Kalite ve prodüktivite, artan bir şekilde müşterilerin ihtiyaçları ve istekleri açısından tanımlanmakta ve kalite işlevi uygulaması gibi araçların kullanılmasıyla ürün özelliklerine aktarılmaktadır. Ürün geliştirme, prodüktivite ve kalite açısından kritik kaynaklardan yüksek kaldıraç etkisinin elde edilmesi ve bunun yanında gerçek bir işlevler arası gelişim sürecinde başarılı projelerin sayısının artması anlamına da gelmektedir. Toplam kalite yönetimi gibi araçlarla (bkz. Bölüm 21), sadece ürünlere değil, süreçlere de artan bir şekilde önem verilerek operasyonlardaki kalitenin ve prodüktivitenin artırılması için çaba gösterilmektedir.
- Müşteri odaklılık, ürün ve hizmetlerin birçoğunda geniş seçenekler sunulan daha fazla segmentlere ayrılmış müşterilerin artan beklentilerini karşılamayı amaçlamaktadır. Burada taleplerin farklılıklarından ve tutarlılıklarından ödün vermeden ürün ve hizmetlere etkili olarak dönüştürülme süreci başarıyla sağlanmalıdır.

Danışmanlar, Kutu 17.1'de gösterilen tüm bu performans kriterleri ya da rekabet zorunluluklarını uygulamak için kullanılmaktadır. Yine de, üretimi yeniden yapılandırma çabalarında danışmanlar çalışanlar tarafından kavranamayacak ve üretim olanakları açısından uygulanamayacak ve sürdürülemeyecek çok fazla proje geliştirmemeye dikkat etmelidir.

Kutu 17.1 Operasyonların performans kriterleri

Performans kriteri	İtici güç	Danışmanların katkısı
Hız	• Yoğun rekabet • Hızlı değişen müşteri beklentileri • Hızlandırılmış teknolojik değişim • Ürün hayat döngüsünün kısalması • Azalan katkı marjları	• Daha kısa gelişim döngüleri • Daha iyi belirlenmiş ürün hedefleri • Hızlandırılmış sermaye rotasyonu • Süreçlerin hıza vurgu yapılarak yeniden düzenlenmesi • Sürekli gelişimin teşvik edilmesi
Kalite ve prodüktivite	• Ürün çeşitliliğin patlaması • Tercihleri gelişmiş olan müşteriler • Süreç teknolojisinin artan karmaşıklığı • Çevresel duyarlılık	• Toplam ürün kalitesiyle birlikte yaratıcılığın desteklenmesi • Üretim süreçlerinin kalitesinin vurgulanması • Tüm çalışanların bilgi eksikliğinin tamamlanması ve bilgilerinin geliştirilmesi • İşlevler arası sorun çözümlerinin geliştirilmesi • "Katma değer" kavramına odaklanılması
Müşteri odaklılık	• Müşterinin birey olarak kabul edilme beklentisi • Yoğun rekabet • Kalabalık/doymuş pazarlar	• Kalitenin müşteri açısından tanımlanması • Şirketin içindeki/dışındaki tedarik zincirinin düzenlenmesi

Kaynak: S. G. Wheelwright ve K. B. Clark: Revolutionizing product development (Ürün geliştirmede devrim yaratmak) (New York, The Free Press, 1992).

Performans kriterlerinin tanımlanmasında ve performans standartlarının belirlenmesinde danışman yardım ettiği müşteri şirketi mükemmel performansı kanıtlanmış olan üstün şirketlerin, rakip şirketlerin ya da rakip olmayan şirketlerin başarıyla gerçekleştirmiş oldukları uygulamalarını araştırma konusunda yönlendirmesi gerekmektedir. Kıyaslama (benchmarking) (tanım için Bölüm 20'ye bakınız), birçok danışman tarafından müşterinin halihazırdaki uygulamaları ile sektör liderlerinin, rakip şirketlerin ya da yararlı deneyimlerini sunabilecek ve paylaşmaya istekli diğer şirketlerin uygulamalarını karşılaştırarak müşterilerine üretim ve

operasyon performans düzeyleri oluşturmalarına yardımcı olmak amacıyla kullanılmıştır. Xerox Corporation tarafından geliştirilen yaklaşımda, geleneksel olarak finansal veriler ile birlikte kullanılan şirketler arası karşılaştırma metodolojisi, başarılı rakipler tarafından geliştirilen en iyi yaklaşımları tanımlama, değerlendirme ve kullanma arayışı ile ürün tasarımı, üretim ve müşteri hizmetlerine uygulanmıştır.

Operasyon tercihleri yapmak

Yukarıdaki kriterlere göre performans iyileştirme programlarının uygulamasında bir danışmanın karşılaştığı en karmaşık özellik, muhtemelen bir özeti Kutu 17.2'de verilen geniş seçenekleridir. Bu tercihler sıklıkla "yalın üretim" gibi karmaşık bir paket şeklinde satılmaktadır. [3]

Kutu 17.2 Üretim tercihlerinin ana türleri

Kapasite	Miktar, zamanlama, tür
Tesisler	Büyüklük, yer, uzmanlaşma
Ekipman ve süreç teknolojileri	Ölçek, esneklik, birbirine bağlılık
Dikey entegrasyon	Yönlendirme, kapsam, denge
Satıcılar	Sayı, yapı, ilişki
Yeni ürünler	Geçiş, başlangıç, değiştirme
İnsan kaynakları	Seçim ve eğitim, tazminat, güvenlik
Kalite	Tanım, rol, sorumluluk
Sistemler	Organizasyon, çalışma programları, kontrol

Kaynak: S. G. Wheelwright ve R. A. Hayes: "Competing through manufacturing" (Üretim yoluyla rekabet), Harvard Business Review, Ocak-Şubat 1985, s. 101.

Yalın üretim, orijinal ekipman üreticisinin (OEM) ürün değerinin yalnızca yüzde 20 ve 30'unu ürettiği indirgenmiş dikey entegrasyonu savunur. Parçalar ve bileşenler, sayısı azaltılmış ve yakın işbirliği geliştirilmiş tedarikçilerden satın alınır. Tedarikçiler ürün geliştirme görevlerine devam etmekte ve üretimlerini OEM ile "tam zamanlı" olarak senkronize etmektedir. Danışmanlar sıklıkla işletme ağının verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak amacıyla yalın üretim uygulamaları geliştirmesi için OEM ya da tedarikçileri tarafından çağrılmaktadır.

Diğer bir tercih paketi ise bilgisayarlı üretim operasyonlarında bilgisayar teknolojisinin (donanım ve yazılım) uygulanması ile ilgilidir. Bazı durumlarda bu, sadece rakiplere ayak uydurmak amacıyla ve gerekli hazırlık çalışmaları olmadan uygulanmakta veya planlanmaktadır. Bilgisayar uygulamaları bilgisayar destekli tasarım (CAD) ve bilgisayar destekli üretim (CAM) aracılığıyla üretimde kendine yer bulmuştur. Esnek üretim sistemlerinin uygulanmaya başlanmasının yanısıra CAM

teknolojilerinde çeşitli gelişmeler yaşanmıştır. İleri planlama sistemleri ve verimli tüketici tepki uygulamaları, tedarik zincir yönetimini desteklemektedir. Üretim altyapısı zayıf, ürün tasarımı eski, üretim planlaması ve kontrolü en iyi durumda değil ve standartlar gevşek ise, operasyon danışmanının bu sorunların bilgisayarlı üretim sistemine aktarılmasının sorunların giderilmesinde çok fazla yardımcı olamayacağını müşteri organizasyona hatırlatması iyi olacaktır. Bu yüzden, iş süreçleri iyileştirme (BPI) programları genellikle müşteri tabanlı çözümlerin ayrılmaz bir bileşenidir.

Buna ek olarak, yeni teknolojinin geleneksel teknolojiyle birlikte uygulamaya konulması bir istisnadan ziyade, bir kuraldır. Bu durum, kalıcı bir düzenleme olabileceği gibi geçiş evresi de olabilir ve danışman sorunları teşhis edebilmeli ve geleneksel teknolojinin verimliliğini hem prodüktiviteyi artırmak ve maliyetleri düşürmek için hem de yeni teknolojiye geçiş için iyileştirmelidir.

Danışmanlık yaklaşımını belirlemek

Çok çeşitli operasyon tercihlerinin yanısıra operasyonlara uygulanabilecek çok çeşitli danışmanlık yaklaşımları da bulunmaktadır.

Süreç ya da ürün odaklılık. Operasyonların performansını iyileştirebilmek için danışmanların müşterileriyle birlikte belli ürünlere, belli süreçlere ya da ürün ve süreçlerden bağımsız olarak genel giderlerden kesinti üzerine yoğunlaşmaları gibi yaklaşımların seçiminde karar vermeleri gerekmektedir. Teslimat hızını iyileştirmek isteyen bir şirketin örneğin tüm ürünler için genel olarak aynı olacak sipariş sürecini ele alması yararlı olacaktır. Görev satışta yüksek payları olan ürünlerin katkı paylarını artırmak ise, danışmanların bu ürünlerin üretim süreçlerini incelemeleri tavsiye edilir. Genel giderlerinin azaltılması yaklaşımı ise, genel giderlerin yüzdesi yüksek ve kısa dönemli performans iyileştirmelerini başarıyla yapabilmek için çok fazla ürün ve süreç varsa daha uygundur.

Teknik uzmanlık ya da değişim yönetimi becerileri. Operasyon danışmanları geleneksel olarak daha çok endüstri mühendisi ya da teknoloji uzmanları olarak hareket ederlerken, karmaşık organizasyonel ve teknolojik değişim süreçlerinin yönetimi ve asiste edilmesi konularını öğrenmek zorunda kalmışlardır. Bir mühendis için süreç danışmanlığı becerileri edinmek ve yerleşmiş üretim uygulamalarında değişiklikler önerirken kişilerin kaygılarına karşı duyarlı olmak hâlâ önemli bir zorluktur. Danışmanlık projelerinin başarısızlığı, çoğu zaman değişim sürecinin yönetiminde gereken beceriler ile teknik uzmanlık arasındaki dengesizliğe bağlanabilmektedir (bkz. Bölüm 3 ve 4).

Yeniden canlandırma ya da adımsal iyileştirmeler. Müşteriler artan bir şekilde operasyon yönetim danışmanlarını operasyonları modernize etmek ve hız ve verimlilikte "kuantum sıçraması" sağlamak amacıyla görevlendirirler. Bu durumlar için, danışmanlar değer yaratmak ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için önemli olan süreçleri belirlemek ve onları radikal olarak iyileştirmek için yeniden canlandırma yaklaşımları tasarlamıştır; diğer süreçler yeniden yapılandırılmaz, ama sona erdirilir ve yürürlükten kaldırılır. En son üretim ve bilişim teknolojileri, geleneksel binlerce küçük görevlere ayırma süreci aksine, süreç bütünleştirme ve

yeniden yapılandırma amaçlarında başarılı olmak için önemlidir.

Buna karşıt olarak, sürekli ve adımsal iyileştirme, kaizen (Japoncada "aşamalı sürekli gelişim" anlamına gelmektedir) ilkelerini izleyerek, tüm fırsatları ve üst-orta yönetim, süpervizörler, uzmanlar, işçiler gibi tüm insanları kullanarak küçük iyileştirmeler gerçekleştirmek amacıyla var olan sistemler üzerine kurulurlar. Adımsal iyileştirmeleri başarıyla gerçekleştirmek için bir danışmana, örneğin toplam kalite yönetimi gibi, sürekli gelişim süreçleri tesis etme görevi verilebilir. [4]

Üretim performans seviyelerinin zaman içinde azalma yönelimi bilindiğinden genel yüksek performans seviyelerinin devamı için yeniden canlandırmadan sonra adımsal iyileştirme yaklaşımı uygulamaya konmalıdır. Buna ek olarak, en yeni üretim ve bilişim teknolojileri uygulansa bile, müşteriler, şirket çalışanları, teknoloji tedarikçileri ya da danışmanlar tarafından önerilebilecek küçük iyileştirmeler her zaman söz konusu olabilir.

Uygulanan yaklaşıma bakılmaksızın, danışman birçok durumda üretim sistemlerinin üç ana bileşeniyle uğraşmak zorunda olacaktır:

- ürünler;
- süreçler, iş yapma yöntemleri ve iş organizasyonu dahil;
- ilgili kişiler.

Danışman müşteriyle varılan mutabakata paralel olarak, bu alanlardan herhangi birine yoğunlaşabilir. Buna rağmen birçok durumda bu sınıflandırma bir parça yapay olabilir - örneğin ürün kalitesindeki sorunlar, kötü çalışma yöntemlerinden ya da işçilerin yetersiz eğitimleri ve benzeri sorunlardan kaynaklanabilir. Ama yine de düşüncelerini yapılandırmak için danışman bu yaklaşımı kullanışlı bulabilir.

Her alanda danışmanın kullanabileceği basitten çok karmaşığa kadar çeşitli operasyon ve yönetim teknikleri bulunmaktadır. Örneğin planlama alanında basit sütun grafiklerden ağ planlamaya, ileri yöneylem araştırma araçlarına ve tedarik zinciri simülasyonlarına kadar çeşitli teknikler bulunmaktadır. Tercih, karşılaşılan duruma ve ilgili sektörün karmaşık olma derecesine göre değişmektedir. Bu bölümde bu teknikleri tanımlamak için herhangi bir çabada bulunulmayacaktır ve okuyucuların operasyon yönetimi ve yöneylem araştırmalarıyla ilgili çeşitli yayınlara bakmaları önerilir. Bunun yerine, prodüktiviteyi artırma, üretim maliyetlerini düşürme, kalite, hız ve müşteri odaklılığını iyileştirme gibi konularla ilgili yöntemleri tanım-lamak ve açıklamak için sistematik yaklaşım üzerine yoğunlaşacağız, böylece danışman tek tekniğin kullanıldığı bir yaklaşım yerine süreç - ve sorun merkezli bir yaklaşım geliştirecektir (ayrıca bkz. Bölüm 20 ve 21).

17.2 Ürün yaklaşımı

Ürün yelpazesi

Bir ürün, tek bir maddeyle veya önceden belirlenmiş standartla uyuşan kalite özellikleri sağlamak için işlenmiş çeşitli hammaddelerin bileşimiyle başlayabilir. Sadece tek bir ürün üreten işletme bulmak, oldukça nadir bir durumdur. Genel-

likle, sipariş üzerine üretilen veya stok ya da her ikisi için bir "ürün grubu" ya da bir dizi ürün bulunmaktadır. Durumların birçoğunda, birkaç ürün üretilen ürünlerin çoğunluğunu ya da en pahalı grubu oluşturacak (ve tahminen en yüksek kârlılık oranı kazandıracaktır). Daha sonra danışmanın üretimin çoğunluğunu teşkil eden ya da en yüksek değere sahip bir ya da daha fazla ürünü belirlemek amacıyla bu ürün gruplarını analiz ederek göreve başlaması ve bu belirli ürün ya da ürünlerle ilgili olarak belli önemli alanlara dikkatini yoğunlaştırması tavsiye edilir. Aynı zamanda, bu analiz diğer bir soruyu ön plana çıkarmaya yardımcı olabilir: Tüm bu ürün varyasyonlarına ihtiyaç var mı? Ya da bazı ürünler gözden çıkarılabilir ya da standartlaştırılabilir mi? Ürün yelpazesinin budanması görevi, üretim sistemlerinin sistematik olarak yeniden yapılandırılmasında, kalan ürünlerin ve üretimlerinin yakından incelenmesine geçilmeden önce ilk görev olacaktır.

Ürünlerin sürekliliği, değiştirilmesi ya da üretiminin sona erdirilmesi kararlarında çevresel duyarlılıklar giderek artan bir şekilde rol oynamaktadır. Yeniden kullanılabilen ya da çevreye zarar vermeden çözünebilen maddelerin kullanılması, daha temiz üretim süreçleri sağlayan ürün değişiklikleri ve ürün özelliklerinin tanımlanmasında "beşikten mezara" yaklaşımları, üretimde birçok yeni danışmanlık görevlerini ortaya çıkarmıştır. [5]

Son yıllarda, dış kaynak kullanımı şirketlere sadece ana yetkinlikleri üzerine yoğunlaşmalarını değil, aynı zamanda çok çeşitli kompleks ürünler sunmalarını sağlayan temel bir strateji haline gelmiştir.

> Neden bazı şirketler göze çarpan ürünleri pazara sunmak için hızlı ve etkili hareket ederken, diğerleri pazara geç sunulan ve zayıf tasarımlı ürünler geliştirmek için inanılmaz kaynaklar harcıyor? Bu şirketlerdeki tasarımcılar, mühendisler, pazarlama uzmanları, üreticiler, üst düzey yetkililer, rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla yeteneklerini ürün ve süreç geliştirme motivasyonları etrafında nasıl birleştirebiliyorlar? Yöneticiler geliştirme süreçlerinin performanslarının iyileştirilmesinde neler yapabilir? [6]

Müşteriler ürün geliştirme süreçlerini yeniden yapılandırırken danışmanlara artan bir oranda buna benzer sorular sormaktadırlar.

Ürün geliştirme süreçlerini daha verimli hale getirmek için danışmanların dört alana odaklanmaları gerekmektedir: Strateji; müşteri taleplerinin ürünlere aktarılması; üretim için tasarım; ürün geliştirme sürecinin organizasyonu.

Ürün geliştirme stratejisi

Bir müşteriye ürün geliştirme stratejisinin tanımlamasında yardımcı olurken danışman bir takım yaygın sorunlarla karşılaşabilir (ayrıca bkz. Kutu 17.3). [7]

- Değişen hedef: Temel ürün ve süreç kavramı değişen teknoloji ya da pazarı gözden kaçırır.
- İşlevler arasındaki tutarsızlıklar: Organizasyonun bir bölümünün diğer bölümden beklentileri ya da istekleri diğer bölüm için gerçekdışı ya da imkansız olabilir, örneğin mühendislik departmanı, üretim departmanın üretemeyeceği ya da zorlukla üretebileceği bir ürün tasarlayabilir.

Kutu 17.3 Başarılı ve başarısız geliştirme projelerinde ana konular

Başarısız projeler		Başarılı projeler
Özellikler	**Sonuçlar**	**Seçilmiş konular**
Çoklu, karışık hedefler; işlevlerin farklı gündemleri	Uzun planlama aşaması; projenin fikir birliği sağlamak için bir araç haline gelmesi; anlaşmazlıkların ortaya geç çıkması	Açık hedefler ve tüm organizasyonda proje amacının ortak bir şekilde anlaşılmış olması; düşük seviyede erken anlaşmazlık çözümü
Mevcut müşterilere odaklanılması ve hedeflenen yeni müşterilerle ilgili kafa karışıklığı	Değişen hedefler, pazar testlerinde sürprizler ve hayal kırıklıkları; geç kalan yeniden tasarımlar; tasarım ve pazar arasındaki uyumsuzluk	Gelecek müşterilerin ihtiyaçlarının aktif olarak tahmin edilmesi; tekliflerde süreklilik sağlanması
Çözümlerin içsel zarafetine odaklanan dar mühendislik; zamana yeteri kadar önem verilmemesi	Ertelenen planlar; son aşamalarda sıkışan program	Sorunlar yaratıcı bir şekilde çözülürken pazara sürüm süresine güçlü olarak odaklanılması; proje konseptine sistem bakışı
Sorunların yakalanması ve çözümü için mühendislik değişimlerine ve üretim artırımına güvenilmesi; "üretim başladığında bir değişiklik talebi ileteceğiz."	Zayıf, temsil etmeyen prototipler; çok sayıda geç kalan değişiklikler; zayıf üretilebilirlik; üretim artırımında karışıklık; planlanandan daha düşük kazançlar	Ağır işçilikten ve ticari üretimden önce ürün ve süreç tasarımlarının test edilmesi ve doğrulanması; "ilk seferde doğru tasarla"
İşlevsel "bacalarda" dar bakışlı uzmanlar	Mühendislik "pin-pon" iletişim sorunu ve yanlış yönlendirilmiş girişimler; bütünleşme için zamanı harcama	Kritik işlevlerde engin deneyim, takım sorumluluğu ve işlevler arası bütünleşik sorun çözümü
Anlaşılmaz yönlendirme; kimsenin sorumlu olmaması; sınırlı sorumluluk	Proje konseptinin tutarlı ve paylaşılmış bir vizyonu olmaması; birçok yanlış başlangıç ve çıkmaz yollar	Güçlü liderlik ve geniş sorumluluk ağı

Kaynak: S. G. Wheelwright, I. Clark ve R. A. Hayes: Dynamic manufacturing (Dinamik üretim) (New York, The Free Press, 1988), s. 14.

- Ürünün ayırt edici özelliği olmaması: Yeni ürün geliştirme hayal kırıklığıyla sona erer, çünkü ya yeni ürün benzersiz değildir ya da organizasyonun beklentilerini karşılamaktan uzaktır.
- Beklenmedik teknik sorunlar: Gecikmeler ya da aşırı maliyet, şirketin teknik yeterliliğini aşırı tahmin etmesine ya da kaynak eksikliğine bağlanabilir.
- Çözümlenmemiş politika hususları: Ana politikalar açık bir şekilde ifade edilmemiş ve paylaşılmamışsa, kısa dönemli kararlar "savaşın sıcağında" alınmış olacaktır ki, genelde tüm organizasyon için olumsuz sonuçları olacaktır.

Müşteri taleplerinin ürünlere aktarılması

Bu görevde danışman özellikle pazarlama, araştırma ve ürün geliştirme arasındaki işlevler arası bilgi akışına ve kalite işlevi uygulaması gibi tekniklerle bu bilgilerin ürün özelliklerine aktarımının yapısal süreçlerine odaklanmalıdır. Mühendislerin "yüksek mühendislik" ürünlerine yönelimi, hedef maliyetlendirme tekniklerinin kullanılmasıyla sınırlandırılmalıdır. Yeni ürünler için oldukça yaygın olan aşırı maliyet ve fiyatlardan kaçınmak için tüm ürün için hedef maliyet belirlenmeli ve her ürün bileşeni için maliyet hedeflerine ayrılmalıdır. Hedef maliyetlendirme, ayrıca sabit bir maliyet hedefine dayanılarak tedarikçilerle daha iyi pazarlık imkanı sağlar.

Üretim için tasarım

Birçok durumda, geleneksel ya da başarılı bir ürün yıllarca tasarım özelliklerinden şüphe duyulmaksızın üretilmeye devam eder. Diğer durumlarda, ürün tasarımının sadece pazarlama uzmanlarının sorumluluk alanına girdiği düşünülür ve tüm kararlar bu alanda onlara bırakılır. Tasarımla sonuçlanan bir geliştirme süreci, dikkat çeken bir ürün üretmekten çok daha fazlasını içerir. İşletmenin çeşitli işlevleri, özellikle pazarlama, üretim ve maliyetlendirme arasındaki tam bir işbirliğine dayanmalıdır.

Üretim tarafında, danışman tasarımın normal olarak çalışma sürecini ve yöntemini, hammaddelerin türünü, klişelerini veya aksesuarlarını ya da kullanılacak malzeme işleme ekipmanını önceden belirlemesi hususuyla ilgilidir. Bu, ürünün kendisi gibi ürünü oluşturan parçalar için de geçerlidir. Danışmanın sıkça sormak zorunda olduğu sorular şöyle ifade edilebilir:

- Ürün kaç parçadan oluşmaktadır? Daha iyi tasarım yoluyla bazı parçalar çıkarılabilir mi? Çıkarılmış gereksiz herhangi bir özellik var mı?
- Bazı bileşen parçalar diğer ürünlerin parçalarıyla uyum sağlamak için standartlaştırılabilir ve böylece aynı makinelerin, araçların, klişelerin ve aksesuarların kullanılmasına imkan sağlanabilir mi?
- Bazı bileşenler aynı görevi yerine getirecek muadili olan ucuz parçalarla değiştirilebilir mi?
- Tasarımın kendisi kolay işlemeye izin veriyor mu?
- Tasarımdaki bir değişiklik bir ya da daha fazla süreci ortadan kaldırabiliyor mu? (Örneğin bir metal üretim sürecindeki bir baskı süreci, montaj sürecin-

deki bir ya da daha fazla süreci ortadan kaldırabilir, fakat ürünün görünüşünde değişikliklere de neden olabilir.)

- Bazı bileşen parçalar standartlaştırılabilir mi? Bileşenlerin farklı kombinasyonları kullanıldığında ürün grubunda hâlâ çeşitlilik sağlamak mümkün müdür?

Danışmanlar ürünlerin üretildikleri makineye ve makinenin de ürünlere uygun olması gerektiğini bilirler (örneğin boyutları, hassasiyeti, prodüktivite ve maliyetiyle). Çeşitli durumlarda, kullanılan ürün ya da ekipman ya da her ikisi arasındaki bu ilişkiyi inceler ve müşteriye tavsiyelerde bulunur. Daha önce de belirtildiği gibi, ürün tasarımında önerilen değişiklikler pazar nüfuz potansiyeli bakımından pazarlama uzmanlarıyla istişare edilmelidir.

Ürün geliştirme sürecinin organizasyonu

Geliştirme zaman ve masraflarını geleneksel sistemlerin üçte ikisi kadar azaltmak için ürün geliştirme sürecinin yeniden organize edilmesi sıradışı değildir.[8] Danışmanlar şu hususları değerlendirmelidir:

- işlevler arası sorun çözme (en azından pazarlama, Ar-Ge, üretim, satın alma, lojistik, finansal kontrol dahil edilmelidir);
- geliştirme sorunlarının erken teşhisi ve çözümü (bütçe harcamalarının planlama döneminin başında yapılacak şekilde düzenlenmesi);
- geliştirme takım yapısı;
- proje yönetim teknikleri.

Bu unsurların optimizasyonu, ürünlerin mühendislik ile birlikte maliyetlerde ve pazara sunma sürelerinde önemli bir düşme gerektiren pazarlama ve üretim süreçleri için de tasarlandığını temin etmelidir. Hızlı prototipleştirme ve diğer ileri simülasyon teknikleri de geliştirmede gerekli zamanı ve maliyetleri düşürür.

17.3 Süreç yaklaşımı

Değer yaratımının en temel birimleri, bir veya birden fazla girdiden müşteri için değerli çıktılar yaratan faaliyetler dizisi olarak tanımlanabilen iş süreçleridir. Operasyonlarda girdi olarak müşteri siparişi ve çıktı olarak da teslim edilen ürünleri içeren sipariş işleme, muhtemelen en önemli değer yaratım sürecidir.

Birçok büyük danışmanlık şirketi, genellikle genel bir değişim yönetimi metodolojisinin bir bölümü olan kendilerinin hazırladığı iş süreçlerini ya da performans iyileştirme programlarını sunmaktadır. Değişim yönetimi metodolojisinden bağımsız olarak, süreç iyileştirme, spesifik teknik alanların değerlendirilmesi ve ilgili endüstri mühendisliği tekniklerinin uygulanmasını içermektedir. Genel olarak, danışmanlar aşağıdaki alanları değerlendirmek zorundadır:

- talep tahmini ve üretim planlaması;
- tedarik zinciri ve malzeme yönetimi;
- stok yönetimi ve malzemelerin kullanılması;

- iş akışı ve düzeni ve lojistik;
- performans standartlarının belirlenmesi ve iyileştirilmesi (işyeri seviyesinde);
- bakım;
- daha temiz üretim ve enerji tasarrufu;
- kalite yönetimi.

Bölüm 21'in konusu olan kalite yönetimi hariç, bu alanlar aşağıda kısaca ele alınmıştır.

Talep tahmini ve üretim planlaması

Talep tahmini ve üretim planlamasında karşılaşılan en büyük zorluk, yasal olarak bağımsız şirket ağları arasındaki planlama yaklaşımları ve sistemlerinin bütünleştirilmesidir. Birçok şirkette işlem gerçekleştirme ve sipariş işleme için kullanılan kurumsal kaynak planlama (ERP) sistemleri bugünlerde işlerdeki tıkanıklığı azaltan ve işin zamanında teslim edilmesini sağlayan kaynak ve bilgi akışını koordine etmek için ileri planlama sistemleriyle desteklenmektedir. Etkin müşteri dönüşü ve tedarik yönetimi stratejileri artan bir şekilde planlama sistemleri ile bütünleştirilmektedir. Planlama sistemlerinin uygulanması, dünyadaki tüm operasyon danışmanları için birincil iş haline gelmiştir.

Kullanılacak planlama yönteminin seçimi, operasyonun niteliğine bağlıdır. Süreç ya da montaj hattı üretim operasyonlarında basit ve geleneksel planlamadan ve raporlamadan sofistike kuyruk ya da bekleme hattı modellerinin kullanılmasına kadar çeşitli planlama yöntemleri uygulanabilir. Fakat fabrika inşaatı ya da gemi yapımı gibi özel projeler, kaynakların daha mantıklı tahsisini sağlayan kritik yörünge yöntemi (CPM) ya da program değerlendirme ve gözden geçirme tekniği (PERT) gibi ağ planlama yöntemlerinin kullanılmasını gerektirmektedir.

Dağıtım için ayarlanmış üretim durumunda (sipariş üzerine üretilen ürünler ya da özel projelerden farklı olarak), planlama sürecine başlangıç noktası, pazarlama uzmanları ile birlikte gerçekleştirilen talep tahmin sürecidir. Danışman üretim planlamasına geçmeden böyle tahminlerin güvenilirliğini kontrol etmelidir. Satış tahminleri ve üretim planlamaları arasındaki tutarsızlık, kayıp sipariş ya da fazla stok olarak sonuçlanabilir ve sıklıkla pazarlama ve üretim departmanları arasında ihtilaf konusudur. Ürün karmasındaki çeşitli ürünlerin operasyonların bütününe aktarılması olan bu tahmine ilave olarak, danışman her üretim bileşimi için gereken makine zamanını hesaplamalı, toplam çalışma zamanını belirlemeli ve acil durumlar için planlama sisteminde belli bir esneklik payı bırakmalıdır.

Bir zorluk da her zaman bulunan ve işlerin tıkanmasına yol açan operasyonların olmasıdır, fakat birçok danışman onlara yoğunlaşmaktan ziyade planlarına ve tüm operasyonların planlanmasına çekidüzen vermektedir. Etkili bir analitik ve planlama çalışması, makinedeki ya da belli iş merkezlerindeki operasyon saatlerindeki eksiklikleri ortaya koymalıdır ve bu zorlukların üstesinden gelmeleri için yönetime öneriler sunmalıdır.

Tedarik zinciri ve malzeme yönetimi

Satılan birim ürün başına azalan katkı paylarıyla birlikte, artırılmış sermaye rotasyonu, kabul edilebilir bir seviyede şirket karlılığını sağlamak için önemli bir strateji haline gelmiştir. Operasyon danışmanlığında önemli bir diğer alan haline dönüşen tedarik zinciri yönetimi, dış ve iç bileşenler dahil, bir şirketin toplam tedarik sistemini geliştirme ve yönetim sürecidir. Stratejik bir açıdan satın alma işlevi ve tedarik süreci faaliyetlerini içerir ve genişletir. Malzeme yönetimi, çeşitli malzeme faaliyetlerinin koordinasyonu ve kontrolü üzerine yoğunlaşır. Tedarik yönetiminde danışmanlık, ürün tasarımında tedarikçilerin erken bir aşamada dahil edilmesi, tedarikçi seçimi ve yeterlilik yöntemleri, satıcı oluşturma programlarının geliştirilmesi, tedarik sürecinde işlevler arası takımların oluşturulması vb. gibi konularla uğraşmaktadır. [9]

Tedarik zinciri yönetiminin daha stratejik oryantasyonuna ek olarak, malzeme yönetiminin geleneksel alanında hizmetler için hala daha fazla olanak bulunmaktadır.

Stok yönetimi

Danışmanların üç stok türünü akıllarında tutmaları gerekir: Hammaddeler, yarı mamuller ve nihai ürünler. Tüm bunlar için tek bir genel ilke olmalıdır: Bunları asgari, ama emniyetli bir seviyede tutma gerekliliği. Hammaddeler ve nihai ürünler için, emniyet seviyesi teslimat belirsizliğine izin verir ya da kayıp satışlardan kaynaklanan fırsat maliyetlerinden kaçınır. Emniyet stoku, ya da tampon stok kavramı, ne yüksek seviyede stok bulundurma için bir gerekçedir ne de miktar indirimlerinden veya özel teslimat yöntemlerinden avantaj elde etmek için gelişigüzel kullanılmalıdır.

Nihai ürünler için arzu edilen stok seviyesi, fırsat maliyetlerini taşıma maliyetleri (stok taşıma maliyetleri) ile dengelemek amacıyla pazarlama ve finans uzmanlarıyla yakın istişare içinde belirlenmelidir.

Yarı mamul stokunun asgari düzeyde tutulmasıyla taşıma maliyetlerinden büyük tasarruflar sağlanması mümkündür. Bunu başarmak için her makinenin yanında hiç ya da çok az stok kalacak şekilde operasyonların dengesini incelemeli, tıkanıkları gidermeli ya da azaltmalı ve sistemin faydalarının üzerinde durmalıdır.

Birçok endüstride stok seviyeleri son yıllarda her üç stok türü için "tam zamanında" (JIT) kavramının uygulanmasıyla dramatik bir şekilde azaltılmıştır. JIT, tedarikçiler, üreticiler ve müşteriler arasında yakın işbirliği, istikrarlı üretim süreci ve "sıfır kusur" kalite politikasını gerektirir. Diğer taraftan, tedarikçilerden üreticilere sık nakliye gerekliliği, özellikle büyük şehirlerde kalabalık nakliye ağları ve tedarikçiler açısından zor koşullar gibi nedenlerden dolayı JIT'in uygulanması bazen zordur.

Birçok danışman hammadde stoku sorununu çeşitli maddelerin değerlerini "A" mad-delerini (miktarı az ama pahalı olan maddeler) "B" ve "C" maddelerinden (sonraki stokta tutulan ucuz, ama miktarı çok olan maddeler) ayırmak için analiz ederek ele almaktadır. Daha sonra "A" maddeleri için sipariş maliyetlerini taşıma masraflarıyla dengeleyerek sipariş miktarını belirlemek amacıyla stok modelleri-

nin kullanımına dayanan bir sipariş stratejisi geliştirilir. Miktar indirimleri artımlı taşıma masraflarına karşı değerlendirilmeli ve miktar indirim teklifinin ne zaman uygun olacağı ile ilgili bir karara ulaşılmalıdır. Fakat sorun, tampon stok seviyesinin belirlenmesinde yatmaktadır. Normal koşullarda, bu hesap, fırsat maliyetlerinin taşıma masraflarına karşı dengelenmesiyle yapılmaktadır. "B" maddeleri için, sipariş verilmesi stokların düzenli gözden geçirilmesiyle veya en az seviyeye ulaşılan herhangi bir durumda yapılmaktadır. "C" maddeleri için, büyük siparişler herhangi bir zamanda verilebilir.

Malzemelerin kullanılması

Burada odak noktası nihai ürüne şekil veren hammaddeler üzerindeyken görev, üretim sürecinde kullanılan paketleme malzemesi, yakıt ve boya ve yağlar gibi diğer malzemeleri de kapsayacak bir şekilde genişletilebilir. Bu alanda özellikle giyim, mobilya, madeni ürünler vb. belli endüstrilerde çok fazla çaba sarf etmeden önemli tasarruflar sağlanabilmektedir. Malzeme maliyetinin toplam maliyetteki yüzdesi ne kadar yüksekse, bu alanda daha fazla incelemeye ihtiyaç vardır. Atık malzemeyi azaltmak için üç yaklaşım bulunmaktadır:

- atık malzemeyi azaltma bakış açısıyla tasarımdaki değişiklikler;
- tasarım değiştirilemiyorsa, kazancı artırmak için kumaşları, metali ya da ağacı kesmek için kullanılan yöntemi atık maddeyi azaltacak bir şekilde değiştirmek ya da kullanılan hammaddenin asıl boyutunu değiştirmek gibi bazı çabalarda bulunulmalıdır.
- kaçınılmaz olarak üretimin çeşitli safhalarında bazı atıklar meydana gelecektir. İki soru akla gelmelidir: Bu atık diğer yan ürünler ya da bileşenler için kullanılabilir mi ya da satılabilir mi?

Üreticilerin malzemeleri geri dönüştürmeleri, kapalı sistemler oluşturmaları ya da atıkların yeniden kullanılmasıyla ilgili sorumluluk almaları gibi birtakım çevreyle ilgili yönetmeliklerden dolayı bu sorular önemli bir geçerlilik kazanmıştır. Geri dönüşüm ve atık yönetimi danışmanlar için özel bir alan haline gelmiştir.

İş akışı ve düzen

Organizasyonun üretim operasyonları normal olarak üç ana türden biriyle uyuşmaktadır. İlki, ürünün durağan ve işçiler ile ekipmanın hareketli olduğu sabit bir konumla üretim, örnek olarak uçak, ağır jeneratör ya da gemi imalatıdır. Düzen bazen işçiler, malzemeler ve ekipmanın yürüdüğü mesafelerin kısaltılmasıyla iyileştirilebilir. Ancak, manevra alanı daha ziyade sınırlıdır.

İkincisi, ekipman ve makinenin operasyon dizisine göre sıralandığı sıralı hat üretimi olup, örnek olarak şişeleme fabrikaları, otomobil montaj ve konserve operasyonları verilebilir. Bu durumlarda, düzen az ya da çok makinenin nasıl yerleştirileceğini belirleyen operasyon dizileriyle oluşturulur. Bununla birlikte, iki tür konu danışman tarafından ele alınabilir: Birçok durumda işletmenin gelişim sü-

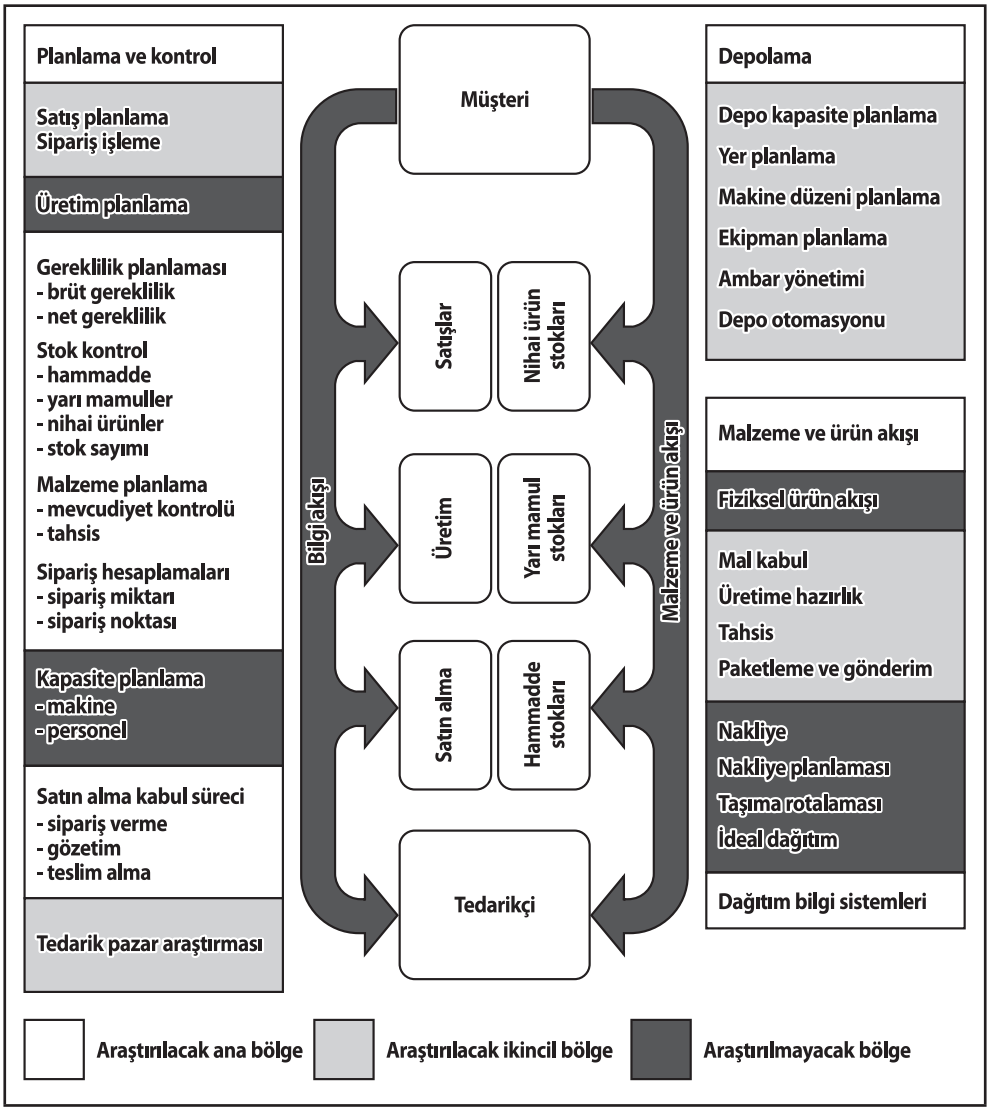
recinde, ürün grubu genişlerken ya da ürün değişiklikleri için taleplerden dolayı, eklenen yeni hatlar ana hatlarla uyum içinde çalışmayabilir, bu da operasyonların ana dengesinde çeşitli sorunlara neden olur. Bu yüzden operasyonlar, bazı aşamaların önündeki ya da arkasındaki aşamalardan daha hızlı üretim yapması nedeniyle istikrarsızlaşır. Operasyonların dizisini ve her birini tamamlamak için gereken zamanı gösteren şematik diyagramlar oldukça yararlı olabilir. Karşılaşılan sorunun türüne ve durumun karmaşıklığına bağlı olarak, istikrarı yeniden sağlamak için uygulanan yöntemler hattın bazı bölümlerindeki iş istasyonlarının sayısı artırmak, çalışma yönteminde ek makineler ya da iyileştirmeler gibi basit önerilerden daha karmaşık buluşsal yaklaşımlara kadar çeşitlenmektedir.

Üçüncü organizasyon türü ise, tüm benzer makinelerin birlikte gruplandığı ve her biri için gereken dizilere bağlı olarak ürünlerin bu makineler arasında hareket ettiği işlevsel düzenlemedir. Birçok ağaç işçiliği atölyesinde ve tekstil sektöründe durum budur. Bu tür bir düzenleme, operasyonların düzeni ve organizasyonunun daha iyi hale getirmesiyle danışmanın prodüktiviteyi artırmak için daha fazla şey yapmasını sağlar. Kilit nokta ise, toplam hacmin yüzde olarak çoğunu oluşturan bir ya da birden fazla nihai ürün olup olmadığıdır. Bu ürünleri üretmek için gereken makineler daha sonra işlevsel makine düzeninden çıkarılır ve bir üretim hattı makine düzeni boyunca düzenlenir. Bu durumda önemli prodüktivite kazancı söz konusu olabilir.

Lojistik

Bir şirketteki lojistik işlevi her zaman tanımlanabilir ve bilgi akışı ve ürün akışı olarak ele alınabilir. Her iki akış da çok karmaşık olduğundan, BPI (iş süreci iyileştirmesi) için proje çerçevesi dikkatle tasarlanmalıdır. Bir kontrol listesi olarak, projenin kapsadığı tüm lojistik unsurların bir grafikte ifade edilmesini öneririz. Şekil 17.1'de gösterilen örnek, yedek parçalarının lojistiğini geliştirmek isteyen ekipman üreticisi ve sağlayıcısı bir şirketten alınmıştır. Bu proje için tanımlanan hedefler ürün stokunun yüzde 30 azaltılması, elleçleme maliyetlerinin düşürülmesi; teslimat performansının artırılması ve yönetim maliyetlerinin düşürülmesidir.

Şekil 17.1 Lojistik alanında iş süreci iyileştirilmesi



Performans standartlarının belirlenmesi ve iyileştirilmesi

Bu konu, muhtemelen bir operasyon danışmanının karşılaştığı en karmaşık sorunlardan biridir. Performans standartlarına işçilik maliyetlerinin belirlenmesi ve böylece fiyatlandırma ve fiyat teklifinde, "üret ya da satın al" kararlarında, makine değiştirme sorunlarında ve bunun gibi durumlarda karar verebilme becerisinin sağlanması hususları dahil, çeşitli nedenlerden dolayı ihtiyaç duyulmuştur. Buna benzer standartlar, üretim planı, ücretler ve teşvik programları için önemlidir. Kaydedilmiş resmi bir standart olsun, bir süpervizörün ya da işçinin verilen iş için tahmin ettiği öngörülen gayri resmi bir standart olsun, gerçekleştirilen her iş için değişmez belirli standartlar bulunmaktadır. Danışman var olan standardı gözden geçirmek ya da yeni birini oluşturmak için göreve davet edilir. Önemli bir nokta ise, görevin performansı değerlendirilecek kişilerin ve işçilerin temsilcilerinin bilgisi ve onayıyla yerine getirilmesi zorunluluğudur.

Standartları oluşturmadan önce bu alanda çalışan danışman, belirli operasyonların yapılma biçimini incelemeli ve daha kolay ve daha etkili bir yöntem geliştirmeye çalışmalıdır. Operasyon grafikleri, akış grafikleri ve faaliyet grafikleri gibi çok iyi bilinen bir takım grafikleri kullanır. Danışman, ergonomi ve iş tasarımının önemli unsurlarını da anlamalıdır.

Birçok iş, yöntemlerin iyileştirilmesine ihtiyaç duymaktayken danışman tıkanıklık yaratma ya da birtakım operatörlerce tekrar edilme ihtimali olan kritik olanlara öncelik tanımalıdır. Bir danışman işçilerden, ustabaşılardan, süpervizörlerden ve yöneticilerden öneriler edinmeyi ve bu kişilerin yeni yöntem çalışmasına katılımını sağlamayı çok kullanışlı bulacaktır. Birçok durumda, üretim işçileri ve teknisyenleri danışmanın gözden kaçırabileceği birçok iyileştirmeye dikkat çekebilir.

İyileştirilmiş sistemler için performans standartları belirmek amacıyla genel olarak şu üç yöntemden biri kullanılabilir: İş örnekleme, kronometraj çalışması ya da önceden belirlenmiş zaman standartları. Alternatif olarak, bir işyerinde danışman bu yöntemlerin ikisinin ya da tümünün bir bileşimini tercih edebilir. Örneğin iş örnekleme, kronometre gözlemlerine dayanılarak "standart zaman"a dahil edilecek ödenekleri belirlemek üzere kullanılabilir. [10]

Bakım

Danışman ekipman ve makinelerin tamiri ve bakımı için kullanılan yöntemleri de sorgulamalıdır. Özel olarak, aşağıdaki soruların cevaplandırılması uygundur:

- önleyici bir bakım planının olup olmadığı, yerinde olup olmadığı ve nasıl uygulandığı;
- düzgün bir muayene programının olup olmadığı;
- tamirlerin maliyet tahmininin yapılıp yapılmadığı ve her makine için tutulup tutulmadığı;
- normal greslemenin ve yağlamanın nasıl yapıldığı ve bu işlerin yapılmasın-

dan kimin sorumlu olduğu.

Danışman acil tamir durumlarını da sorgulamalıdır ve bakım ekibindeki kişilerin sayısının artırılmasının makinelerin arıza süresini kısaltıp kısaltmayacağını düşünmelidir. Ek olarak, bir danışman kullanılan yağın yeniden tasarlanması ya da değiştirilmesiyle ekipman ya da makinelerin belli bileşenlerinin hizmet ömürlerinin uzatılıp uzatılmayacağı hususunu incelemelidir. Son olarak, makine değiştirme sorunları, bakım masrafları ile ilgili olarak incelenmelidir.

Özellikle süreç endüstrilerinde ana ekipmanın gözden geçirilmesi gerekiyorsa, danışman bunun gibi operasyonlar için program oluşturarak müşteriye önemli tasarruflar sağlayabilir (gerekirse ağ planlama teknikleri uygulayarak).

Makine bozulmalarından kaynaklanan üretim kesintilerinin maliyeti yüksek olabildiği için üretim personelinin bakım konusunda daha fazla bilinçlendirilmesi yönünde artan bir eğilim bulunmaktadır. Bozulmaların nedenlerinin doğru teşhisi ve üretim operatörlerinin ve bakım ekibinin eğitimi üzere seminerler (basit yağlama ve gresleme görevleri için operatörlere belli sorumluluklar verme gibi önerileri olabilecek) daha sonraki aşamada performans gözden geçirme seminerleriyle desteklenebilir. Toplam verimli bakım (TPM) yaklaşımı gibi tüm personel için geçerli olan yaklaşımların iyi getirileri olabilir.

Daha temiz üretim ve enerji tasarrufu

Sıkı çevre yönetmelikleriyle birlikte sürdürülebilir gelişim üzerine tartışmalar birçok şirketin üretim yollarını ve araçlarını ekolojik kriterler ışığında tekrar gözden geçirmelerini sağlamıştır. [11] Danışmanların örneğin aşağıdaki konularda yardımları istenebilir:

- üretim tesislerini denetlemek ve iyileştirme programları önermek;
- büyük yatırımların çevresel etki değerlendirmesinde yardımcı olmak;
- ürünlerin yaşam döngüsü analizlerini gerçekleştirmek;
- sıklıkla toplam kalite yönetimi (TQM) ya da çalışan öneri programlarına entegre edilmiş "kirliliğin önlenmesi karşılığını verir" girişimlerini uygulamak.

Günümüzde, birçok kuruluş bütünleşik çevre yönetim sistemini başarıyla uygulamak için ISO 14000 standardını uygulamaktadır. Ek olarak, enerji tasarrufu ve geri dönüşüm gibi konularda spesifik teknik tavsiye aranabilir.

Enerji maliyetlerindeki artışla birlikte, birçok müşteri şirketin enerji kullanımında önemli tasarruflara ihtiyaçları bulunmaktadır. Bunlar basit iyi ev idaresinden (termostatların doğru kurulduğunun ve çalıştığının kontrol edilmesi, duman ve hava kaçaklarının tamiri vs. gibi), ek yalıtım, ısı geri getiriciler, güç faktörü düzeltmeleri benzeri küçük yatırımlardan veya düşük atık, düşük enerji süreçlerine geçişle ilgili büyük yatırım kararlarından kaynaklanabilir. Bu konuların birçoğu son derece teknik olabilir ve uzmanların müdahalesini gerektirmektedir. Operasyon danışmanının katkısı, esas olarak enerji masraflarında potansiyel tasarrufların başarılıp başarılamayacağını incelemek, bu konuya müşterinin dikkatini çekmek ve

enerji tutucu bir programın nasıl tesis edileceği ve uygulanacağı konularında karar verme sürecinde yönetime yardım etmek hususlarında yatmaktadır.

17.4 Operasyonların insan yönleri

Dünya çapında şirketler özelleştirme, inovasyon, hız, üretkenlik ve kalite gibi rekabet zorunluluklarına çözüm getirmeyen otokratik, çok hiyerarşik ve Taylorcu organizasyon kavramlarının üstesinden gelmeye çalışmaktadır. Danışmanlar yüksek performanslı iş sistemlerine geçiş sürecini kolaylaştırmada önemli bir rol üstlenebilirler. Operasyon yönetimi danışmanı, bütünleşik bir tavır sergileyerek üretimin insan ve teknik yönleriyle uğraşmak zorundadır. Ayrıca, uygulamaların ve tekniklerin geniş yelpazesinden tercihler yapabilmesi ve belirli bir müşteri bağlamına uygun olarak bunları etkili bir şekilde birleştirebilmesi ve uygulayabilmesi için müşteriye yardımcı olmalıdır.

Danışmanlar için bazen arzu edilen başarıyı sağlayamayacak tüm organizasyon yapısını gözden geçirmeden sadece geleneksel yaklaşım olan alt sistemlerin ince ayarının yapılmasının sorunu çözmeyeceği hususunda müşterilerini ikna etmeleri zordur. Bu yüzden, aşağıda açıklanan operasyon bileşenlerinin optimizasyonu, her zaman üretim organizasyonun tüm yönleri kavramsal bakışıyla yapılmalıdır.

Kalite konusu belki de herhangi bir operasyonda insan unsurunun belirleyici faktör olduğunun en iyi kanıtıdır (ayrıca bkz. Bölüm 21). Uygulama bir yana, ilgili çalışanların katılımı olmadan ve insan üzerindeki etkisini incelemeden bir tavsiye önermek bile naif olacaktır. Bu bakımdan, operasyon yönetim danışmanları tarafından düşünülmesi gereken iki ana alan vardır: Fiziksel çalışma koşulları ve güvenlik iyileştirmesi; iş zenginleştirmesi ve grup çalışması.

Fiziksel çalışma koşulları ve güvenlik iyileştirmesi

Danışman, maruz kalındığında zehirlenme ya da iş hastalıklarına neden olabilecek hava kirleticileri, toz ve radyasyon gibi sıcaklık, nem, ışık ve gürültü seviyesi gibi olumsuz koşullardan işçileri korumak için işyerinde gerekli önlemlerin alınmasına dikkatini vermelidir. [12]

İdeal olarak, ya tüm tehlikeler ortadan kaldırılacak ya da tehlikeli durumlarda işçilerin tehlikeli durumdan doğrudan etkilenmelerini engellemek için uzaklaştırılması gerekecektir. Eğer bu önlem mümkün değilse, ya tehlikenin kaynağı izole edilmeli ya da işçi koruyucu ekipman ya da giysi ile korunmalıdır. Genellikle yapılan hatalardan biri, koruyucu eldivenler, botlar ya da gözlük ve makine için korumalık gibi kaza önlemenin sözde teknik yönlerine yoğunlaşmaktır. Birçok fabrikada, buna rağmen, kazaların yarıdan fazlası korumalıkların ya da koruyucu ekipmanın yokluğundan daha çok, insanların yanlış kararlarından ve dikkatsizliğinden kaynaklanmaktadır.

Danışman, geçmiş kaza raporlarının detaylarını inceleyerek gerekli bilgilerin birçoğuna erişebilir. Bu yöntemde kazaların nedenleri, kazanın olduğu bölüm,

kazaların en sık meydana geldiği saat ve gün ve hatta yaralanan kişi ile ilgili bilgiler incelemelidir. Bu bilginin bir güvenlik planı için gereken eylem planı açısından değerli yararları bulunmaktadır. Böyle bir plan kesinlikle eğitimi içermelidir. Tüm önlemlere rağmen kazalar olabileceği için, sağlık hizmetlerinin, ilkyardımın ve acil ve temizlik olanaklarının ve yangın koruma sistemlerinin kullanılabilirliğinin ve yeterliliğinin kontrol edilmesi uygun olacaktır.

İş zenginleştirmesi ve grup çalışması

Birçok operasyon danışmanı prodüktivite konusuna önem vermektedir ve iş tatmini ihtiyacı ve iş tatmininin prodüktivite üzerindeki etkisini ciddiye almayabilir. Bir üretim ortamında süreç tasarımı, çalışma yöntemi, iş görevlerinin düzenlenmesi ve fiziksel çalışma ortamları, işçilerin tatminini büyük ölçüde etkiler. İş genişletme ve iş zenginleştirmesi dahil, iş tatmininin artırılabileceği çeşitli yollar mevcuttur. Özellikle monoton, sıkıcı işlerde görevler için zaman döngüsü uzatılabilir; asıl işe ek olarak diğer görevler eklenerek iş çeşitlendirilebilir; bazı iş ile ilgili durumlarda kendi kararlarını alabilen işçilere daha fazla yetki verilebilir. Aynı ruhla, birçok hizmet sektöründe hizmetlerin nasıl kişiselleştirilebileceği hakkında karar verebilmeleri için operatörlerin yetkileri artırılabilir.

Farklı isimler altında grup çalışması hakkında önemli sayıda çalışma yapılmıştır: İş organizasyonlarının yeni biçimleri, sosyoteknik sistemler, endüstriyel demokrasi ve yarıotonom gruplar. Tüm fabrikalar (örneğin Kalmar, İsveç'teki Volvo fabrikası) bu kavramlar çerçevesinde tasarlanmış ve Japonya, Avrupa, Kuzey Amerika, Avustralya ve bazı gelişmekte olan ülkeler başarılı bir şekilde buna benzer sistemleri hayata geçirmiştir. Bu sistemler iki ana kavrama dayanmaktadır. İlk olarak, iş tasarımında ve değişiminde, teknik ve sosyal konuları birlikte düşünmek gerekmektedir. Bu yüzden, iyileştirilmiş çalışma yöntemleriyle işin öngör-düğü zorluğun çeşitliliği ve derecesi, öğrenme ve ilerleme için fırsatlar ve bunun gibi faktörler açısından çalışma grubunun sosyal ihtiyaçları uzlaştırılmalıdır. İkincisi ise, belli bir görevi yerine getiren kişilerin kendi işlerinin yeniden tasarlanması sürecine katkıda bulunması sağlanmalıdır. [13]

Bu bakımdan, özellikle küçük grup faaliyetleri çok iyi bilinmektedir. Kalite çemberleri yıllar boyunca maliyet düşürme ve prodüktiviteyi artırma yönünde faaliyet kapsamlarını genişletmişlerdir. Kalite çemberleri fikrinin bu başarısı, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki birçok şirketin farklı derecelerde başarılarla Japon modelini birebir özelliklerinin bir ya da birkaçının adapte edilmesi yoluyla uygulamasına neden olmuştur. Şurası açıktır ki, üretim işçilerinin ve süpervizörlerin işleriyle ilgili konularda katılımı giderek daha geniş kabul görmektedir.

Olaya geleneksel yolla bakan bir üretim danışmanına çalışan seviyesindeki dahil etme ve katılım garip gelebilir. Durum bu değildir: Her şey danışmanın ve müşterinin tavrına bağlıdır. Tüm cevapları bildiğini iddia eden ve kendi bakış açısını kabul ettirmek isteyen bir danışman kesinlikle başarısız olacaktır. Bir operasyonu tasarlarken ya da değiştirirken her işin ele alınması gereken birçok teknik ve insan

özellikleri bulunmaktadır ve kimseden her şeyin ayrıntısını bilmesi beklenemez. Danışman insanların sorulara cevap vermede ne kadar hazır oldukları ve iyileştirmeler için yardımcı olacak öneriler sunmaları karşısında şaşırabilir, eğer gerçekten samimi olduğunu düşünürlerse onların görüşüne değer verir ve ihtiyaçlarını ve faydalarını hisseder. Böyle bir tavır geliştiren bir danışman, bir süre sonra dahil etme ve katılımın engel olmaktan ziyade, üretim ve operasyonlardaki herhangi bir görevin başarısı için kilit rol oynadığını anlayacaktır.

1. Operasyon ve üretim yönetiminin daha ayrıntılı kapsamı için örneğin bkz. R. B. Chase, N. J. Aquilano ve F. R. Jacobs: Production and operations management (Üretim ve operasyon yönetimi) (Homewood, IL, Irwin, 1998). Ayrıca, bu Bölüm'de kısaca özetlenen birçok konu G. Kanawaty (ed.): Introduction to work study (İş etüdüne giriş) (Cenevre, ILO, 4. basım, 1993) adlı eserde daha detaylı olarak ele alınmıştır.
2. Bkz. örneğin S. G. Wheelwright, I. Clark ve R. A. Hayes: Dynamic manufacturing (Dinamik üretim) (New York, The Free Press, 1988) ya da R. Schonberger: World class manufacturing (Birinci sınıf üretim) (New York, The Free Press, 1982).
3. Bkz. J. Womack, D. Jones ve D. Roos: The machine that changed the world (Dünyayı değiştiren makine) (New York, Rawson Associates, 1990).
4. Krş. M. Hammer ve J. Champy: Re-engineering the corporation (Şirket ölçeğinde değişim mühendisliği) (New York, Harper Business, 1993).
5. Bkz. örneğin K. North: Environmental business management: An introduction (Çevresel iş idaresi: Giriş), Management Development Series, Sayı 30 (Cenevre, ILO, 2. basım, 1997).
6. S. G. Wheelwright ve K. B. Clark: Revolutionizing product development (Ürün geliştirmede devrim ya-ratmak) (New York, The Free Press, 1992), s. xi.
7. Adı geçen eser, s. 29-31.
8. Otomobil endüstrisinden bir örnek için bkz. K. Clarly ve T. Fujimoto: Product development performance (Ürün geliştirme performansı) (Boston, MA, Harvard Business School Press, 1991).
9. İyi bir genel bakış için bkz. D. W. Dobler ve D. N. Burt: Purchasing and supply management (Satın alma ve tedarik yönetimi) (New York, McGraw-Hill, 6. basım, 1996).
10. Ayrıntılı tartışma için bkz. Kanawaty (ed.), adı geçen eser.
11. Bkz. North, adı geçen eser.
12. Bu konular hakkında geniş kaynaklara ILO'dan (Uluslararası Çalışma Örgütü) ulaşabilirsiniz.
13. Bkz. J. E. Thurman ve diğerleri: On business and work (İş ve çalışma üzerine) (Cenevre, ILO, 1993).

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DANIŞMANLIK

18

18.1 Personel işlevinin değişen yapısı

Yönetim danışmanlığının geleneksel alanlarından biri olan personel yönetimi, geçen 20–30 yılda birçok değişikliğe maruz kalmıştır.

Danışmanlar iş organizasyonlarının "insan" yönüyle ilgilenmeye başladıklarında, birçoğu müdahalelerini "personel yönetimi" adı altında topladıkları sorunlarla sınırlama eğiliminde olmuşlardır. Fransızca konuşan ülkelerde, personel sorunları gestion administrative (idari yönetim)'e dahildi. Hemen hemen tüm ülkelerde, bir personel idare uzmanı genel olarak personel kayıtlarıyla, düzenlemelerle ve prosedürlerle, işin değerlendirilmesiyle, ücretler ve işe alma, seçim, göreve başlatma, terfi, disiplin, istihdamın sona erdirilmesi ve şikayetlerle başa çıkma gibi "istihdam" konularıyla ilgilenmiştir. Yıllar geçtikçe bu oldukça genişlemiştir. Personel işlevinin rolünü ve durumunu halen etkileyen başlıca değişiklikler aşağıdaki alanlarda gerçekleşmektedir.

İlk olarak, personel yönetiminin konusu - organizasyonlarda çalışan insanlar - değişmiştir ve birçok açıdan değişmeye devam etmektedir. İnsanlar daha iyi eğitimli, işlerinde daha yetkin, haklarının bilincinde, ulusal ve uluslararası birçok ekonomik ve politik konuda daha bilgili ve daha ilgili hale gelmişlerdir. Değer yargıları değişmiş; iş ve yaşam beklentileri artmıştır. Organizasyonlar içindeki insan ilişkileri karmaşıklaşmış, çeşitlenmiş ve baş edilmesi zor hale gelmiştir. Bu değişiklikler sadece teknolojik gelişmeyi değil, ayrıca daha fazla ülkenin demokratikleşmesi (en önemli ölçüde, elbette, eski komünist blokta) veya yeni sosyal oluşumların ve baskı gruplarının (örneğin çevreciler ve tüketim yanlıları) ortaya çıkması gibi sosyal ve politik değişimin önemli eğilimleri yansıtmaktadır.

İkinci olarak, istihdam şartları, çalışma ve ücretlendirme dahil, giderek artan sayıda personel konusu yasalardan etkilenmekte (Avrupa Birliği gibi bölgelerde

uluslararası yasalar dahil) veya işveren ve işçi kuruluşları arasındaki toplu sözleşmelerin konusu olmaktadır. Bu sorunlarla ilgilenirken, personel danışmanı, mevcut yasal ve işçi-işveren ilişkileri çerçeveleri, işçi sendikalarının ve diğer işçi temsilcilerinin rolü ve bölgesel uygulama ile uyum içerisinde bilgilendirme ve danışmanlık yapma ihtiyacı gibi konuların tamamıyla bilincinde olmalıdır.

Üçüncü olarak da, organizasyonlar hem maliyet hem katkı bakımından insan kaynaklarının öneminin gitgide daha da bilincine varmaktadır. Birçok organizasyon için işgücü başlıca işletme maliyeti unsurudur. Durumun böyle olmadığı yerlerde bile, çalışanların beceri ve yetenekleri önemlidir. İnsan kaynakları, kaynakların arasında katma değer oluşturabilen tek kaynaktır. Organizasyonlar gitgide çalışanlarını rekabet üstünlüğünün bir kaynağı olarak görmeye başlamışlardır. Çoğu icat veya yeni hizmetin rakiplerce kolayca taklit edildiği kabul edilmektedir, ancak organizasyon içinde tutulan bilgi ve bu bilginin etkili yönetimi, taklit edilmesi daha zor bir öğedir. Tabii ki önemli olan bilgi yazılı olan değil, organizasyondaki bireylerin zihninde var olan bilgidir. Bu nedenle, insan kaynaklarının kapasitesi ve maliyeti arasında bir denge kurmayı başarmak, organizasyonel etkililik ve başarıda önemli bir unsurdur.

Bu değişikliklerin bir sonucu, daha sınırlı personel idaresi ve/veya yönetiminden farklı bir konsept olarak insan kaynakları yönetimi (İKY) konseptinin gelişmesi olmuştur. Çalışanlar bir organizasyonun en değerli kaynağı olarak görülür ve bu önemli bakış açısından bireylere davranma şekilleri açısından birçok sonuç çıkarılabilir. Bir tarafta denklemin maliyet noktasındaki odak noktası, insan kaynaklarındaki harcamayı sınırlamak ve bireyleri sonuçlara daha da yaklaştırmak için bir dizi adım içerebilir. Örneğin organizasyon dışından işgücü kapasitesi almayı içerebilir. Diğer yandan, kapasiteye olan odaklanma, liderlik rolünde, eğitim ve geliştirmeye yatırım yoluyla veya personelin seçimi olan gelişim sistemleri yoluyla, daha yüksek performans için insanları motive etmede önemli yatırımlarla sonuçlanabilir.

Çok sayıda organizasyonel gelişim teori ve konsepti ortaya çıkmakta ve bunlar organizasyonlardaki bireylerin sorunlarının analizine ve organizasyonel hedeflere ulaşmada kişilerin ve grupların etkinliğini artırması muhtemel yöntemlere uygulanmaktadır.

Dördüncü olarak, teknolojik değişimler bireylerin yönetilme şekillerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu etki küresel entegrasyondan yola çıkarak, çalışanlara uygulanan iletişim sisteminin bulunduğu tüm İKY ortamında tamamıyla hissedilmektedir. Birkaç önemli etkiyi tanımlamadan önce, dünya çapında – en azından doğrudan – teknolojik değişime maruz kalmamış çok sayıda çalışanın varlığından bahsetmek gerekir. Oldukça teknik olan endüstrilerde bile, örneğin uluslararası havayollarında, hala işi fiziksel güçle ağır malzemeleri taşımak olan bireyler bulunmaktadır. Ama yine de teknolojik değişimin etkisi hemen her seviyede söz konusudur. Evrensel açıdan, teknolojik değişim "dünyayı küçülterek" dünya çapında mal ve hizmetlerin transferini kolaylaştırmış, bazı ulusların durumunu geliştirirken diğerlerini baskı altına almıştır. Ulusal seviyede, teknolojik değerlendirme temel endüstriden (tarım, ormancılık, balıkçılık) üretime, üretimden hizmetlere bir iş ge-

çişi sağlamıştır. Geniş anlamda, en zengin ülkeler hizmet sektöründe en yüksek insan oranına sahiptir ve en düşük oranlar temel sektörde bulunmaktadır. Endüstriyel sektörler içinde, teknolojik değişiklik bazı endüstri veya şirketlerin çöküşüne neden olurken, başka şirketlerin ortaya çıkmasına ve bazı işyerlerinde istihdamın artmasına, bazılarında ise azalmasına neden olmuştur. Yakın zamanda "dördüncü dalga"yı (temel endüstri, üretim ve hizmetlerden sonra), bilişim teknolojisini gördük. Organizasyonlar içinde teknolojik değişimin işlerin yapısında, işin yapılış şeklinde ve hatta organizasyonun şeklinde büyük etkisi olmuştur. Günümüzde BT sektöründe çalışanların telekomünikasyon sistemi ile üstlerine bağlı olarak kendine ait zamanlarında işverenlerin ofislerinden oldukça uzak mesafede çalışmaları mümkündür. En işlevsel düzeyde, yeni teknoloji bir işverenin çok sayıda çalışanının her birine 'kişisel' mektuplarını yönlendirmesini mümkün kılar. Yeni teknolojinin çok önemli ve küresel olandan oldukça yerel olana kadar geniş çaptaki etkilerinin İKY üzerinde kaçınılmaz ve geniş çaplı bir etkisi vardır.

Beşinci olarak, ekonomilerin gitgide uluslararası hale gelmesi, çokuluslu ticaret bloklarının gelişmesi ve (kâr veya politika temelli) uluslararası kuruluşların büyümesinin de İKY üzerinde etkisi olmuştur. İnsan yönetiminin herhangi bir diğer yönetim alanından daha kültürel merkezli ve değer yüklü bir alan olduğu ortaya çıkmaktadır. Bir ülkede veya organizasyonda standart olarak görülen uygulamalar, başka bir ortamda imkansız olabilir (örneğin esnek çalışma saatleri, açık plan ofisler, pozisyon ve seviye farkı olmadan tüm personele açık yemek salonları, üst yöneticilere doğrudan erişim veya gizli personel dosyalarının kullanımı). Hem personel danışmanları hem de yönetim danışmanları farklı etnik, sosyal, kültürel, dini ve eğitim geçmişine sahip bireylerle ilgilenirken personel uygulamalarının bir ortamdan diğerine geçişinde daha dikkatli ve seçici olmaktadırlar. Bu çeşitliliğe olan duyarlılık, uluslar arası ticaretin artması, gelişmekte olan ülkelerde modern işletmelerin ve organizasyonların ortaya çıkması, yabancı işçi ve yöneticilerin istihdamının artması ve yönetim eğitimindeki gelişmeler ile birlikte artmıştır.

Personel ve insan kaynakları yönetiminin rolünün yeniden değerlendirildiği ve geliştirildiği bir çağda yaşıyoruz, yeni talepler oluşturulmakta ve yeni yaklaşımlar geliştirilmektedir. Bu uzun süreli değişim süreci, danışmanlar için birçok yeni fırsatlar yaratmaktadır. Hem personel uzmanları hem genel müdürler gitgide daha karmaşıklaşan birey sorunlarıyla karşılaşmakta ve personel kararlarında düşünülecek tüm durum ve unsurlar hakkında bilgi sahibi olmayı zor bulmaktadırlar. Birçok durumda, bu kişiler bağımsız ve objektif bir insan kaynakları uzmanının yardımını takdir edeceklerdir.

18.2 Politikalar, uygulamalar ve insan kaynakları denetimi

İnsan kaynakları yönetiminde danışmanlık, en kapsamlıdan (müşterinin satın almayı düşünüyor olabileceği bir şirketin işgücünün değerlendirilmesi veya müşterinin istihdam uygulamalarının genel kurumsal stratejiye ne şekilde bir katkısının olduğunun toplam değerlendirilmesi) en sınırlıya (tek bir yönetim semineri

veya zor bir çalışanla nasıl başa çıkılacağı ile ilgili tavsiyeler) pek çok şekilde olabilir. Bu bölüm kapsamlı danışmanlık işi hakkındadır, sonraki bölümler ise işin bir kısmını oluşturan ya da tek başına tartışılabilecek konular hakkındadır.

Görevin ilk aşamalarında danışman ve müşteri, insan kaynakları yönetimi işlevinin kapsamlı bir teşhisinin istenilen bir başlama noktası olabileceğine ve danışmanın müdahalesinin nereye odaklanmasına karar verilmeden önce gerçekleştirilmesi gerektiği konusunda anlaşabilirler. Genellikle işe alma, personel geliştirme, terfi ve transfer, maaş artışı, işçi-işveren ilişkileri ve benzeri türdeki personel işlevinin önemli öğeleriyle ilgili kurumsal politikalar mevcuttur.

Ancak, danışman bu 'politikaları' umutsuz beklentiler ve iyi niyetler olarak görebilir. Bir personel politikasının kayda değer olması için bazı kriterleri karşılaması gerekir:

- yazılı ve anlaşılır olmalı ve işlevin kapsamlı bir açıklamasını sunabilecek şekilde olmalıdır;
- politikanın önemli öğelerinin organizasyondaki tüm ilgili bölümlere yayımını sağlamak için tedbir alınmalıdır;
- sağlam temelli ve kamu politikası ve yürürlükteki mevzuatla tutarlı olmalıdır;
- içsel olarak organizasyonun belirtilen hedef ve politikalarla tutarlı olmalıdır;
- spesifik personel politikaları (personel alımı, geliştirme ve idare gibi) karşılıklı olarak destekleyici olmalıdır;
- işverenlerin temsilcileriyle uygun görüldüğü şekilde istişareler dahil, organizasyon içinde çok seviyeli bir tartışma ve istişarenin sonucu olarak belirlenmelidir.

Danışman ilk aşamada araştırarak, analiz ederek ve sistematik, derinlemesine bir değerlendirme yoluyla, bir süre sonucunda elde edilmiş gerçek sonuçlarla politikaları karşılaştırarak, var olan personel politikalarını ve prosedürlerini değerlendirme girişiminde bulunabilir. Değerlendirmenin temel amacı, insan kaynakları yönetimi ve gelişim uygulamaları hakkında bilgilendirme ve açıklama sağlamaktır. Bunu başarmak için, bilgi, organizasyon içindeki tüm kademe ve işlevlerde aranmalıdır.

Değerlendirme prosedürleri oldukça çeşitli olabilir. Temel olarak bunlar, mülakatlar, anketler, araştırmalar, resmi olmayan tartışmalarla desteklenmiş çeşitli kayıt ve raporlardan nitel ve nicel bilgi edinilmesinden oluşur. Bilgi, yatay bir çalışma aracılığı ile elde edilebilir (örneğin güvenlik kayıtlarının veya devamsızlığın kayıp zaman yüzdesi ve oranların karşılaştırmalı bir şekilde hesaplandığı departman bazında değerlendirilmesi). Alternatif olarak, yatay bir çalışma, politikalarının performanslarına etkilerinin ışığında bir grup bireyin zaman içerisinde ayrıntılı değerlendirildiği durumlarda kullanılabilir. Kesin veriler aranmalıdır. Eğer mümkünse, veriler (örneğin personel devri, devamsızlık, hoşnutsuzluk, kazalar vb.) diğer organizasyonlardan edinilen verilerle karşılaştırılmalıdır.

Kutu 18.1 İnsan kaynakları değerlendirmesi (son 12 ayın verileri)		
Belirtilen politikalar	**Düzenli uygulamalar**	**Değerlendirmenin örnek bulguları**
1. İşe alım		
Mümkün olduğunda organizasyon içinden terfi	Dış kaynaklardan işe alım sürekli ve devam eden bir prosedür	Atamaların %95'i dış kaynaklardandır. Yıllık %40 oranında yüksek personel devri.
2. Eğitim		
Belirtilmiş bir politika yok	Organizasyon ilgili bireylerin isteğine göre profesyonel birimlerce uygulanan kurslara üst düzey elemanlarını göndermektedir	Personel, terfi ve gelişim için sınırlı fırsat iddiasında bulunmaktadır ve "gelişmek" için başka yere gitmek zorunda olduklarını hissettirir.
3. Ve benzerleri		

İnsan kaynaklarının değerlendirmesini yaparken tavsiye edilen bir yöntem, organizasyonun politikalarını sırasıyla listelemek, organizasyon tarafından düzenli olarak yürütülen uygulamaları ve çalışmadan elde edilen sonuçları yazmak ve sonrasında uygun sonuç ve önerileri ortaya çıkarmaktır. Kutu 18.1'de buna güzel bir örnek verilmiştir. Değerlendirme hedefleri için yapılan personel politikalarının listesi, çalışanların maliyet, yetenek ve etkinliğini etkileyen tüm uygulamalara atıflar içermelidir: Organizasyon, personel planlama, işe alma, seçim, atama, transfer ve terfi, performans değerlendirme, eğitim ve gelişim, iletişim, ücretlendirme ve ödenekler, iş değerlendirme, yan ödemeler, sosyal yardımlar, güvenlik ve sağlık, işçi-işveren ilişkileri, disiplin, motivasyon ve yönetim.

Değerlendirmenin veya insan kaynakları yönetiminin ve gelişiminin gerektirdiği bilgileri elde etmek için yaygın olarak kullanılan bir yaklaşım, mülakattır. Mülakatın ilkeleri Bölüm 8'de belirtilmiştir. Bu yüzden burada yinelenmeyecektir. Ancak, İKY'de çalışan danışman için ilave bir unsur bulunmaktadır, çok önemli bir unsur – gizlilik.

Danışman gizli tutulması gereken birçok bilgiyi almayı bekleyebilir. Danışman ne kadar yüksek güven sağlarsa, özel veya gizli verileri elde etme ihtimali de o kadar artar. Verilerin tamamı belirlenen sorunla ilgili olmayabilir. Giriş seviyesinde öngörülmeyen yeni sorunlar ortaya çıkarabilir. Danışman sorunu ve istişarenin odak noktasını yeniden görüşmek için müşteriye geri dönmek zorunda kalabilir.

Eğer mülakatların etkili olması ve gereken verileri üretmesi bekleniyorsa, danışman etik olarak çalışmalıdır. Kurallar işe başlamadan önce müşteriyle birlikte

belirlenmelidir. Genel olarak, toplanan tüm veriler birleştirilecek ve bireysel kaynaklar ifşa edilmeyecek şekilde temel kurallar oluşturulur. Eğer müşteri onay verirse, danışman mülakatları ayarlarken bunu mülakat yapacağı kişilere belirtebilir. Eğer mülakat yapılan kişi hala kararsızsa, bu, organizasyona karşı düşük bir güven seviyesi olduğunu gösterir.

Eğer gerekliyse, insan kaynakları değerlendirmesinin sonuçları organizasyonel politikaların tanımı, düzeltilmesi veya yeniden yazımı ihtiyacına işaret etmelidir. Benzer şekilde organizasyonun düzenli uygulamalarının gözden geçirilmesi, politikaların gerçek prosedürlere dönüştürülmesini kolaylaştırmak için düzeltmeler öngörebilir. Yetersiz veya var olmayan veriler, acil dikkat gerektiğini belirtmektedir. Etkili bir değerlendirmenin temel sonucu, İKY'nin bir veya daha fazla alanında geliştirilmeye ihtiyaç olduğuna dair bir dizi sonucu ortaya koyar. Bu alanlar sonraki bölümlerde değerlendirilmektedir. Ancak, değerlendirme şirket tarafından izlenen iş geliştirme stratejileri ve personel eğitimi arasındaki bağların kopukluğu gibi başka önemli sorunları da ortaya çıkarabilir.

Müşteri değerlendirmeden hoşnut olabilir ve danışmandan daha fazla yardım almaksızın sonuçları uygulamak için gerekli rehberlik hizmetinin alındığına ikna olabilir. Ya da danışmandan gerekli değişikliklerin planlanması ve uygulanmasında yardım istenebilir.

18.3 İnsan kaynaklarını planlama

İnsan kaynaklarını planlamanın amacı, organizasyonun doğru zamanda, doğru sayıda, doğru bireylere sahip olduğundan emin olmaktır. Birçok organizasyon büyük bir sorunla karşılaşana kadar bunun öneminin farkına varamaz - ya yetenekli bireylerin azlığı genişleme veya teknolojik değişime bir engel teşkil eder ya da organizasyon karşılayamayacağından daha fazla birey çalıştırır ve sonrasında personel sayısını düşürmek zorunda kalır.

Birçok durumda, bir yönetim danışmanı, bir sorun ortaya çıktığında, örneğin yetenekli kadronun önemli ölçüde eksikliği ortaya çıkar veya önemli kısıtlamalar oluşursa, alınacak acil önlemlerin belirlenmesinde yardım için çağrılacaktır. Ancak acil bir durum, stratejik kurumsal planlamayla tutarlı ve onun bir parçası olarak görülen insan kaynakları planlamasının avantajlarını sergilemek için bir fırsat sağlar.

Danışman, çeşitli insan kaynakları planlama tekniklerini birleştirmede müşteriye yardım edebilecektir. Eğer üretim veya diğer süreçlerin yapısı konusunda yeterince ayrıntılı bilgiye ulaşılabilirse, gerekli tüm iş pozisyonlarını belirlemek ve tanımlamak mümkün olabilir. Bu, her iş için ayrıntılı bir iş tanımının yapılması anlamına gelir. Bu, özellikle organizasyon ve ortamın istikrarlı olduğu yerlerde uygundur. İşlerin ayrıntılı listesi genellikle tam bir şekilde oluşturulmaz veya birimler işlevlerini hızla değiştirirler ve yeni koşullarla hazır bir şekilde uyum sağlama ihtiyacı doğar (örneğin bu, yüksek bilgi ve teknoloji içerikli işlerde tipik bir durumdur). Bu gibi koşullarda, organizasyonlar ihtiyaç duyulan insanların eğitim geçmişlerini ve deneyimlerini tanımlayarak veya görevleri belirlemek (girdi) yerine bireyler için yıllık

hedeflerle (çıktı eğilimli), daha geniş teknik profilleriyle çalışma eğiliminde olurlar.

Burada tekrar ilgili firmalar arası karşılaştırma ve kıyaslama tekniklerinden yararlanılabilir, ama bunlar mekanik olarak kullanılmamalıdır. Danışman benzer veya daha iyi durumda sonuçlara ulaşan diğer organizasyonlardaki personel sayısını ve profilini ve oluşan farklılığın nedenlerini müşteriye gösterebilmelidir. Bu, insan kaynaklarının planlanması ile prodüktivite ve performans geliştirmenin planlanması arasındaki ilişkinin önemini gösterir.

18.4 İşe alım ve seçim

Danışmandan yönetim personeli dahil, farklı kategorilerde personelin işe alımı ve seçiminin nasıl geliştirebileceği hakkında öneride bulunması istenebilir. Organizasyon için doğru bireyin işe alımı kesinlikle İKY'de en önemli konudur: Bu iş iyi yapılırsa diğer birçok sorun kolayca çözülebilir; eğer kötü yapılırsa buna bağlı sorunlar artacaktır.

İşe alım

İşe alım, organizasyon içindeki işler için başvuran kişileri çekme sürecidir. Burada danışman, gerekli bireyi ve işin detaylarını belirten önerilerle yardımcı olabilir ve eleman ihtiyacını ilan etme yöntemlerini açıklayabilir. Bu en yaygın ve uygun maliyetli yöntemi – ağızdan ağza yöntemini – içerebilir, ama ayrıca devlet veya özel iş kurumlarının kullanımı veya yerel basın veya radyoda reklam yönteminin kullanımını da içerebilir. Organizasyonlar işe alım için interneti gittikçe daha fazla kullanmaya başlamışlardır. Bu durum, doğası itibariyle genellikle belli kültüre hitap etmesine ve bu sebepten birçok ülkede ilgiyi azaltmasına rağmen, reklamların potansiyel olarak dünya çapında bir kitleye daha ucuz bir şekilde ulaşması avantaja sahiptir. Bu gibi yöntemlerin eksi yönü, çok sayıda adayı etkileyerek dikkatli tarama ve inceleme gerektirebilmesidir.

Üst düzey yönetici bulma hizmetleri

Üst düzey yönetici bulma hizmetleri ("kafa avcılığı"), bazı büyük yönetim danışmanlığı firmaları veya bu işlevde uzmanlaşmış danışmanlar tarafından sunulan özel bir hizmettir. Bu hizmet, önemli bir idari veya özel pozisyonu doldurmak için birçok iş ve diğer organizasyonlar tarafından kullanılır. Bir üst düzey yönetici bulma uzmanı kullanmanın avantajı, bu gibi bir kişinin işe alımın potansiyel kaynakları hakkında bilgi geliştirebilmesi ve genellikle bölüm müdürünün veya personel müdürünün yetenekleri dışında olan bir şekilde sistematik bir araştırma ve nesnel seçim yapabilmesidir.

İş firmaları eğer iş ilanı vermek istemiyorlar veya ilanın işe yaramadığı alanlarda adaylar arıyorsa, üst düzey yönetici bulma uzmanlarına yönelirler. Birçok aday da üst düzey yönetici bulma hizmetlerini faydalı bulur: Bazıları alternatif iş fırsatları üzerine gizli bir görüşmeden, özellikle o kişilerin o anki pozisyonlarında başka bir işe ilgi göstermeleri veya bireysel olarak bağlantı kurmaları zor ise mem-

nun kalırken, diğerleri farklı bir işverenle daha meydan okuyucu bir kariyere sahip olabileceklerini öğrendiklerine memnun olurlar.

Üst düzey yönetici bulma işlevi, işe alım kaynaklarını ve potansiyel adayları belirlemek için ihtiyaç duyulan bağlantı ve dosyaları oluşturma (uluslararası bir yönetici bulma firması bilgisayar dosyalarında binlerce potansiyel aday ismine sahip olabilir); doldurulacak işi analiz etmede ve ideal adayı belirlemede müşteriye yardım; adayların aktif ve metodolojik olarak araştırılması (doğrudan yaklaşımla, çeşitli iş bağlantılarıyla araştırma, bazı durumlarda ilanla vb.); görüşme amacı ve iş ilgilerini belirleme için adaylarla bağlantı kurma; değerlendirme ve adayların ön seçimi; ön seçimden geçmiş adaylarla müşteri için görüşme ayarlama ve seçilmiş aday ve müşteriyle takip eden bağlantılar kurmayı içerir.

Üst düzey yönetici bulma danışmanları genellikle kendi profesyonel meslek kuruluşlarına (Amerika'da olduğu gibi) sahiptirler veya ulusal yönetim danışmanları meslek kuruluşlarına üyedirler. Üst düzey yönetici bulma için etik kurallar birçok ülkede kullanılmaktır. Örneğin bu gibi kurallar adaylara ücret ödemeyi veya onlardan herhangi bir ödeme kabulünü yasaklar, araştırmanın maliyeti (kural olarak, işe alınan adayın yıllık ücretinin %30'u) mutabık kalınan bir plana göre müşteriden temin edilir.

İşe alımın diğer alanlarında olduğu gibi, üst düzey yönetici bulma da internetin kullanımından önemli ölçüde etkilenir ve bu gibi birçok faaliyetin gelecekte bu şekilde gelişmesi olasıdır.

Seçim

Seçim, adaylar arasında seçim yapma sürecidir. Bazı temel ilkelerin takip edilmesi gerekmektedir: Aday havuzu cinsiyet, milliyet gibi ilgisiz kriterlerle sınırlandırılmamalıdır; referanslar kontrol edilmelidir; işe alım görüşmeleri iş hakkında bilgisi olan bireylere hazırlanmış kriterlere göre gerçekleştirilmelidir. Bazı organizasyonlarda karşılaşılan sorunlar çok hassastır. Politik, etnik veya diğer kriterler teknik yeterliklere baskın gelebilir veya sendika üyeliği istihdam için bir şart olarak öne sürülebilir.

Danışmanın profesyonel sorumluluğu, organizasyonun çıkarına olacak şekilde neyin değiştirilmesi gerektiği konusunda müşteriye öneri sunmayı gerektirir. Ama müşterinin onun kontrolünde olmayan politik veya başka sınırlamalardan dolayı gerçekçi olduğu düşünülmeyen öneriyi dikkate alması olası değildir.

Ancak, birçok durumda seçim ve işe alımdaki iyileştirmeler uygulanabilir olacaktır. Danışman daha nesnel bir prosedür ve daha net olarak tanımlanmış kriterler belirleyebilir veya seçimden sorumlu personel için bir eğitim programı önerip uygulayabilir.

Bazı danışmanlar idari veya teknik işler için adayları test etme ve değerlendirme konusunda müşterilere yardım eder. Bu, mülakat, yetenek testleri veya psikolojik testler, değerlendirme merkezleri ve referansların dikkatli bir şekilde kontrolü gibi prosedürler aracılığıyla yapılır.

İşte tutma

Bazı sektör ve ülkelerde yeteneklerin artan eksikliği göz önüne alındığında danışmanın önemli bir rolü de genellikle organizasyonu sadece işe almaya değil, işe alınan personelinin işte tutmaya odaklamaktır. Personel devir oranları (işe alım ve işin sonlandırılması), işte tutma oranları ve organizasyon içinde çalışan akışının analizi, sorunu ortaya çıkarmada iyi bir yoldur. İleri teknoloji sektöründeki organizasyonlar çok sayıda çalışan iş bırakırken eşzamanlı olarak kendilerini yeni personel için "ücret savaşları"nda bulabilirler. Bu çalışanları işgücü içinde tutmak için programlar tasarlanması daha ucuz ve etkilidir: Eğitim ve geliştirme, ilgi çekici işler, kar veya özkaynak paylaşımının olumlu etkisi olabilir. Rekabetçi olmayan ücret seviyelerinin sorun olarak görülmesi gibi basit bir varsayım bazen doğrudur, ancak çoğu zaman durum daha karmaşıktır. Yönetim danışmanı organizasyonun ayrılan çalışanların bu kararı neden verdiklerini ortaya çıkarmayı amaçlayan çıkış görüşmeleri yapmasını teşvik etmelidir. Çıkış görüşmeleri en iyi şekilde bölüm müdüründen farklı biri tarafından gerçekleştirilir ve bu konuya duyarlı yaklaşmak gerekmektedir.

İşe son verme ve yeniden yerleştirme

Dünya çapındaki sanayileşmiş ekonomilerdeki rekabetçi durumun talihsiz bir sonucu da son 20-30 yılda artan işe son verme durumudur. Birçok danışman günümüzde politika desteğinden pratik desteğe kadar bu konuda özel tavsiyeler sunmaktadır. Politika düzeyinde, danışmanlar kaç çalışanın tutulması, kaçının gitmesi gerektiği, ilgili kanun ve toplu sözleşmelerle uyumun nasıl sağlanacağı ve sonuç politikasının nasıl duyurulacağı konusunda organizasyona yardım edebilirler. Uygulama seviyesinde, danışmanlar sıklıkla şirketten ayrılacak olanlara psikolojik, kariyer, yeniden eğitim ve mali planlama desteği sağlamak gibi yeniden yerleştirme hizmetleri sağlamak için çağrılırlar. Kendisine artık gereksinim duyulmayan bireylere yardım, süreci oldukça kolaylaştırabilir ve yetenekli ve ilgili bir danışman bu zor durumu daha tahammül edilebilir hale getirmek için birçok şey yapabilir.

18.5 Motivasyon ve ücretlendirme

Motivasyon

Her organizasyon belli ekonomik ve sosyal hedefleri gerçekleştirmeyi amaçlar, ancak elindeki kaynaklar sınırlıdır. Bu yüzden sosyal, organizasyonel ve bireysel bir dizi hedefi başarmak için personeli motive etmeye çalışır. Bir İKY danışmanın ne gibi motivasyon araç ve stratejilerinin kullanılması gerektiğini belirlemede yardım etmesi istenebilir. Örneğin:

- Organizasyonun genel ikliminin (organizasyonun psikolojik ve motivasyon ortamının) iyileştirilmesi. Bu iklim, organizasyondaki her seviyeden bireyin çalışma ve başarma motivasyonunu kuvvetle etkiler. Bu ortam, üst düzey yönetimin insan yönetimi uygulamalarından, istihdam ve çalışma koşulla-

rından, birey ve grup inisiyatifi, yenileşim, yaratıcılık ve kendini geliştirmeye verilen teşvikten çok etkilenir.

- Danışmanın yapılacak işin yapısını değiştirerek içsel iş ilgisi oluşturmaya ve iş tatminini artırmaya ve daha esnek ve etkili bir işgücü geliştirmeye yardımcı olmak için çalışması ile iş içeriğinin zenginleştirilmesi. Takım çalışmasının artması, takımların otonomisinin artması ve çalışan katılımının genel olarak olumlu motivasyonel etkisi olduğu yönünde kanıtlar mevcuttur.
- Ödül sistemleri ile özellikle finansal ve ekonomik olanlarda belli ödüllerin bir sonucu olarak uygun davranış şekillendirilir. Bu bir geri bildirim sistemine ihtiyaç duyar, böylece kullanılan teşvikler (örneğin ücret) mümkün olduğunca doğrudan bir şekilde birey veya grup performansına bağlanabilir. Ancak mali olmayan ödül veya teşviklerin rolü önemlidir ve personel motivasyonu yükseltilmeye çalışıldığında göz ardı edilmemelidir.

Bu yöntemler bağımsız olarak işlemezler, ama motivasyon sürecinin ayrı bileşenlerini etkilerler ve danışmanın ve organizasyonun farklı düzeylerde müdahalesini gerektirirler. Danışmanlar yaygın olarak, nispeten daha iyi ücretlendirilen bireylerin bulunduğu organizasyonlardaki daha yüksek performans beklenen personel veya yöneticilerin motivasyon eksikliğinden şikayet eden müşterilerle karşılaşırlar. Personel motivasyonunu etkileyen çeşitli faktörleri belirlemek için kapsamlı bir çalışma gereklidir. Yapılacak çalışma, iyi ücretin gerçekte olduğundan çok daha güçlü bir motivasyon kaynağı olduğunu varsayan müşterileri ortaya çıkarabilir. Söz konusu çalışanlar maaş düzeyini kesin görüyor olabilir, müşteri ve çalışanlar maaş düzeyi konusunda çelişiyor veya çalışma ortamındaki belli zıt etkenler iyi ücret etkisini olumsuza dönüştürüyor olabilir. Örneğin çalışanlar genellikle gelecek kariyer gelişimi için ilginç iş içeriğini ve gerçek fırsatları ücret düzeyinden daha önemli bir iş tatmini olarak görürler.

Aylık ve maaşlar

Bazı görevlerde, danışmanın ücret sistemini değerlendirme ve yeniden organize etmede yardım etmesi istenecektir. Bu tarz danışmanlık artan rekabetin (veya kamu sektöründeki harcama kısıtlamaları) istihdam maliyetlerine – hemen hemen tüm organizasyonlar için büyük bir işletme gideridir – odaklanması gerçeğinden ortaya çıkar. Ayrıca, yeni teknolojik gereklilikler ve bunu takip eden görev iptalleri veya görevlerin yeniden düzenlenmesi ya da esnek iş uygulamaları için talepler, ödeme sistemlerinin yeni bir gerçekliğe uyum sağlamak zorunda olduğu anlamına gelir. Mevcut ve kabul edilmiş yapılara meydan okuma açıktır ve yeni yapıların var olduğunu kabul etmenin önemi oldukça açıktır.

Avrupa'da ve başka yerlerde bu sorun, ödemenin "bireyselleştirilmesi" (genellikle sendikal olmayan bir düzenlemede) ve "performansa dayalı ödeme" (aynı işteki bireylerin performanslarının değerlendirilmesine bağlı olarak farklı ücretler alabildiği durumlar) hareketiyle çözümlenir. Bu, ücret çeşitliliğini artırır.

Ücret çeşitliliği büyük sorunlar yaratır. İlk olarak, idari değerlendirmeler adil ve keyfi olmayacağından, kişilere karşı performans izleme ve kesin hedef oluşturma sorun olur. İkincisi, ücretin fark yüzdesinin ne olacağı sorunudur; çok fazla olursa bireyin yaşam koşullarını baştan aşağı değiştirir; çok az olursa birey motive olmakta zorlanır. Üçüncüsü, garanti edilen sınırların kapsamı belirtilmek zorundadır: Eğer organizasyon başarılıysa ve bireyler iyi çalışıyorsa iyi ücret artışı alırlar. Peki ya aksi durumda ne olur? Bireylerin ücretleri mi kesilir? Tüm bunlar iyi hazırlanmış danışmanların organizasyonun dikkatini çekeceği ve çözmede yardım edeceği konulardır.

Aynı şekilde, özellikle Avrupa ve Kuzey Amerika'da hisse senedi opsiyonları veya kar paylaşımıyla bir organizasyonun başarısına katılımda bir yaygınlaşma söz konusudur. Yine bu gibi sistemler, sorumluluk oluşturma ve personeli tutmayı sağlamada yardım edebilir ve genellikle edinilen kazancı paylaşmada daha adil bir yol olarak görülürler. Genellikle organizasyonun ve çalışanların yararına olacak vergi veya diğer avantajlar bulunmaktadır. Esas soru, sistemlerin sadece üst düzey çalışanları mı (Amerika'da daha yaygın) yoksa tüm çalışanları mı (Avrupa'da daha yaygın) kapsayacağı ile ilgilidir. [1]

Gelişmekte olan birçok ülkede ve gelişmiş ülkelerin hala birçoğunda, maaş ve aylıklar daha geleneksel ve açık bir şekilde yapılandırılmış bir yaklaşımı kullanarak ayarlanır. Sorun hem organizasyon yönetimi hem de çalışanların (uygun yerlerde temsilcilerinin) bakış açısından etkili ve adil işleyen bir ücretlendirme sistemi geliştirmek olacaktır. Mantıklı olarak, danışman böyle bir soruna bir iş analizi ve daha sonra bir iş değerlendirmesi uygulayarak yaklaşabilir. Bu durum adil bir ücret sistemi ve periyodik gözden geçirmeler, ek ücretlendirme ve uygun sosyal hakları ayarlayan bir plan geliştirmek için iş yapısı oluşturarak devam eder. Açıkçası, danışman maaş sorunlarını sadece teknik bir şey olarak göremez ve özellikle toplu pazarlıklarda, ücretle ilgili mevzuat ve işçi-işveren ilişkileri uygulamaları konusunda donanımlı olmak zorundadır. Bu alanda sıklıkla karşılaşılan sorunlar şu şekildedir:

- çarpık ücret sistemleri (örneğin ücret farklılıkları, işin belli kategorilerinin önemini ve zorluğunu yansıtmaz);
- ücret ile işteki gerçek performans arasında var olmayan veya çok zayıf bir ilişki;
- eğitim ve kendini geliştirmek için veya daha sorumlu ve teşvik edici işlere terfi için çalışanlarını motive etmeyen ücret farklılıkları;
- yeni teknolojilere ve değişen iş yapısına göre düzenlenmeyen modası geçmiş maaş ve ödeme yapıları;
- yüksek performansı teşvik için birey/grup ikramiyeleri ve özel ödülleri kullanmada ve yüksek performansın organizasyonda önemli olduğunu ve bunun yönetim tarafından ödüllendirileceğini göstermede az veya hiç esneklik olmaması;
- belli bireylerin gerçek maaş düzeyleri hakkında farklı şüphelerin ortaya çıkmasına ve yönetimin ücretlendirmedeki objektifliği ve adilliğine olan güve-

nin azalmasına neden olan ücretlendirme ve ödüllendirme konularındaki aşırı gizlilik.

Özellikle belli kültürlerde ödeme konularına olan duyarlılık, çözümün kolay olduğu saf teknik bakış açısına rağmen, başa çıkılması zor sorunlar anlamına gelmektedir. Danışman değişimlerin uygulanabilirliğini belirlemede ve müşterileriyle değerlendirmede, ayrıca gerekli değişikliklerin duyurulması, tanıtılması ve sürdürülmesi konularında dikkatli olmalıdır.

Sosyal yardımlar

Ücretlendirme ve tazminat alanında özellikle ödemeden çok ekonomik yararla ilgili hatırı sayılır danışmanlık ilgisi çeken farklı konular vardır: Sosyal yardımlar, vergi ve aktüeryal hizmetler, emekli aylıkları ve sigorta. Dünyanın birçok bölgesinde görevi çalışanların ve işverenlerin yatırım yaptıkları bu alanlarda en yüksek karı elde etmelerini sağlamak olan (bazısı oldukça büyük) uzman danışmanlık firmaları vardır. Bu, genellikle yatırım fırsatlarının kaynaklarını ve yerlerini belirleme ve vergi indirimi konusunda önerileri kapsar. Bu tarz danışmanlık, mali piyasaları ve söz konusu ülkenin yasalarını iyi bilmeyi gerektirir. Yasalar tarafından sıklıkla kontrol edilir ve böylelikle sadece kalifiye kişiler bu hizmeti sağlayabilir. Mali ve hukuki gerekliliklerin karmaşıklaştıkça, bu alandaki danışmanlığın büyümesi de olasıdır.

İş analizi, değerlendirme ve sınıflandırma

İş analizi, belli bir işte bireylerin ne yaptığı konusunda bilgiyi toplama, organize etme ve incelemeyi içerir. İş analizi yukarıda bahsedildiği gibi sadece işe alım ve diğer amaçlarla iş tanımları oluşturmak için değil, iş değerlendirmesi, yani işin değerinin belirlenmesi için de kullanılır. Eldeki işe bağlı olarak, iş değerlendirme sisteminin karmaşıklık sırası şu şekilde oluşur: 1. Toplam iş sıralama programları, 2. İş sınıflandırılması, 3. Puanlı değerlendirme sistemleri, 4. Etken kıyaslama yöntemleri. Dünyada, toplam iş sıralaması muhtemelen en sık kullanılan sistemdir, ancak daha büyük şirketler genellikle puanlı değerlendirme sistemlerini tercih etmektedir.

İş sınıflandırması, organizasyon içerisindeki işleri sınıflandırmak ve ödeme düzeylerini organizasyonun başarısına katkısıyla ve benzer iş yapılarının ve iş koşullarının bulunduğu diğer şirketlerle karşılaştırmak suretiyle, maaş ve ücret düzeylerinin oluşturulmasıdır. Münferit işlerin piyasa değeri, yönetim meslek kuruluşları, devlet daireleri ya da bağımsız iş bilgisi servisleri tarafından yayımlanmış olan araştırmalar ve raporlar gibi çeşitli kaynakları kullanmak suretiyle ele alınmaktadır.

Ancak pratikte, birçok iş değerlendirilmemekte ya da değerlendirilse de, değerlendirme ücretin miktarını belirleyen etkenlerden sadece birini oluşturmaktadır:

Çoğu işveren çalışanların ücretinin cari performansa dayalı olarak farklılaştırılması gerektiğine inanırken, birçoğu da (muhtemelen çoğunluğu) kıdem, yaş ve geçmişteki performans ve sadakatin münferit ücretin belirlemesinde eşit ya da daha fazla ağırlığı olması gerektiğine inanmaktadır. Yöneticiler liyakat ya da

performansa dayalı ödeme sistemleri olduğunu ileri sürebilir, fakat birçok çalışma bundan ziyade cari performans ile kıdem ya da yalnızca kıdeme dayalı olduğunu göstermektedir. [2]

İşin yapılma biçimindeki değişiklikler (örneğin yeni teknolojiler ve özellikle de çalışma organizasyonunun yeni biçimlerindeki gelişmelerden ötürü) insanların işlerini kritik biçimlerde değiştirmiştir. Teknolojiler, meslek yapıları ve personel yeterlik gereklerindeki dramatik değişiklikler, danışmanlık ve destek için yeni talepler oluşturmaktadır.

18.6 İnsan kaynaklarını geliştirme

İnsan kaynaklarını geliştirme (İKG), personel ve insan kaynakları yönetiminde hızlı büyüyen bir danışmanlık alanıdır. Bu alanda uzmanlaşan danışmanlar bulunurken, birçok firma önemli İKG birimleri kurmuş ve personelinin birçoğunu çeşitli İKG yönleri ve teknolojileri konusunda eğitmiştirler. Müşteriler İKG konusunda daha çok bilgilendikçe ve dolayısıyla da İKG programlarını ve danışmanları seçmekte daha dikkatli, yeterli ve talepkar bir hale geldikçe, İKG'yi önceden kolay bir gelir kaynağı olarak gören "şarlatanlar" bu özellikleriyle tanınır hale gelmişlerdir.

İKG'nin temel amacı, organizasyonlardaki insanlara teknolojik değişiklikler ve diğer değişiklikler tarafından yaratılmış olan zorluklarla yüzleşmeleri, yeni gerekliliklere uyum sağlamaları, beceriler geliştirmeleri ve rekabet düzeyini korumaları için gerekli performans düzeylerine erişmeleri konusunda yardımcı olmaktır. Gerçek bir İKG profesyoneli, az sayıda çalıştay seansının sonucu olarak tutumlar ve yeterlikte görkemli değişiklikler vaat etmez. İKG uzmanı müşteriye işletmenin insani yönünün karmaşıklığı ve motivasyon, davranış, kişiler arası ilişkiler ve organizasyondaki insanların performansını etkileyen tüm faktörleri ele alma gereksinimi konusunda farkındalık sağlar. Müşteriyi personel ve İKG uygulamalarındaki tutarsızlıklara karşı uyarmak önemlidir, çünkü bunlar birçok iyi niyetli, fakat kısmi ve koordinasyonsuz personel geliştirme önleminin etkisinin değerini düşürebilirler.

İdeal olarak İKG, organizasyonda veya politikalarında devam eden ya da projelenmiş önemli değişmelere yardımcı olmalıdır. Böylece, değişim ve gelişim karşılıklı olarak teşvik edici hale gelir. Uzmanın insan kaynakları ve organizasyon gelişimi, prodüktivite ve performans gelişimi için teknikler hakkında bilgili olması gerekir (bkz. Bölüm 20), ama ayrıca belli tekniklerin kültürel önyargısının ve yerel kültür değerleri ve sosyal sistemlerdeki farkları görmezden gelen, mekanik transferden kaçınma ihtiyacının da bilincinde olmalıdır.

İKG, önemli ölçüde ulusal kültür tarafından şekillendirilen bir alandır. Kariyer planlaması yaklaşımı, Amerika'da çok iyi işe yarayabilen, resmi olmayan, hatta mizahi eğitim tarzını ve eğitimi gerektiren yetersizliklerin ifşası, örneğin Çin'de tamamıyla uygunsuz olurdu. Danışmanların bu farklılıkların farkında olması gerekir. Yine de bazı genel eğilimler görülebilir. Organizasyon içinde İKG'nin profilini yükseltme, daha esnek hale getirme, bireylere göre İKG'yi ayarlama ve İKG'de geniş bir bakış açısı sağlama hareketleri vardır. Böylece iş rotasyonu, bir üst tarafından dikkatli yönlendirme

ve sınıf dersleri kadar bireysel çalışma yoluyla bireyler gelişir. Aynı zamanda, belki de oldukça zıt bir şekilde, maliyet-fayda denkleminin daha açık bir şekilde olumlu olması için şirketler İKG'nin organizasyonun hemen öngörülebilir ihtiyaçlarına uyum sağlaması konusunda gitgide daha ısrarcı olabilmektedir.

İKG çok geniş bir konudur ve kullanılan tüm yaklaşım ve tekniklerin burada ele alınması imkansızdır. [3] Bunun yerine, biz bir danışmanın müdahalesini gerektirebilecek belli yönetim sorunlarını irdeleyeceğiz. Okuyucu ayrıca bazı İKG ve organizasyonel gelişim tekniklerinin biraz ayrıntılı bir şekilde ele alındığı danışmanlık ve değişim hakkındaki Bölüm 4'e bakmalıdır.

Personel eğitimi ve gelişimi

Bir İKG danışmanı, personel eğitimi ve gelişimi etkinliğinin nasıl artırılacağı konusunda bir danışman rolü üstlenebilir ya da doğrudan şirket eğitiminin hazırlanması ve sunulmasında yer alabilir. Tipik olarak, bu alandaki görevler aşağıdaki sorular gibi soruları cevaplamayı amaçlar:

- Personel eğitimi ve gelişimi nasıl organizasyonun hedef ve sorunlarıyla ilgili ve performans merkezli hale getirebilir?
- Farklı kategorilerde personelin eğitim ihtiyaçları nasıl belirlenebilir?
- Personel gelişim programlarının içerik ve metodolojisi ne olmalıdır ve nasıl organize edilmelidir?
- Organizasyonel performansta personel gelişiminin etkisi nasıl değerlendirilebilir ve İKG'de yatırımın en uygun seviyesi nasıl belirlenebilir?
- Eğitim birimi nasıl organize edilebilir ve eğitim yöneticisi ve şirket eğitmenlerinin yeterliliği nasıl artırılabilir?
- İşletme okullarında, yönetim enstitülerinde, danışmanlık firmalarında, produktivite merkezlerinde ve başka yerde dış kurslara gönderilen yönetici ve personel uzmanlarından nasıl faydalanılabilir? Eğitim programları sunan dış birimlerle ne çeşit bir ilişki kurulmalıdır ve bu birimler ısmarlama şirket içi programlar geliştirmek için kullanılmalı mıdır?
- Çalışanlar eğitim, bireysel gelişim ve eğitimin sonuçlarını çalışırken uygulamaları konusunda nasıl motive edilebilirler? Eğer eğitimin hem bireysel hem de organizasyonel performansta istenilen etkiye sahip olması isteniyorsa, hangi engellerin ortadan kaldırılması gerekir?

Bazı ülkelerde işçi sendikaları eğitim sağlamada yoğun olarak yer alırlar. Diğerlerinde işçi sendikaları veya işçi temsilcileri öneminin kabul edildiği, içeriğinin ilişkili olduğu ve çalışanların anlamaya istekli olduğu eğitimi sağlamada ortak olabilirler.

Danışmanın eğitimin sunulmasında ve organizasyonunda doğrudan yer aldığı durumlarda programın azami fayda sağlaması için eğitim politikası ile ilgili olarak aynı soruların üzerinden geçilmesi faydalıdır.

Danışmanların sıklıkla cevaplamak zorunda oldukları bir soru, serbest iş pazarında ihtiyaç olan yeteneklerini başka bir organizasyona götürerek ayrılan

bireylerinin eğitilmesinin maliyetiyle ilgilidir. Cevabın bir kısmı, az sayıda organizasyonun risk ne olursa olsun çalışanların yeteneklerine yatırım yapmamayı tercih edemeyeceğidir. Diğer kısmı ise, açık ve tutarlı insan kaynakları yönetim ve eğitim politikasının çoğu zaman bireyleri tutmak için motive edici olacağıdır. Ayrıca, eğitimin maliyetleri azaltma ve maliyet etkinliğini artırma yönünde rakip firmaların birlikte çalıştığı örnekler de vardır.

Kariyer gelişimi ve başkasının yerine geçmenin planlanması

Kariyer gelişimi, önemi tüm kültürlerde aynı olmamasına rağmen, insan kaynakları gelişimi açısından önemlidir. Danışman kariyer planlamanın eksikliğinin sonuçlarını müşteriye açıklayabilmelidir. Birçok organizasyonda her bireyin kariyer yolunun ayrıntılı bir planının hazırlanması imkansız olmasına veya istenilir olmamasına rağmen, birey performansını motive etmek ve personel gelişimi için rehber olarak bir kariyer gelişimi politikası belirlemek mümkün olmalıdır. Her birey için hukuki bir zorunluluk olmaksızın, böyle bir politika çalışanların kendi beklentilerini karşılaştırabileceği, motivasyon ve yaratıcılıkta açık edinimlerle gelişme çabalarını işleve koyup kendi gelişimlerini yönetebileceği bir model sağlar.

Kariyer gelişimi konseptine bağlı bir diğer öğe, yerleştirme planlamasıdır: Mevcut olanlar ayrıldığında veya emekli olduğunda organizasyonun üst yönetiminde kimler yer alacaktır? Birçok organizasyonun böyle öngörülebilir durumlar için dahi planları yoktur. Potansiyele sahip bireyler zamanında belirlenmeli ve organizasyon terfi için onları hazırlamaya çalışmalıdır. Alternatif olarak, dışarıdan işe alım için planların yapılması gerekir. Danışman organizasyonların liderlerine "organizasyonların ölümlülüğünü" hatırlatmada ve duyarlı bir şekilde gidenlerin yerine yenilerin sorunsuz geçişini ayarlamada faydalı bir rol oynayabilir.

Performans değerlendirme

Performans değerlendirme, İKY sistemlerinde en zayıf halkalardan biridir. Birçok küçük organizasyon, düzenli olarak hiçbir performans değerlendirmesi yapmaz. Birçok orta ve büyük ölçekli organizasyon, yapılandırılmış performans değerlendirme programları kullanmaktadırlar, ancak gerçek, beyan edilen hedef ve politikalardan çok farklı olma eğilimindedir. Danışmanın düzenli performans değerlendirmelerinin yapıldığı ve performans raporlarının usulüne uygun olarak hazırlanıp imzalandığı durumlarda bile hiçbir sonuç çıkarılmadığı ve personel gelişimi, terfi, transfer, liyakat zamları vb. konular üzerinde karar vermede yapılan değerlendirmelerin kullanılmadığını görmesi muhtemeldir. Bazı organizasyonlarda yıllık değerlendirmeler, gerçekleştirilmesi gereken, ama gerçek performansı yansıtmayan formaliteler haline gelmiştir. Diğer durumlarda, değerlendirmeler sadece birinci dereceden amirlerin öznel görüşleri ve tercihlerini yansıtmaktadır.

Performans değerlendirmelerinin şekilciliğini ve diğer eksikliklerini ortaya çıkarmak çok zor olmamasına rağmen, derinlere kök salmış bir uygulamayı tama-

men değiştirmek çok daha zordur. Danışman müşteriye değerlendirmenin gerçek performans notuyla ilişkili olması gerektiğini, değerlendiricilerin performans değerlendirme teknikleri konusunda eğitim alması gerektiğini ve mantıklı performans değerlendirmesinin iyi belirlenmiş organizasyonel, grup ve birey hedefleriyle başlaması gerektiğini anlaması konusunda yardımcı olabilir. Şu anki görüşler, karmaşık ve zaman alan kırtasiye işleri yerine, bunlar ve basit raporlama formları üzerinde yoğunlaşır.

Elbette ki, önemli görev, bir sistemin organizasyonu değil, performansın yönetimidir. İyi yöneticiler personelini her zaman motive edebilecek ve çıktılarını değerlendirebileceklerdir; hiçbir sistem kötü yöneticilerin bunu düzgün bir şekilde yapmasını sağlayamayacaktır. Danışmanlar için kilit bir rol, bu mesajı organizasyona iletmektir. Değerlendirme sistemi ne kadar iyi olursa olsun, yetersiz yöneticilerin bile yerini alamaz. Organizasyonun hedeflerini gerçekleştiren bir performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi, hemen hemen her zaman organizasyonun yönetim ekibinin gelişimi ve kalitesine dikkatli bir bakış getirecektir. Ne tür organizasyon ve değerlendirme teknikleri seçilirse seçilsin, iyileştirilmiş sistem, işçi temsilcilerinin desteğini ve güçlü yönetim taahhüdünü gerektirecektir.

Organizasyonel gelişim (OG)

İKG alanındaki birçok danışmanlık müdahalesi, OG tipindedir. OG'nin orijinal tanımları organizasyonel değişimleri tanımlama, planlama ve uygulamada organizasyonlara yardım için davranış bilimlerinin uygulanmasını vurgulamaktadır. Müdahaleler süreçte yer alan önemli teknik konulara çözüm sağlamaktansa, iletişim, bilginin paylaşımı, kişiler arası ilişkiler, ekip çalışması, toplantıların kullanımı veya çatışma çözüm yolları gibi organizasyonel süreçlere odaklanır. Daha yeni yaklaşımlar "klasik" OG ile spesifik sorunların (teknolojik, organizasyonel, mali) teşhis edilmesi ve çözümünü birleştirmeyi amaçlar. Ayrıca diğer birçok teşhis, sorun çözüm, değişim mühendisliği ve değişim yönetimi tekniklerinin kullanıldığı organizasyonel performans geliştirme programlarını uygulamayı hedefler (ayrıca bkz. Bölüm 4 ve 22). Bu, OG danışmanının farklı bir iş ve yönetim alanında hünerli olmasını gerektirir. Aynı şekilde, çok yönlü genel danışmanlar gibi yönetimin çeşitli teknik alanlarındaki danışmanlar da OG ilkeleri ve bazı OG teknikleri konusunda uzmanlaşarak etkinliklerini artırabilirler.

Öğrenen bir organizasyona doğru

Değişim ve organizasyonlar konusunda çağdaş düşünüşü yansıtan ve çok sayıda dinamik şirketin en son tecrübelerine göre faydalı bir kavram, 'öğrenen organizasyon'dur. [4] Kurumsal stratejiye, eğitime ve gelişmeye yeni bir boyut kazandırır. Ayrı bir eğitim ve gelişme fonksiyonunun yerine, bütün organizasyon, bireylerin organizasyonun faaliyetlerinden ve çevresini şekillendiren gelişmelerden ve organizasyonun da bir bütün olarak aktif şekilde katılımcı bireylerden bir şeyler öğrendiği bir öğrenme sistemi olarak değerlendirilir. Hem bireysel hem de organi-

zasyonel öğrenme, stratejik yönetim ve değişim için ayrılmaz unsurlar olarak kullanılmaktadır.

Bu özellikler öğrenen organizasyonların çeşitli tanımlarında vurgulanmıştır. Örneğin Birleşik Krallık'taki Eğitim Komisyonu'na göre, 'öğrenen organizasyon, tüm çalışanlarının öğrenmesini ve kişisel gelişmesini kolaylaştırırken sürekli olarak kendini de dönüştüren bir organizasyondur'.

Öğrenen organizasyonlarda, bireylerin sürekli öğrenmeleri organizasyonun hayatta kalması ve hızla değişen iş dünyasında organizasyonel mükemmeliyete ulaşması için gerekli görülmektedir. Bu eğitim, aşağıdaki ilkelere göre sunulmakta ve yapılmaktadır:

- öğrenme, hem kurumsal strateji hem de bireysel hedeflerle bağlantılıdır;
- vurgu, işbalında gelişme ve eylem öğrenme üzerindedir;
- ihtisas eğitim kursları, tüm ilgi/beceri/değer yelpazesinde mevcuttur;
- temel odak noktası, gelecekteki organizasyonel performansı ve rekabetçiliği artırmakta kullanılabilecek ve kullanılması gereken şirket ortamındaki gelişmeler, bilim ve teknoloji ve yeni yönetim ve iş kavramlarının öğrenilmesidir;
- güncel iş faaliyetleri ile ilgili mevcut yeterlik boşluklarını doldurma eğitimi ihmal edilmemelidir;
- yeni ve açık eğitim biçimleri kullanılmalı (uzaktan öğretim, internet tabanlı programlar ve kişisel gelişim gibi) ve bireyler kullanacakları şekli seçmede birinci söz sahibi olmalıdırlar;
- öğrenme, ayrı ve karşılıklı olarak alakasız dersler veya olaylar dizisi değil, sürekli bir süreç olarak değerlendirilir;
- Kariyer ve ödül sistemleri, öğrenmenin güçlü bir şekilde tanınmasını sağlar.

Bununla birlikte, bireyleri öğrenmeleri için cesaretlendirmek, öğrenen bir organizasyon olmak için yeterli değildir. Bireysel öğrenme, organizasyonel öğrenmeye dönüştürülmelidir. Bu nedenle, öğrenen organizasyonlar aşağıdaki özellikleri geliştirmeyi hedeflerler:

- takımlar halinde öğrenme cesaretlendirilir;
- bilgi ve organizasyon içindeki bireysel ve grup öğrenmesinin sonuçlarını paylaşmak için çeşitli formüller kullanılır; bireysel öğrenme sonuçları bu sonuçlara ihtiyaç duyabilecek diğer iş arkadaşlarına verilmelidir;
- yöneticiler eğitmen ve koç gibi çalışırlar ve bilginin, fikirlerin ve yeterliklerin kendi birimlerindeki bireyler ve gruplar ve organizasyondaki diğer birimler arasında aktarımından sorumludurlar;
- yöneticiler, kısa vadeli hedeflere ulaşmak ve hemen iyileşme sağlamak için gerekli olan eğitimi ihmal etmeksizin, öğrenmeyi organizasyonun amaçları, fırsatları ve gelecekteki bakış açılarına odaklarlar;
- yönetim, öğrenmenin organizasyonel değişimleri planlama ve uygulama

için etkili bir şekilde kullanılmasını sağlar;

- personel gelişimi için esas sorumluluk bölüm müdürlerindedir, ancak insan kaynakları ve eğitim müdürlerinin şirketin yetki yapısında öne çıkan bir pozisyonları vardır ve organizasyonun geleceği ile ilgili stratejik düşünme ve planlamaya katılırlar.

Öğrenen organizasyonlar, olumsuz deneyimler objektif olarak değerlendirilir ve kabul edilirken ve (örneğin organizasyonun diğer bölümlerinde veya yeni personel tarafından) tekrarlanmalarını önlemek için önlemler alırlarken kendi dahili çevre ve deneyimlerinden bir şeyler öğrenirler ve pozitif deneyimin hızla yayılması ve tekrarlanmasını sağlarlar. Fikirler ve eleştiriler, öneri programları ve toplantılar yoluyla toplanır, kanaat ve kurumsal iklim anketleri kullanılır, açık tartışmalar ve geri bildirim uygulanır, yenilik ve tecrübe etme cesaretlendirilir ve dahili kayıtlar ve raporlar dikkatlice incelenir.

Dış çevreden öğrenilebilecek konular, aşağıdakileri içermektedir:

- müşterilerden öğrenme (memnuniyet, şikayetler, değişen ihtiyaç ve talepler, değişen zevkler, yeni ve daha iyi hizmetlerle ilgili fikirler, ürün ve hizmet iyileştirme için ortak çalışma);
- karşılaştırılabilir faaliyet içinde olan rakipler ve diğer organizasyonlardan öğrenme (örneğin kıyaslama yoluyla);
- bilim ve teknolojideki son gelişmeleri öğrenme;
- piyasa eğilimlerini ve değişikliklerini öğrenme;
- ekonomik, sosyal, kurumsal ve diğer gelişmeleri öğrenme.

Asgari seviyede, öğrenen bir organizasyon, öğrenilen ve analiz edilen bilgiye cevap verebilir. Optimum seviyede, ileriye dönük ve proaktiftir, ürünler, hizmetler ve süreçleri daha dinamik rakiplerin veya mutsuz müşterilerin getirdiği bir sonuç olarak bir değişikliğin kaçınılmaz hale gelmesini beklemeden değiştirir ve geliştirir.

Hem İKG ve hem de strateji danışmanları öğrenen organizasyon kavramını anlamalarına ve uygulamalarına yardımcı olarak müşterilerine paha biçilmez bir hizmet sunabilirler. Bunun bir şirketin komple benimsemek veya reddetmek zorunda kalacağı kesin ve kapalı bir model olmadığını anlamak önemlidir. Bu bir felsefedir; stratejiye, müşteriye, insan yönetimine ve öğrenmeye dönük bir yaklaşımdır. Çok çeşitli seviyelerde uygulanabilir. Bu nedenle sektör lideri olmayan şirketler, küçük şirketler ve hatta zorluk içinde olan organizasyonlar için dahi ulaşılabilir bir uygulamadır. Bireysel ve organizasyonel öğrenmenin pek ciddiye alınmadığı çeşitli yeniden yapılanma programlarına nazaran, zorluklardan kurtulmak için daha etkili bir yol olduğu pekala görülebilir.

Öğrenen organizasyon kavramı, şirketlerin işleri nedeniyle bilmeleri gereken bilgiyi geliştirmeleri, uygulamaları, kullanmaları ve sürdürmelerine yardım etmeyi amaçlayan, başka bir yeni kavram olan bilgi yönetimi ile çok fazla ortak noktalara sahiptir (bkz. Bölüm 19).

18.7 İşçi-işveren ilişkileri

Danışmanlar hangi danışmanlık alanında olurlarsa olsunlar, her zaman tavsiyelerinin ilgilendikleri işletmenin veya endüstrinin işçi-işveren ilişkileri ile ilgili yansımaları olacağını akıllarından çıkarmamalıdırlar. Örneğin yeni ücretlendirme sistemleri geliştiren ve tavsiyede bulunan bir danışman, ödeme alanındaki, ortaklaşa pazarlık edilen olası yükümlülüklerden işçi sendikaları ve diğer işçi temsilcileri (örneğin yasalarla izin verilen ve bu anlamda yetkileri olan çalışma konseyleri) ile görüşmeksizin kaçınılamayacağının farkında olmalıdırlar. Benzer şekilde, bir üretim yönetimi danışmanı tarafından önerilen çalışma organizasyonundaki değişiklikler konusunda toplu sözleşmelerden ve birçok ülkede yasalardan dolayı işçi sendikaları ile görüşülmek zorunda kalınabilir. Yönetimin hemen hemen her alanında, danışmanlar müşterilerine tavsiye etmeyi düşündükleri çeşitli hareket tarzlarının işçi-işveren ilişkilerine yansımalarını belirlemek zorundadır. Bunun ötesinde, belli koşullarda, değişim için stratejilerin tasarlanmasında, işçi-işveren ilişkileri ile ilgili mevcut süreç ve kurumların kullanılması (örneğin istişare ve pazarlık) ve belki de yeni süreçlerin ve kurumların geliştirilmesinin teşvik edilmesi savunulabilir.

Bununla beraber, söz konusu ülkedeki endüstri veya işletmedeki işçi-işveren ilişkileri sistemi veya gelenekleri nedeniyle işçi sendikaları veya diğer işçi temsilcileri ile görüş alışverişinde bulunmanın - müzakere etmek şöyle dursun - uygun olmayacağı konuların bulunduğu durumlar da bulunmaktadır. Ayrıca, hala sadece yönetimin ayrıcalığında değerlendirilen bazı konular da vardır. Bu konular ülkeden ülkeye ve hatta durumdan duruma değişiklik gösterir. Bunlar çeşitli nedenlerle işçi temsilcilerinin dahil olmak zorunda olmadıkları ve aslında onları vaktinden önce bilgilendirmenin işletmenin etkili çalışmasına zararlı olabileceği konulardır. Son derece profesyonel bir danışman, değişiklik ile ilgili ön danışmanın veya bilgi temin etmenin hangi durumlarda gerekli, faydalı veya uygun olup olmadığını bilecek, tespit edecek ve ayırabilecektir.

İşçi-işveren ilişkileri ile ilgili danışmanlık bağlamları

Personel yönetimi/insan kaynakları yönetimi/işçi-işveren ilişkileri konularında deneyimli bir danışman, esas olarak çalıştığı bölge veya ülkedeki çeşitli kısıtlamalar ve yasal yükümlülüklerin farkında olmalıdır. Bununla birlikte, iş dünyasındaki ve danışmanlık mesleğindeki küreselleşme nedeniyle danışmanlar pekala kendi ülkelerinden başka ülkelerdeki işçi-işveren ilişkileri ile ilgili kanun ve uygulamaları iyi bilmek zorunda kalabilirler. Ayrıca, işçi-işveren ilişkileri alanında Avrupa Birliği (AB) gibi bölgesel gruplar tarafından çıkarılan artan sayıda çeşitli düzenleme ve direktif de hesaba katılmak zorundadır.

Her durumda, çalışma yerine bakmaksızın, eğer danışmanlığın başarılı olması isteniyorsa, işçi-işveren ilişkilerinin kültürel bağlamına gereken önem verilmelidir. Batı ülkelerinde son derece geçerli olan işçi-işveren ilişkileri ile ilgili tavsiyeler, bir Asya ülkesi için uygun olmayabilir. Örneğin Kuzey Amerika veya Avrupa tarzı şikayet prosedürünün kişilerin bireysel seviyede yüzleşmesinin uygun bulun-

madığı belli bazı Asya ülkelerinde önemli uyarlama olmaksızın etkili olup olmayacağı yönünde şüpheler bulunmaktadır. Bu türden kültürel konuların ve bunların işçi-işveren ilişkilerine olan yansımalarının yerli olmayan bir danışman açısından anlaşılması ve tavsiyelerine dahil edilmesi her zaman kolay olmayabilir, ama bu kültürel konuları anlamak ve değerlendirmek için çaba göstermek gereklidir.

Bu Bölüm'ün izleyen sayfalarında, işçi-işveren ilişkileri danışmanlığı ile ilgili çeşitli konular ele alınmaktadır. Bununla birlikte, şu da kaydedilmelidir ki, bu alandaki teknik tavsiye işçi-işveren ilişkileri konusunda oldukça uzmanlaşmış olanlar tarafından verilmelidir, ancak personel ve insan kaynakları yönetimi alanındaki danışmanlar da sıklıkla gerekli uzmanlığa sahip olmakta ve geliştirmektedir ve bu alanda tavsiyeye için aranmaktadır.

Zamanlama ve başlama sorunu

Danışman, işçi-işveren ilişkilerinde halihazırda sorunlar olduğu için, dahili ve harici güçlerin sorunlara yol açması muhtemel olduğu için veya işçi-işveren ilişkileri politikalarının yeniden düzenlenmesi veya formüle edilmesi için tavsiyeye ihtiyaç olduğu için çağırılabilir. Bu türden politikaların reformu veya yeniden düzenlenmesi, özellikle endüstriler ve organizasyonlar yeniden yapılanma ile ilgilendiği zaman geçerli olmaktadır. Bu konu, ister yönetim kademesinin inisiyatifiyle ister danışman tarafından isterse de işçi temsilcileri tarafından gündeme getirilmiş olsun, masrafları azaltma, yönetimi azaltma, iş organizasyonunda değişiklikler ve benzerleri gibi yeniden yapılanma ile ilgili önlemler hem iklim hem de organizasyondaki işçi-işveren ilişkileri uygulaması için çok büyük yansımalara sahip olabilir.

İşçi-işveren ilişkileri danışmanına ihtiyaç duyulan neredeyse her durumda esas sorun, özellikle içinde bulunulan organizasyonda, işçi sendikalarından işçi temsilcilerinin bulunması veya yokluğu olacaktır. İşçi sendikalarının veya diğer şekildeki işçi temsilcilerinin var olduğu bir organizasyonda, temsilcilerin niteliği ve potansiyel rolü tanımlanmalıdır. Danışmanın projesinde işçi temsilcileri için bir rol olması gerektiği veya olabileceği belirlendikten sonra, danışman (bir işçi sendikası durumunda) bu sendikanın temsilcilerini anlamaya, işçi temsil organındaki liderliğin niteliğini, iç politikaları ve güç merkezlerini anlamaya çalışmalıdır. Ancak o zaman, o organ ile etkili ve yapıcı iletişim gerçekleştirmek mümkün olur.

Pek çok ülkede, özellikle gelişmiş dünyada, toplu görüşmeler ve işçi sendikaları ile personel ilişkileri, işe alma ilişkilerinin gittikçe artan şekilde bireyselleşmesi nedeniyle baskı altına alınmaktadır. İnsanlar sadece daha az oranda işçi sendikalarına katılmakla kalmayıp, aynı zamanda pek çok organizasyon çalışanları ile ilgilenirken grup içinde değişen ücretler, bireysel performans değerlendirmesi, çalışanlara kişisel mektuplar ve hatta ödeme ve koşulların bireysel olarak görüşülmesi gibi daha aktif bir şekilde, daha kişisel ve daha az toplu hareket yolları geliştirmektedir. Bununla birlikte, bu durum abartılmamalıdır: Avrupa'dan elde edilen bilgiler işverenlerin çalışanlarla bireysel temasları geliştirirken, işçi sendikaları ile iyi ilişkileri de sürdürmeye çalışmakta olduklarını göstermektedir. Bireyselleşme de göz ardı edilmemelidir. Danışmanlar, açıkça veya dolaylı olarak, sendikanın etkisini

zayıflatmak amacı güden bir politikanın bir bölümü olarak bireyselleştirme projelerine katılmaya davet edilebilirler.

Danışmanlar bir taraftan hem toplu görüşmeler hem de toplu ilişkilerin avantaj ve dezavantajlarını keşfetmeleri için müşterilerine yardımcı olurken, diğer taraftan bireyselleştirmeye de yardımcı olmalıdırlar. Kilit kriter, organizasyonun bu konulara karşı iyi düşünülmüş, tutarlı ve anlaşılır bir yaklaşımı olmasıdır; iyi bir danışman bu türden bir yaklaşım geliştirmesi için müşterisine yardım edecektir.

İşçi-işveren ilişkileri danışmanlığının temel alanları

Danışmanın aşağıdakilerden bir veya daha fazlası için göreve çağrılacağı, işçi-işveren ilişkilerindeki önemli sorunlar aşağıdakilerin biri ya da daha fazlasını içerebilir:

(1) İşçi temsilciliği. İşçi temsilciler günlük olarak muhatap olma konusunda verilecek tavsiyeler genellikle danışmanlığın bir unsurudur. Daha önce bahsedildiği gibi, bunlar (a) organizasyon içerisinden veya dışından işçi sendikaları temsilcileri (organizasyon içinde bir birim ile sendika federasyonların personeli veya görevlileri dahil) veya (b) yürürlükteki yasaların öngördüğü seyrek olarak genel usule ait toplu sözleşmeler yolu ile ve organizasyonda çalışan tüm çalışanlar tarafından seçilen işçi temsilcileri yolu ile. İkincisinin genellikle sendikayla doğrudan veya organik bir bağlantısı yoktur ve sendika disiplinine tabi değildir ama sıklıkla bir sendika ile güçlü, resmi olmayan bağlantıları bulunmaktadır. Her iki türdeki işçi temsilcileri aynı organizasyonda bir arada bulunabilirler (eğer danışmanlık işinin kapsamı tek bir kuruluştan daha geniş ise, şubelerde).Böyle durumlarda, danışman bir veya diğer türdeki işçi temsilcileri ile etkileşim için eğer varsa hangi konuların uygun olacağını belirlerken çok dikkatli çalışmalıdır. Bu her zaman o kadar kolay değildir, çünkü her iki türün görece yeterliği açıkça anlatılmamış olabilir ve hatta ikisi arasında sendikaların yetki alanı konusunda mücadeleler olabilir. Ayrıca, bu noktada dikkat edilmesi gereken bir başka nokta, sorunun karmaşıklığına ilave olarak, işçi temsilcilerinin şu ya da bu şekilde organizasyonların yeniden yapılanmasından kaynaklanan personel sorunları ile giderek daha fazla ilgilenmesi ve bu türden bir yeniden yapılanmanın yönetim danışmanlığının göze çarpan yönlerinden biri olabilmesidir. Son olarak, pek çok ülkede (kesinlikle hepsinde değil) son zamanlarda işçi sendikalarının mücadelesinde bir azalma olmaktadır ve danışmanlar tavsiyede bulunurken bu yönü hesaba katmayı isteyebilir.

(2) Anlaşmazlık ve şikayetler. Bir danışmanın, şikayet prosedürleri veya diğer uyuşmazlık çözümleri prosedürleri ile ilgili tavsiyede bulunması da dahil, çalışanların şikayetlerinin mekaniğini ele alması istenebilir. Bu alanda, danışman önerilen (veya işçi temsilcileri ile görüşülmesi önerilen) prosedürün kapsamını değerlendirmek zorunda kalabilir. Şikayet prosedürü, örneğin her şeyi mi kapsayacak ya da iddia edilen muamelenin mevcut bir anlaşma veya çalışma kuralları hükümleri ile tutarsız olması ile mi sınırlı olacak? Uyuşmazlık çözüm prosedürünün ortaya koyduğu sorunları yaratan belli yönetimsel öncelikler için hangi tür koruma var? Ve çözülmemiş şikayetler ve kördüğüm haline gelen toplu görüşmeler için

üzerinde anlaşmaya varılan prosedürlerle ilgili olarak müşterinin pozisyonu ne olmalıdır? Bu bağlamda, belli ülkelerde üzerinde anlaşmaya varılmış veya tek taraflı başlatılan prosedürler yolu ile farklı alternatif anlaşmazlık çözüm şekillerini kullanma olasılığına daha fazla dikkat edilmektedir. Bunlar, bu alanda ortaya çıkarılması gereken – veya danışmanın ortaya çıkarmak isteyebileceği – bazı konulardır.

(3) Toplu görüşmeler. Toplu görüşmelerin önemi bir dereceye kadar yapıldığı seviyeye bağlı olacaktır – bir bütün olarak endüstri için, belli bir bölge veya yerdeki endüstri için, bir grup işletme için veya işletme ya da işyeri seviyesinde. İşletmede veya işyerinde bir tür işçi temsilciliğinin olduğu çoğu durumda, bazı görüşmeler o seviyede gerçekleşecektir. Eğer bu seviye, danışmanlık işinin ortaya çıktığı seviye ise, o zaman görüşmeler önemli hale gelir. Danışman bu bağlamda üç fonksiyondan birini ya da daha fazlasını yerine getirmesi için göreve çağrılabilir: Görüşmeyle ilgili yöneticilerin becerilerini geliştirmek; görüşmelere işverenin pazarlık ekibinin bir üyesi olarak katılmak ve görüşmelerde yönetimin sözcüsü olarak görev almak. Bütün durumlarda, organizasyonun daimi yönetim ekibinin nihai sorumluluğu alması gerekmektedir.

Pazarlıkların geleneksel olarak daha üst seviyelerde yapıldığı pek çok ülkede işçi-işveren ilişkileri ve toplu görüşmelerin yerinden yönetimine doğru olan eğilime bakıldığında, danışmanların bu fonksiyonu artan bir öneme sahip olmaktadır. Yeni teknolojinin kullanımı ve personel esnekliğinin artırılması (özellikle işgücü büyüklüğü, ödemeler ve işin içeriği açısından) gibi konulardaki toplu pazarlıklar normal olarak işletme seviyesinde yapılır. Ancak örneğin toplu pazarlıklar endüstri veya şube seviyesinde yapıldığında bile, pazarlık konumunun formülasyonu ve işveren sendikasının stratejisi gibi durumlarda bir girdi olarak danışman yine de işveren veya işverenin pazarlık ekiplerine belli konularda tavsiyede bulunmak zorunda kalabilecektir.

(4) Yönetim-işçi istişareleri ve işbirliği. Bir danışman prodüktivite veya refah ve eğlence ve dinlenme imkanları (şikayetler veya pazarlık talepleri gibi ters etki yapacak konulardan farklı olarak) gibi ortak menfaatle ilgili konularda yönetim-işçi istişaresi ve işbirliği için makine ve prosedürler konusunda tavsiyede bulunması için göreve çağrılabilir. Bu alandaki yeni vurgu, farklı kalite yönetim grup programlarının yanısıra çeşitli bireysel ve grup çalışan teşvik programlarında yansıtılmaktadır. Gerçekte, yasalar ve üst seviye toplu sözleşmeler artan bir şekilde daha fazla istişare ve işbirliği için makinelerin geliştirilmesini ve hatta işçilerin bazı alanlarda yönetimin karar verme sürecine katılma (yönetime katılma) mekanizmalarını istemekte veya teşvik etmektedir. Aynı zamanda, uygun ayrımların yapılmasını sağlamak ve toplu pazarlık sürecini alt üst etmemek (özellikle bu alanda yasal kısıtlamaların var olduğu yerlerde) için danışman tarafından özen gösterilmelidir.

(5) İşverenlerin üçlü görüşmelerde pozisyonları. Ulusal veya bazen şube seviyesinde üçlü (hükümet/işveren/işçi sendikaları) veya ikili (hükümetlerle veya işçi sendikalarıyla) görüşmelerde işveren sendikalarını tarafından alınacak pozisyon bir danışman yardımı ile tanımlanabilir. Bu türden istişare mekanizmaları bazen geçicidir, ama sıklıkla devamlı bir yapısı vardır ve pek çok ülkede mevcuttur ve

geniş kapsamlı ekonomik ve sosyal sorunlarla ilgilenir. Ulusal seviyedeki istişarelerle münferit işverenler sendikalarının pozisyonlarını ve stratejilerine girdi sağlama tarzlarını belirlemede rehberliğe ihtiyaç duyabilirler. Aslında, danışmanlar, en nihayetinde ulusal seviyedeki istişarelerde ortaya çıkan kararlar işletmelerin kaderleri açısından neredeyse her zaman en azından dolaylı ve bazen de doğrudan etkiye sahip oldukları için müşterilerine bu türden girdilerin ve katılımın önemini iyi bir şekilde anlatabilirler.

(6) Ortaklık anlaşmaları. Artan bir şekilde çeşitli ülkelerdeki bazı organizasyonlar, bu konulara işçi sendikaları ile daha yakın çalışarak, fakat çatışmacı ve dağıtımcı bir yaklaşımdan uzaklaşarak, ortaklığa dayalı daha farklı bir yaklaşım geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bunun, sendika güçsüz olduğunda veya gerçekte yeni bir oluşum olduğunda salt toplu pazarlıkları yeniden adlandırmak için yapılıp yapılmadığı hala yoğun olarak tartışılmaktadır. Ancak kuşkusuz açık kitap yönetimi (yönetim hesapları sendikaya açıktır), üyeler oylamadan alınan kararlara bağlılık ve değişimi kolaylaştırmak için ortak mutabakat ile sendika ve yönetimin yeni bir çalışma yöntemini kabul ettiği bazı durumlar vardır. Danışmanlar yöneticilerin ve sendikaların bu türden anlaşmaların yerleşmiş işi yapma şekillerine meydan okumasını anlamasını ve gerekli olacak değişiklikleri detaylı bir biçimde ele almasını sağlamak olarak ifade edilebilecek başlangıç sürecinde hemen her zaman çok önemlidir. Böyle anlaşmalar çeşitli taraflardan dürüstlük gerektirir ve görüşmeleri son derece hassas bir duruma getirebilir; danışmanın rolü zor oturumlar boyunca kimsenin konudan sapmamasını sağlamak ve anlaşmanın odak noktasında kalmasını sağlamaktır. Anlaşma imzalandıktan sonra üstlenilmesi gereken daha kapsamlı bir rol bulunmaktadır, çünkü anlaşmanın başarısı, üzerinde anlaşmaya varılan değişikliklerin yerel bölüm müdürleri ve sendika temsilcileri tarafından kabul edilmesine bağlı olacaktır: Eğer yaklaşımlarını değiştirmezlerse, resmi anlaşma başarısız olacaktır.

(7) İşten çıkarmalar. İşgücüne gerek kalmadığı gerekçesiyle işten çıkarma ilke ve prosedürleri (toplu pazarlık bağlamının ister içinde isterse dışında olsun) genellikle danışmanların ilgilenmesini gerektiren bir konudur. Burada tekrar ilgili tarafların hareket serbestisi yasalarla ve üzerinde anlaşmaya varılan hükümlerle kısıtlanabilir. Pek çok ülkede kötü niyetli ve gerekçesiz işten çıkarma ve belki de daha az sıklıkla görülen işgücüne gerek kalmadığı gerekçesiyle keyfi bir şekilde seçilerek işten çıkarma konusunda kısıtlamalar bulunmaktadır. Bununla birlikte, bu sınırlar içinde, normal olarak üzerinde çalışılması gereken detaylar, prosedürler ve kriterler vardır ve danışman bu nedenle katkıda bulunmak zorunda kalabilir.

Müşteri olarak işçi sendikaları

Genellikle, danışmanı işe alanın işletme yönetimi olmasına karşın, son yıllarda ortaya çıkan bir gelişme, işçi sendikalarına personel yönetimi danışmanlık hizmetleri sağlanması olmuştur. Ayrıca danışmanın yönetim ve işçi sendikası tarafından ortaklaşa işe alındığı durumlar da mevcuttur.

Bu çalışmanın önemli ve gelişen bir alanı, kendilerini daha stratejik yönetebilmeleri için danışmanların sendikalara yardım etmelerini içermektedir. Genel olarak,

işçi sendikalarını yöneten insanlar, kariyerlerini karmaşık, birden fazla şantiyesi olan, bazen büyük kasa cirosu ve büyük yatırımları olan organizasyonları yönetmek şeklinde düşünmemişlerdir. Üst düzey sendika yöneticileri için, bu tam olarak kendilerini içinde buldukları durumdur - kendilerine verilen görevle ilgili olarak istisnasız çok az eğitim ve uzmanlıkla. Bununla beraber, üyeler temsilci örgütlerinin mümkün olduğunca iyi yönetilmelerini beklerler. Bu nedenle, danışmanların üst düzey yöneticilere sendika içindeki yönetimsel rolleri konusunda yardım etmek ve sendikanın stratejik olarak iyi yönetilmesini sağlamak gibi bir rolleri bulunmaktadır.

Hukuki çerçevenin önemi

Tavsiyede bulunurken, işçi-işveren ilişkileri ile ilgili hukuki çerçeveye önem verilmek zorundadır. Bu çerçeve her ülkede ve bazen belli endüstrilerde farklıdır. Örneğin Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri gibi bazı ülkelerde, yasalar 1990'lı yılların başlarında ve ortalarında yapılan sık değişikliklerden ve düzenlemelerden sonra yeni yeni oturmaktadır. Bu ülkeler için zaman, keşif ve tecrübe etme zamanıdır.

Benzer şekilde, gelişmekte olan pek çok ülke, özellikle Latin Amerika ve Afrika ülkeleri, politik demokrasiye doğru gitmektedir ve bu da personel yönetimi yasaları ve uygulamaları konusunda radikal değişikliğe neden olmuştur.

Hukuki çerçeve aşağıdaki konularla ilgili kurallara yansıyabilir:

- işçi sendikalarının tanınması ve işverenlerin belli bir sendika ile ilgilenme zorunluluğu;
- işyerinde işçilerin temsili ve güvence (örneğin işten çıkarma ve masrafları azaltmaya karşı güvence) ve işçi sendikası ve diğer işçi temsilcilerine sunulmak zorunda kalınacak imkanlar (örneğin mesai dışı saatler, ofis yeri, üyelere erişim);
- işletme içinde çalışanların karar verme sürecine katılma şekilleri ve oranları (örneğin çalışma konseyleri ve rolleri ile ilgili kuralar veya şirket kurullarına işçi temsilcilerinin üyeliği);
- bireysel istihdam sözleşmelerinin oluşturulması ve içeriği ve bu sözleşmelerin yürürlükteki veya daha sonra yürürlüğe girecek toplu sözleşmelerle ilişkisi;
- işe son verme ile ilgili hukuki kurallar (hem yasalaştırılmış olanlar hem de adli kararlardan kaynaklananlar);
- kamu hizmeti çalışanlarının durumu ve personel yasalarının bu çalışanlara nasıl uygulandığı veya uygulanmadığı.

Danışmanların müşterilere tavsiye edilecek hareket tarzının belirlerken, mevcut yasal yönergeleri hesaba katması her zaman gereklidir. Ayrıca, yönetim tarafından yürürlüğe konulan istihdam şartları ile ilgili şirket kurallarının (çalışan el kitapları ve benzerleri) bile hukuki ve uygulanabilir statüleri olabilir. Oldukça karmaşık hukuki sorunların ortaya çıktığı durumlarda veya bu türden sorunların danışmanlık süreci içerisinde çözülmesi gereken durumlarda, iş hukuku konusunda uzman bir avukatın hizmetlerine başvurmak gerekli olabilir.

Toplu sözleşme hükümleri

İşçi-işveren ilişkileri danışmanı, söz konusu işletmeyi ilgilendiren mevcut toplu sözleşmelerin (bu sözleşmeler ister endüstri için, ister bölge için, isterse de işletmenin kendisi için olsun) ilgili hükümlerini tam olarak bilmelidir. Danışman ayrıca belli durumlarda iş mahkemeleri, tahkim kurulları veya diğer karar mercileri tarafından bu hükümlerin olası yorumlamalarını da bilmelidir. Geçmişteki, yönetim tarafından yapılan toplu sözleşme hükümlerinin yorumlamalarının (ve işçi sendikalarının söz konusu sözleşmelere hiç itiraz etmediği) bile bilinmesi gerekebilir. Eğer bu inceleme sonunda danışman toplu sözleşmedeki değişikliklerin haklılığının kanıtlandığını veya aranması gerektiğini tespit ederse (ve bu hususun görev tanımının açıkça dışında olmaması koşuluyla), o zaman danışman, tavsiyesinde bu duruma atıfta bulunabilir.

Gelenek ve kullanım

Kanunlar ve düzenlemeler ile toplu sözleşmelerden kaynaklanan kurallar, işçi-işveren ilişkileri danışmanı tarafından göz önüne alınması gerekebilecek önemli normlardan sadece ikisidir. Neredeyse bütün kurulu işletmelerde, organizasyonlarda ve endüstrilerde, resmi düzenlemelere gösterilen saygı ve özenin genellikle aynını gerektiren personel yönetimi gelenekleri, kullanım ve uygulamaları bulunmaktadır. Bazen bu gelenekler, kullanım ve uygulamalar belli bir bölge veya yerde ortaktır. Örnekler, ikramiye ödemesi ve primler ve belli ailevi, kişisel veya dini etkinliklere katılmaya verilen geleneksel izin ve benzerleridir. Danışmanın, danışmanlık için ilgili olduğundan, bu türden gelenekler, kullanım ve uygulamaları tam olarak bilmeli ve eğer gerekirse aktif bir şekilde tespit etmelidir. Bazı geleneklerin kapsam dışına alınması veya değiştirilmesinin gerekebileceği durumlar tabii ki olacaktır. Danışman kurulu işçi-işveren ilişkileri uygulamaları ve hatta organizasyonda yer etmiş olan uygulamalar ile ilgili uygun değişiklikleri etkileyebilecek bir pozisyonda olabilir. Gerçekte, bu danışmanın görevinin çok önemli yönü olabilir. Bununla birlikte, danışman bu türden bir hareket tarzına başlamadan veya geçerli tavsiyelerde bulunurken geleneksel uygulamayı bozmanın olası - ve bazen öngörülemeyen - sonuçları ve yansımalarına çok özen gösterilmesi ve iyi düşünülmesi gerektiğinin farkında olmalıdır.

Yukarıda ima edildiği gibi, bazı uygulamaların kazanılmış ve dava edilebilir haklara sahip olma durumu olarak yorumlanabileceği için hukuki sonuçları da olabilir.

İşçi temsilcileri ile etkileşim

Danışmanın, kendisinin verdiği tavsiyelerle bir hareket tarzı belirleyecek olan işçi sendikası veya diğer işçi temsilcilerinin pozisyonuna, bakış açısına ve endişelerine aşina olması önemlidir, çünkü işçiler tarafından gelecek bir tepkinin bu türden tavsiyeler üzerinde oldukça belirgin etkileri bulunmaktadır. Bununla birlikte, bu temsilcilerle kişisel temaslara başlamadan önce, danışman, müşteri ile mutabakat içinde, tavsiyede bulunmadan önce ve tavsiyeleri oluştururken ne türden temasların uygun olacağını değerlendirmelidir. İşçi temsilcileri ve özellikle işçi sendikası temsilcileri ile görüşme çok hassas olabilir ve danışman bu türden görüşmelerde danışmanlık hiz-

metinin kapsadığı hangi alanlara temas edilebileceğini yönetimle tartışmalıdır.

Eğer görüşmeler, kesin olmayan taahhütlerin olduğu çıkarımında bulunulabilecek bir yapıda olursa, danışman ayrıca kendi yetki sınırlarını bilmek zorundadır. Diğer şeylerin yanısıra, danışman ve işçi sendikası temsilcileri arasındaki görüşmelerin hassasiyeti, sendikalar içindeki olası liderlik yarışının yanısıra sendikalar arası ve sendika içi politikalar açısından yansımalarında yatar. Eğer danışman ve yönetim taraf tutar veya bir grubun tarafında olduğunu gösterir gibi görünürse (durum böyle olmasa bile), hem danışmanlık hem de organizasyondaki işçi-işveren ilişkileri tehlikeye atılabilir.

Bununla birlikte, danışmana yönetim ve işçi temsilcileri arasında her türlü yapıcı istişare fırsatını kullanmaları (bu bağlamda hukuki zorunluluk olsun olmasın) tavsiye edilmektedir. Bu durum, hemen her zaman, özellikle de yeni işçi-işveren ilişkileri politikaları değerlendirilip uygulamaya sunulduğunda istenilen bir durumdur. İşçi sendikalarının ve diğer işçi temsilcilerinin bu istişarelerin sonuçları için işbirliği yapmaları ve kabul etmeleri, genellikle danışmanın çabalarının başarısı veya başarısızlığında önemli bir etken olabilmektedir.

18.8 Yeni alanlar ve konular

Uluslararası insan kaynakları yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminde daha fazla ilgi çeken – ve hızla büyüyen bir danışmanlık alanı olan – bir başka konu, uluslararası İKY ile ilgilidir. Ticaretin ve İKY'nin giderek uluslararası bir nitelik kazanmasına dikkat çekilmişti. Giderek artan sayıda insan kendi ülkelerinin dışında yaşamakta ve çalışmaktadır ('expatriate' - başka ülkeye göç etmiş olanlar). Geleneksel olarak bu insanlar, gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere gönderilmiş olan devlet temsilcileri (devlet memuru veya silahlı kuvvetler), dini grupların veya hayır kurumlarının temsilcileri ve çokuluslu büyük şirketlerin personeliydi. Bu görüntü, büyük çokuluslu şirketlerin genellikle uluslararası transferlerin sayısını azaltmasından ve daha küçük şirketlerin bu alana kaymasından dolayı değişmiştir. Bu süreç, Güneydoğu Asya Uluslar Birliği (ASEAN), Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması (NAFTA) ve AB gibi uluslararası ticari blokların büyümesi ile kolaylaştırılmıştır. Özellikle AB içerisinde, şu anda ulusal sınırları dışında istihdam arayan insanların hareketini kolaylaştırmayı amaçlayan Birlik çapında yasalar ve politikalar bulunmaktadır.

Bu, iki geniş alandan danışmanlar tarafından egemenlik altına alınma eğiliminde olan bir alandır. Muhasebe firmaları, mali danışmanlıklar ve işçi emeklilik danışmanları, ücretler, vergi ve emeklilik konularında tavsiyelerde bulunmaktadırlar. İstihdam danışmanlıkları, müşterileri daha uluslararası olduğu için kademeli olarak uluslararası çalışmaya kaymışlardır. Şu anda pek çok organizasyon uluslararası istihdam, özellikle de uluslararası hareketliliği olan üç ana grup konusunda uzmanlaşmaktadır: Üst düzey yöneticiler, teknik uzmanlar ve bir şekilde mantığa aykırı olarak, otel çalışanları, inşaat ve endüstri işçileri, ev işlerinde çalışan görece vasıfsız insanlar. Burada ortaya atılması gereken bir eleştiri, özellikle yönetime dayalı işlerde, önceki

tecrübelere çok fazla önem verilmesi ve kültürler arası adaptasyon kabiliyetine dikkat edilmemesidir. Diğer bir deyişle, bir ülkede başarılı olan bir yöneticinin bir başka ülkede de başarılı olacağı varsayılır. Bununla birlikte, yönetim sürecinin ülkeden ülkeye değiştiğini gösteren kayda değer kanıtlar bulunmaktadır.

Kutu 18.2 Japonya'da insan kaynakları yönetiminde güncel konular

Japonya'da danışmanlar, müşteri organizasyonlarında insan kaynakları konularının yönetiminde iki odaklı bir yaklaşım benimseme ihtiyacı hissetmektedirler. Yakın ve orta vadede, müşterilerinin geleneksel ekonomiden modern ekonomiye geçişe imkan verecek bir şekilde İK stratejilerini, sistem ve uygulamalarını yeniden yapılandırmalarına yardım etmek durumundadırlar. Aynı zamanda, daha uzun vadede, müşterilerine nüfus hareketliliğinin hızlanmasıyla mutlaka önlerine gelecek olan yeni nesil İK konuları ile başa çıkmaları için İK yönetimlerini yeniden organize etmeleri konusunda yardım etmelidirler.

(1) Güncel ve yakın vadeli konular

Ulusal ekonominin içeriye dönük, devlet denetiminde olan ve üretime dayalı yapısından, küresel olarak yönlendirilen, devlet denetiminde olmayan ve bilgiye dayalı ekonomiye doğru olan dönüşümü ile, endüstriler ve şirketler, yaşam boyu istihdam ve kıdem ilkesi üzerine inşa edilmiş geleneksel İK sistemlerinin son derece katı, maliyetli ve rekabeti engelleyici olduğunu görmüşlerdir. Bu sistemler maliyetleri kıdemleriyle birlikte sürekli artan yaşlı çalışanların oranının sürekli artmasıyla kendilerine bir yük getirmektedir. Diğer taraftan, geleneksel gelir merkezli yapıları, ulusal ekonominin dönüşümü ile giderek yıpranmaktadır.

Şirketler işgücü maliyetlerini büyük çaplı erken emeklilik, geçici işten çıkarma, tesis ve ofislerin kapatılması, işi geri çekerek yatırım yapma programları yolu ile azaltırlarken, İK yönetimlerini daha doğrudan bir şekilde performansla bağlantılı olan liyakata dayalı bir sisteme doğru yeniden tasarlamaları ve geliştirmeleri için yönetim danışmanlarına başvurmuşlardır. Danışmanlar, her zamankinden daha büyük bir rol oynayarak ve kıdem yerine işe (shokumu), sonuçlara (seika), rollere (yakuwari) veya alternatif olarak yeterliğe (kompitensi) dayalı ücret, performans yönetimi ve kariyer yönetimi sistemleri getirmişlerdir.

Daha da önemlisi, danışmanlık seviyeleri, İK müdürleri ve uzmanlarının esas müşterileri olduğu fonksiyonel yönetimden, danışmanlık projeleri ile ilgili esas kararları üst düzey yönetimin verdiği stratejik planlama seviyesine doğru kaymıştır. Sıklıkla, iş modellerini değiştirmek için şirket yönetiminin kararlarından projeler ortaya çıkmaktadır. İK yöneticilerinden gelen bir projenin bile, kendileri işle ilgili dönüşüm kararına cevap verdikleri ve görüş açılarını geleneksel fonksiyonel önceliklerden öteye götürdüklerinden stratejik bir yönü bulunmaktadır.

Devamı sonraki sayfada

(2) Uzun vadeli konular

Bütün dünyada gelişmiş ülkelerde görülen nüfus bombası, en çok Japonya'yı etkilemekte ve ulusal İK sisteminin görüntüsünü muhtemelen daha hızlı ve diğer gelişmiş ülkelerdekinden daha güçlü bir şekilde değiştirmeyi vaat etmektedir. 2000 yılında, 15 ile 44 yaş arasındakilerin nüfusa oranı yüzde 40'a kadar düşmüştür. 2025 yılı itibariyle bu oranın yüzde 30'lar civarında bir yerlere gelmesi çok muhtemeldir. Japonya o tarihte en büyük yaşlı nüfus (65 yaş ve yukarısı) oranına sahip olacaktır ve tüm gelişmiş ülkelerdeki en düşük verimli yaş oranına (15-64) sahip olacaktır.

Bu "yaş şoku", İK ve emeklilik danışmanlarının uzman desteği ile kısa sürede gözden geçirilmez ve kendi kendine yardım ilkesi ile ve tanımlanmış katkı payı tasarımı ile birleştirilmezse, ilk başta ülkenin emeklilik sistemini parçalayacaktır. Yeni nüfus yapısı, şirketlerin ve danışmanların, emekli ve emekliye ayrılacak çalışanların işte kalmaları ve şu anda izin verilenden daha fazla çalışmalarına teşvik edecek yeni sistemleri sunmasına neden olacak ve 2000 yılında formüle edilen yeni İK yönetimi denklemini değiştirecektir.

Şirketlerin güncel ve yakın vadedeki konularla ilgilenmek için geliştirdikleri diğer İK yönetim sistemleri ve uygulamaları aynı zamanda, eğer yeni ekonomi, büyük oranda beklendiği gibi, hızla artan, çalışanların yüksek bilgiye sahip olmaları konusunda aşırı bir talep oluştursa, büyük bir ihtimalle sınırlı bir yaşam ömrüne sahip olacaktır. Danışmanlar o zaman genç ve yaşlı erkek çalışanların yanısıra kaçınılmaz olarak kadınlar ve yabancı işçilerden oluşan, geleneksel olmayan işgücü için şirketleri daha çok yönlü, esnek, sempatik ve cazip kılmak için İK yönetim sistemlerini yeniden oluşturma konusunda şirketlere yardım etmeleri için işe alınacaklar.

Bu oldukça karmaşık profesyonel talebe cevap vermek için danışmanların daha büyük teknik uzmanlığın yanısıra daha geniş sosyal yeterlikleri olan profesyoneller olarak kendilerini yeniden şekillendirmeleri gerekecektir.

Yazarlar: Eiji Mizutani ve Osamu Ida.

Yurt dışında çalışan yöneticiler, çalıştıkları organizasyon içinde pahalı ve önemli insanlardır ve yeni bir ülkede, aileleri ile birlikte, farklı kültürel unsurlara adapte olarak yerleşme baskısı altındadırlar. Genellikle bu kişiler bu geçişi başarılı bir şekilde gerçekleştiremezler ve çok büyük kişisel ve kurumsal maliyet getirirler.

Daha fazla organizasyon, yurtdışında çalışan kişiler için işe alma, eğitim, bilgilendirme, transfer, adaptasyon, ödeme ve sosyal yardımlar, değerlendirme ve geri dönüş gibi komple İKY hizmetleri alanında uzmanlaşmaktadır. Bu alandaki danışmanlar, işe alma, ücret ve sosyal yardımlar gibi teknik konulara girmeden önce müşterilerinin önemli stratejik sorulara cevap vermesi için baskı yapmalıdırlar: "Yetenekli ve iyi eğitimli yerli insanlar olmasına rağmen neden pahalı kişileri

gönderiyorsunuz?", "Neden yurtdışında daha fazla (ya da daha az) kişi kullanmıyorsunuz?", "Yurtdışına giden kişilerin maliyetlerinden daha fazla değer kattıklarını nasıl biliyorsunuz?"," Yurtdışına giden kişilerin görevleri sonunda üstlenecekleri rol ne olacak?"

Yeni çalışma şekilleri

Standart tam zamanlı, uzun vadeli istihdam paketinin dışında yeni çalışma şekilleri (şarta bağlı, alışılmamış veya esnekliği olan çalışma gibi adlarla) gelişmiş ülkelerde en azından insan kaynakları yönetimin önemli bir şekli olarak yerleşmiştir. Esnek tarz ve çalışma saatleri, geleneksel olarak daha az gelişmiş ekonomilerde daha yaygındır. Ekonomiler geliştikçe, iş tanımları, normal çalışma saatleri, istihdam sözleşmelerinde yasal kısıtlamalar gibi yerleşik iş yapma kalıpları yaratırlar. Bununla birlikte, daha gelişmiş ekonomilerin bazılarında bu konular kısıtlayıcı gibi gözükmektedir. Artan şekilde zor ve sıklıkla uluslararası rekabete açık ortam, en gelişmiş organizasyonların ticaretin gerekliliklere daha kesin olarak cevap vermesi için insan kaynakları uygulamalarının esnekliğine vurgu yapmalarına yol açmaktadır.

Esnekliğin büyümesi çok çeşitli biçimlerde görülebilir. Sayısal esneklik - farklı sayılarda insan istihdam etme kabiliyeti - şu anda oldukça yaygındır. Ömür boyu istihdama sahip olmalarıyla ünlü büyük Japon şirketleri veya IBM veya Daimler Benz gibi şirketler bile, ekonomik baskılar ve üretim gereklilikleri tarafından esir alınmış ve bu şirketler eleman sayılarını azaltmaya başlamıştır. Çalışma saati esnekliği - normal sabah ve akşam çalışma saatleri dışında çalışma - organizasyonlar, maliyetlerini karşılamak için ekipmanını uzun zaman kullanmak veya günün erken ya da geç saatlerinde müşterilerinin hizmetine sunmak zorunda kaldıklarını fark ettikleri için yayılmaktadır.

Yarı zamanlı çalışma, vardiya şekillerinde değişiklik, minimum/maksimum saatler, yıllık çalışma saati sözleşmeleri gibi çok çeşitli yenilikçi düzenlemeler, Kuzey Amerika ve Avrupa'da yaygındır. Sözleşmesel esneklik - insanların işleri paylaşmaları veya kısa vadeli işleri kabul etmeleri veya organizasyona daha az bağımlılık gerektiren işler - oldukça yaygındır. Son olarak, mali esneklik de - bireyin performansına veya organizasyonun ödeme kabiliyetine göre değişen ödemeler - büyümektedir.

Kutu 18.3 Avrupa'da İK yönetiminde güncel konular

Büyük bir İKY araştırma programı olan Cranet araştırması, şu anda 22 Avrupa ülkesi ve bir düzine başka ülkede 25.000'den fazla kişiye uygulanmıştır. Bu araştırma, insan kaynakları departmanlarının rolleri ve fonksiyonları, işe alma, ücret, eğitim, işçi-işveren ilişkileri, çalışanlarla iletişim ve esnek çalışma uygulamaları konularında kesin kanıtlar sunmaktadır.

Araştırmadan elde edilen kanıtlar, farklı büyüklüklerdeki organizasyonlar ve farklı ekonomik sektörler (özellikle kamu sektörü ve özel sektör) arasındaki İKY politikalarındaki farklılıkları doğrulamaktadır. Bununla birlikte, araştırmanın temel bulgusu, Avrupa'da ortak eğilimler olmasına karşın, aynı zamanda belirgin ulusal farklılıkların da bulunmasıdır.

Ortak gelişimin tanımlanabileceği beş ana alan vardır:

(1) Ücretler. Ücret belirleme giderek ulusal endüstri toplu pazarlık seviyesinden, bireysel organizasyonlara ve hatta organizasyon birimlerine doğru merkezden uzaklaşmaktadır. Ayrıca, ücret konusu, ücretleri ve ödülleri ulusal veya sektör seviyesindeki pazarlık düzenlemeleri dışında belirlenen kişilerle daha fazla değişkeni olan bir alan haline gelmektedir. Bununla birlikte, performansa dayalı ücret sisteminin yayılması durmuş görülmektedir, çünkü şu anda organizasyonlar, yeterliklerin en iyi şekilde kullanımını sağlamayı yöneticilere bırakarak yeterliğe daha fazla ücret öder görünmektedirler.

(2) Esneklik. "Alışılmış olmayan çalışma" (geçici, gündelik, sabit süreli, yarı zamanlı ve benzeri) konusunda yaygın bir büyüme olmuştur. Farklı istihdam türlerinin bu gelişimi ülkeden ülkeye değişir ve ülkeler bu yeni istihdam ilişkilerini kullanım konusunda farklı seviyelere sahiptirler, ama büyüme bütün ülkelerde bir normdur.

(3) Fırsat eşitliği. Kadınlara fırsat eşitliği sağlama konusundaki politikalar bütün Avrupa'da yaygındır, ama bunlar nadiren eyleme dönüşmektedir. Son zamanlarda yaşanan gerilime rağmen, etnik ve ırk ayrımcılığına karşı eylem hala nadirdir.

(4) Eğitim. Eğitim, çoğu Avrupa ülkesinde İKY açısından esas konu olarak görülmektedir. Düşük ekonomik büyümenin olduğu zamanlarda bile eğitime yapılan harcamalar artmaya devam etmektedir. Eğitimin belirlenme, düzenlenme ve değerlendirme şekli ülkeler arasında kayda değer şekilde değişmektedir.

(5) İşçi sendikaları. İşçi sendikaları, üyelik rakamları çeşitlilik göstermesine rağmen, bütün Avrupa'da kendilerini garantiye almış nüfuzlu kurumlardır. Hepsinde olmasa da çoğu ülkede sendikaların üye sayısı azalmaktadır.

Kanıtlar ortak eğilimler göstermesine rağmen, aynı zamanda ülkeler arasında fark edilebilir derecede bu ortak konuların ele alınma yöntemlerinde farklılık bulunmaktadır. İnsan kaynakları departmanlarının rolü ve etkisi ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Danışmanlar bu konularla ilgili ortak eğilimleri bilmek zorundadırlar, ama bunu yaparken insan kaynakları departmanları ve bu konuları yönetme şekillerindeki ulusal farklılıkların da bilincinde olmaları gerekir.

Yazar: Chris Brewster

Çalışanlar için esnekliğin önemli sonuçlarından biri, diğer türlü çalışamayacak kadın ve erkek pek çok insan için yeni iş fırsatları yaratmasıdır. Esnek çalışma saatleri sunan bir iş veya yılın belli zamanlarında çalışmayla sınırlı olan bir iş, insanlara kendi kişisel ihtiyaçları ve aile ile ilgili sorumlulukları (çocukların veya yaşlı akrabaların bakımı), eğitimle veya yaşam tarzı ile ilgili zorunluluklar açısından işlerini seçme fırsatı verebilir. Örneğin okul çağında çocukları bulunan aileler gün ortasında veya geceleri ya da yılın belli zamanları (örneğin okul tatilleri dışında) birkaç saat çalışmaya dayalı yarı zamanlı bir işte çalışabilirler. Bu nedenle, esnek çalışma, işverenin iş gereksinimlerine daha yakın çalışmayı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda işgücü piyasasını daha geniş bir çalışan grubuna açar ve dolayısıyla işverenin en iyi insanları seçme kabiliyetini artırır.

Çalışma ve istihdam esnekliği ile ilgili konulara değinirken, danışman geniş çaplı sosyal yansımaları görmezden gelmemelidir. Gelişmiş sosyal hizmetler, toplu taşıma tarifelerinde değişiklikler ve benzerlerine ihtiyaç olabilir. İK danışmanı müşterisine hangi yeni hizmetlerin çalışma esnekliğini kolaylaştıracağını veya hangi yeni düzenlemelerin yerel yönetimlere ve ulaştırma makamlarına önerilebileceği konusunda tavsiyede bulunabilir.

İnsan varlığı (insan sermayesi) muhasebesi

Özellikle büyük şirketler için danışmanlığın büyüyen bir alanı, istihdamın maliyeti ve yararlarını ölçmek ve kontrol etmektir. Çoğu organizasyonda, istihdam edilen insanlar, tek başına en büyük işletme maliyetini oluşturur. Danışmanlar organizasyonların bu kaynağı aynı diğer kaynakları yönettikleri gibi – maliyetlerini değerlendirerek ve değerini göstererek - yönetmeleri için yardımcı olabilirler. Tabii ki bu insanlar için, örneğin elektrik için olduğundan daha karmaşıktır, ama denemeye de değerdir. İşverenler genellikle istihdamın komple maliyetinin farkına varmazlar: Sadece ücretler değil, sosyal yardımlar, kalacak yer, işe alma, idare vb. Aynı derecede, işverenler her bir çalışanın katma değerini tanımlamayı zor bulurlar. Büyük danışmanlıklar günümüzde farklı şekilde adlandırılmış ve mali rakamlar için insan karmaşasını azaltan yaklaşımlara sahiptirler. Bu yine de oldukça kesin olmayan bir bilimdir, ama yönetim danışmanlarının iş kaynaklarını artırması muhtemeldir. [5]

Personel / İK departmanının rolü

Personel ve insan kaynakları departmanları, organizasyonlara kendi katma değerlerini ispatlamak için artan bir baskı altındadırlar: Genel giderler içerisinde pahalı bir bölümdürler. Bu nedenle, bu departmanların hedeflerini, çalışma şekillerini ve çıktılarını (kaynakların açık girdilerinin tersine) açıkça belirlemelerine destek olmayı amaçlayan özel bir danışmanlık şekli ortaya çıkmıştır. Bu diğer organizasyonlarla kıyaslamayı da içerir ve örneğin eğer İK departmanı bir rakibin İK departmanından belirgin şekilde daha büyük olursa, bazı zor durumlar ortaya çıkarabilir. Danışmanların odaklanması gereken önemli bir nokta, çıktıların ölçülmesidir: Departman organizasyona ne katmaktadır? Yapılan masraflara değer mi? Çoğu

zaman departmanın gerçekleştirdiği idari ve sistem kontrol rolü ile gerçekleştirmeyi istediği stratejik, bilgi yönetimi rolü arasında önemli bir boşluk vardır. Bunu belirlemek ve uzmanların boşluğu doldurmak için köprü olacak eylem planlarını geliştirmeleri için yardımcı olmak, İK danışmanlıkları için büyüyen bir roldür.

İnsan kaynakları bilişim sistemleri

İnsan kaynaklarının fonksiyonunu değerlendirmeyle ilgili bir başka yön, kullanılan bilişim ve iletişim sistemlerinin, yani insan kaynakları bilişim sistemlerinin ne derece sofistike olduğudur. Teknoloji günümüzde her bölüm müdürüne yeterlikleri, becerileri ve eğitimleri ile ilgili tüm ayrıntılar da dahil olmak üzere her bir personelinin tüm kayıtlarına gerçek zamanlı olarak erişim imkanı sağlamaktadır. Bilginin bu şekilde mevcudiyeti ile İK işinin pek çok diğer yönü (eğitim ve gelişim, değerlendirme sistemleri, insan kaynakları planlama, kariyer ve devamlılık planlaması vb.) hem kolaylaşmakta hem de daha güçlenmektedir. Çok az İK departmanı bu sistemlerin avantajından tam olarak faydalanmaktadır ve pek çoğu yönetimin yardımcısı olmak ve evrak işi yapmak zorunda kalır. Şimdi İK departmanlarının en uygun ve maliyet etkin sistemi seçmeleri için çok kapsamlı danışmanlık çalışması mevcuttur.

Ne yazık ki, çalışma genellikle, organizasyona, belki de oldukça kapsamlı ve genellikle ihtiyaç olandan daha pahalı bir sistem satan BT danışmanları tarafından yapılır. Böyle bir sistemi yenilemek için daha büyük miktarda para harcamak genellikle mümkün olmadığı için, organizasyon neredeyse kullanılmayan bir bilgisayar programına takılıp kalır. Organizasyonun sistemi ne için istediği ve bu sistemden ne kadar faydalanılacağı gibi ilk başta sorulacak önemli sorulara cevap verilmesini ve seçilen sistemin ""en yeni" olmasından ziyade azami güvenilirlik ve faydasının olmasını sağlayabilecek uzman İK danışmanlarından tavsiye alması genellikle daha iyi olacaktır.

İKY'de alt sözleşme yapılması (dış kaynak kullanımı)

İK departmanının rolüne ve İK bilişim sistemlerinin gelişimine odaklanmak, bazı danışmanlıkların müşterileri adına tüm İK görevlerini ya da esas unsurlarını üstlenmelerine yol açmıştır. Genellikle organizasyonda eksik olan uzmanlık ve bilgi derinliğini sağlayabilirler. İKY'nin bazı unsurları (ücret, sigorta) geleneksel olarak bazı ülkelerde dış kaynak kullanarak gerçekleştirilegelmiştir. Pek çok durumda, eğitim gibi münferit konular tecrübeli eğitim danışmanları veya eğitim sistemine devredilmiştir, ancak tüm görevin esas unsurlarının devralınması nosyonu yenidir. Kendi İK sistemlerinin tüm yönlerini dış kaynaklara devreden bazı iyi tanınan şirketlerin görünür kararları vardır, ama bu kararların bir eğilim mi olacağı yoksa geçici bir çılgınlık mı olacağı hala bir tartışma konusudur. Bunun maliyet ve verimlilik yönünden avantajları olmasına rağmen uzmanlık ve stratejik kontrol kaybı gibi dezavantajları da vardır. Danışmanlar organizasyonların madalyonun her iki yüzünü de karşılaştırmaları ve böylelikle mantıklı kararlar verebilmeleri için yardımcı olmaktadır.

İK sisteminin idaresi için alt sözleşme yapma veya dış kaynak kullanımın mantığı açıktır, önemli rekabet unsuru olarak, bir organizasyonun insanlarında bulunan saklı bilgiyi görme konusunda modern eğilime aykırı düşse bile. Genellikle farklı amacı olan daha yaygın bir olgu ise insan kaynaklarının kendisinin dışarıdan temin edilmesidir: Organizasyon içinde istihdam edilen insanlardan işi alıp başka yerlerde, hatta bazen başka ülkelerde çalışan insanlara vermek. Bu türden dış kaynak kullanımının amacı, genellikle maliyeti azaltmaktır: İş belirgin şekilde daha az ücret ödenen insanlara veya işin başka bir ülkede yapıldığı durumlarda sosyal korumanın az olduğu insanlara yaptırılır.

Bu gelişmelerin küresel kapitalizmin yapısı gereği kaçınılmaz olduğu ve hatta daha fakir ülkelere en azından bazı işleri yaymaları gibi de bir faydaları olduğu konusunda tartışmalar vardır. Bununla birlikte, ayrıca STK'ların ve diğer sosyal grupların alt yüklenicilerdeki kötü uygulamaların altını çizdikleri ve dış kaynak kullanan organizasyon için belirgin zorluklar yarattığı tepkiler de bulunmaktadır. Bu tür konularda tavsiyede bulunması istenen danışmanlar, bunu dikkatli bir biçimde yapmalı ve çeşitli düzenlemelerin avantaj ve dezavantajlarına ve etik davranışın uzun vadedeki mali faydalarına vurgu yapmalıdır. [6]

1. E. Poutsma, A. Pendleton, J. van Omerren ve C. Brewster: Financial participation in Europe (Avrupa'da mali katılım). Yaşam ve Çalışma Koşullarının Düzeltilmesi için çalışan Avrupa Vakfı'na Rapor (Dublin, Ocak 2000).
2. W. F. Glueck: Personnel: A diagnostic approach (Personel: Bir teşhis yaklaşımı) (Plano, TX, Business Publications 1982), s. 296.
3. Ayrıca Ek 3'teki insan kaynakları gelişimi ve yönetim ile ilgili seçilmiş kılavuzlara bakınız.
4. Bkz. M. Pedler, J. Burgoyne ve T. Boydell: The learning company: A strategy for sustainable development (Öğrenen şirket: Sürdürülebilir gelişme için bir strateji) (Maidenhead, Berkshire, UK, McGraw-Hill, 1997).
5. Örneğin bkz. C. J. Brewster ve H. H. Larsen (editör): Human resource management in Northern Europe (Kuzey Avrupa'da insan kaynakları yönetimi) (Oxford, Blackwell, 2000) adlı eserde U. Johanson ve H. H. Larsen: "Human resource costing and accounting" (İnsan kaynakları maliyetlendirme ve muhasebesi).
6. Ayrıca bkz. P. Drucker: "They're not employees, they're people" (Onlar işçi değil, onlar insan), Harvard Business Review, Şubat 2002, sayfa 70-77.

BİLGİ YÖNETİMİNDE DANIŞMANLIK 19

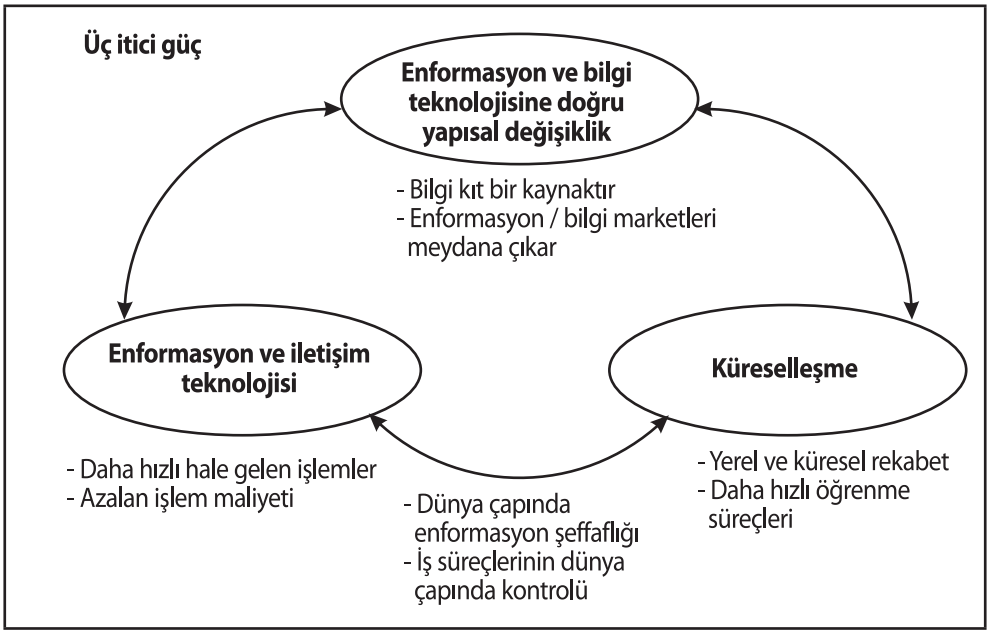
19.1 Bilgi ekonomisinde yönetim

Ekonomilerin rekabetçi konumu – özellikle gelişmiş sanayi toplumlarında – bilgiden değer yaratabilme kapasiteleriyle belirlenmiştir veya belirlenecektir. Bu yapısal değişim, içten kaynaklanan büyüme kuramlarında kendini gösterir, bu kurama göre know-how'ın (yöntem bilgisinin) gelişmesi ve teknolojik değişim, kalıcı büyümenin arkasındaki itici güçlerdir. Bilgi, giderek artan bir şekilde değer yaratmanın esas kaynağı olarak görülmektedir (bkz. Şekil 19.1). Son zamanlardaki ekonomik kalkınma hamleleri sadece bilgi ve teknolojideki ilerlemelerden değil, aynı zamanda taşınmaz finansal ürünler, eğlence sektörü ve bilgisayar yazılımlarının varlığından da kaynaklanmaktadır. Quah buna "ağırlıksız ekonomi" demektedir, bu da sadece daha fazla ve daha iyi bir teknoloji değil, aynı zamanda geleneksel fikri mülkiyeti koruma ve üretim kanallarındaki aracıları ortadan kaldırmak suretiyle bilgi üretimi ve tüketiciler arasındaki mesafeyi azaltmak anlamına da gelmektedir. Ülkeler arasındaki hızlı iletişim sayesinde uluslararası öğrenme süreçleri hızlanmış ve geleneksel iş sahalarına yeni rakipler girmeye başlamışlardır. En yeni teknolojiler olan bilgisayar ve internet de müşterilerin bilgi üretimine daha yakın olmalarını sağlamaktadır. Üretici ve tüketici arasındaki iletişimin ulaşılabilirliği veya fazlalığı arasında seçim yapılan geleneksel yaklaşımın artık geçerli olmadığı görülmektedir. [1] En yeni teknolojiler yeni ağırlıksız malları – yazılım, video oyunları, sağlık ve finansal danışmanlık hizmetleri gibi – yaratmaktadırlar ve bu ağırlıksız mallara bilgi gözüyle bakılabilir. Bilgi üretimi ve nihai tüketim arasındaki zincir halkaları azalmaktadır. Enformasyon ve iletişim teknolojileri bu yeni ekonominin ana kaynakları olduğu için, artık yazarlar dijital ekonomi veya enformasyon ekonomisinden bahsetmeye başlamışlardır. [2]

Zekanın ve hizmet sektörünün modern şirketlerin gelişim ve değerini yaratmakta halen ağır basan katkılarına rağmen şu andaki yönetim kontrol sistemleri, ekonomik modeller ve sosyal ölçüm gereçleri fiziksel varlıklar ve fiziksel olan veya fiziksel olarak ölçülebilen çıktılar üzerine yoğunlaşmaktadır. İşletmeler; çalışanların

yetkinlik ve yetenekleri, şirketin müşterileri ve tedarikçilerle olan ilişkileri, patent hakları, lisanslar ve şirketlerin inovasyon (yenileşim) gücünü ve değer yaratma kapasitesini yükseltme amaçlı sistemler gibi entelektüel sermayelerin varlığını son zamanlarda keşfetmeye başlamışlardır.

Şekil 19.1Bilgi: Endüstri sonrası dönemin ana kaynağı



Buna rağmen geleneksel organizasyonlar bilgilerini kullanmak ve başka kaynaklardan bilgi edinmek konusunda zorluklarla karşılaşırlar. Aşağıdaki sorunlar size de tanıdık geliyor mu? [3]

- Şirketinizden büyük bir proje için teklif vermesi istendi. Gerekli bilgiyi toplamak – şirketin ilgili kayıtlarından bir danışmanın tecrübesine kadar her alanda – kendi başına bir proje haline geliyor. Son teslim tarihine yetiştiriyorsunuz, ama ihale teklifi olması gerektiği veya olabileceği kadar güzel değil. Kaybediyorsunuz.
- Üretim tesisinizde ciddi, ama alışılmadık bir başarısızlıkla karşı karşıyasınız ve bu başarısızlık faaliyetlerinizi durma noktasına getirebilir. Birisi aynı durumun birkaç yıl önce de meydana çıktığını hatırlıyor, ama geçmişte çıkan aynı sorunu çözmekte kullanılan metodolojinin kaydı veya çözüm aşamasında kimlerin yer aldığına dair kaynak yok.
- Dahili telefon rehberi basıldığı anda geçerliliğini yitirmiş oluyor. İsimleri ve resmi unvanları içeriyor ama insanlar ve hangi konularda iyi olduklarına dair çok az bilgi var. Özel tecrübe veya uzmanlık dalları olan kişileri bulup çıkarmakta hiçbir şekilde faydası olmayacak bir doküman niteliğinde.
- Bir üst düzey yönetici rakip şirkete geçmek için şirketten ayrılıyor. Kısa zamanda onun bütün takım arkadaşları da onu takip ederek ayrılıyorlar. Geri-

de yetiştirilmemiş genç elemanlar kalıyor ve o takımın know-how (yöntem bilgisi) kayıtları mevcut değil.

- Temelde aynı işi gören değişik departmanların performansları arasında büyük farklılıklar var. Şirkete fayda sağlayacak uygulamaların gizli tutulmaması ve paylaşılması gerektiğini biliyorsunuz. Bu tarz bir paylaşıma meydan verecek resmi süreçlerin yokluğu karşısında eliniz kolunuz bağlanıyor.

Bu örnekler, organizasyonlarda bilgiden kaynaklanan sorunların altını çizmektedir. Okuyucular da muhtemelen kendi organizasyonlarında veya iş yaptıkları organizasyonlarda buna benzer sorunları teşhis edebilirler. Bu örnekler aynı zamanda bilgi yönetiminde (BY) danışmanlığın potansiyel faydalarını da göstermektedir. BY'nin odaklandığı hedefler genelde şunlardır:

1. İşletmede etkinliği artırmak: bilgiyi saklayarak ve paylaşarak aynı işi iki kere yapmaktan kaçınmak, kaliteyi artırmak ve zamanı daha iyi kullanmak.
2. İç ve dış müşterilere cevap verme kalitesini artırmak: bilgi kaynaklarına ulaşımı kolaylaştırarak yüksek kalitede hizmet vermek, tüm gereken bilgileri göz önüne alarak sorulara tutarlı ve zamanında yanıt vermek, yeni ürün ve süreçlerin devinimini hızlandırmak.
3. Beceri geliştirmek: şirketin ana becerilerini geliştirmek, bireysel beceri gelişimini sağlamak, bunun için gereken teşvik edici şartları yaratmak (değerler, insan kaynakları politikaları, teşvikler).
4. Yenileşimi (inovasyon) teşvik etmek: deneyimleri, sektör içi ve dışındaki proje fikirlerini bir araya getirmek ve bu fikirlerin yeni hizmetler, programlar ve projelere dönüşmesi için alanlar ve süreçler sağlamak.

19.2 Bilgiye dayalı değer yaratma

Organizasyonlardaki bilgi; çalışanların beceri ve kapasiteleri, müşteri ve tedarikçiler hakkında bilgi, özel süreçleri sürdürme için gereken know-how, patent, lisans ve telif hakkı şeklindeki kodlanmış ve korunmakta olan bilgi, şirketin yenileşim gücünü artırmaya yönelik sistemler ve bunun gibi birçok şekilde karşımıza çıkabilir. Bilgi, ürün hizmet ve sistemlerde vücut bulan bireysel ve kolektif öğrenmenin bir ürünüdür. Bilgi, organizasyon ve toplumdaki insanların tecrübeleriyle bağlantılıdır.

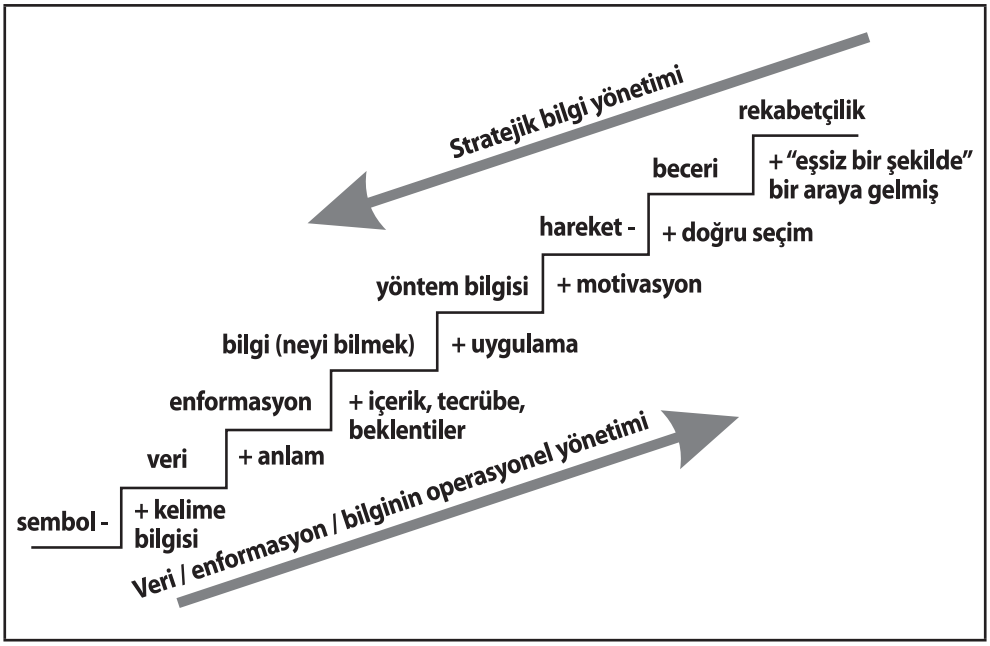
Bilgiyi anlamak: Enformasyon-bilgi-beceri

Şirketler için bilgi bir kaynak ve taşınmaz varlıktır ve organizasyonun entelektüel sermayesi denilen şeyin önemli bir kısmını oluşturur. Bilgiye dayalı değer yaratma sürecinin nasıl işlediğini anlamak için yönetimin bilginin ne olduğunu ve bunun şirketin rekabet gücüyle nasıl ilgili olduğunu anlaması gerekmektedir. Aşağıdaki bölümde değer kaynaklı bilgi yaratma terminolojisi, beceri merdiveni denen yöntemle açıklanmaktadır (Şekil 19.2).

Beceri merdiveninin en alt basamağından başlayalım. İnsanlar semboller - harfler, rakamlar veya işaretler - vasıtasıyla iletişim kurarlar. Bu sembolleri yorumlayabilmek için net kuralları olması gerekmektedir. Bu kurallar sözdizimi ola-

rak adlandırılır: Semboller ve sözdizimi birleşerek veri haline dönüşür. Mesela 1, 3 ve 5 harflerini ve celcius derecesinin sembollerini bir virgülle bir araya getirerek 13,5ºC elde edilir ve bu da sembolleri veriye dönüştürmek demektir. Bu verinin yorumlanması için bu sembollerin ne anlama geldiğini bilmek gerekmektedir. Bunun enformasyon olması için ise hava sıcaklığını gösteren bu veriye o sıcaklığın olduğu kesin bir zaman ve yerin eklenmesi gerekmektedir. Bu enformasyon, içeriğine ve insanların deneyim ve beklentilerine göre değişik şekillerde yorumlanabilir. Enformasyon organize edilmiş veri, bilgi ise insanların olaylar arasındaki ilişkileri sözle ifade edilmeden veya net olarak kavraması demektir. Bu da kendini faaliyet performansları rutininde, organizasyonel yapı ve süreçlerde ve yerleşmiş inanç ve davranışlarda göstermektedir. Bilgi; girdi ve çıktılar arasındaki ilişkiyi anlayabilme, enformasyondaki düzeni sağlama, kodlama, açıklama ve sonuç olarak tahmin etme becerisi demektir. Bilginin geliştirilmesinde değişik aşamalar gözlenebilir. İlk aşama olan "neyi bilmek" gerektiği aşaması, bilgiyi içselleştirmenin sonucudur. Bunun şirkete değer katması için kişinin bilgiyi uygulayabilmesi, yani uygulamalar aracılığıyla "neyi bilmek" aşamasını "nasıl bilmek" aşamasına getirebilmesi şarttır. Bu geçiş aşaması zor olabilir - örneğin bir cep telefonunun kullanım kılavuzunu okuyan ve bu bilgiyi telefonun özel fonksiyonlarını programlamak için kullanmak isteyen birçok insanı ele alın. Eğer kullanım kılavuzunu yazan kişilerin zihin modelleri bu kılavuzu kullanmak isteyen kişilerin zihin modellerinden farklıysa, kullanıcılar talimatları tam anlamıyla anlayıp uygulamaya geçiremeyebilirler.

Şekil 19.2 Beceri Merdiveni



Bilgiyi uygulama becerisi bazı motivatörlere bağlıdır ("neden bilmek gerekiyor"). İnsanlar sadece motive edildiklerinde harekete geçerler. Bundan dolayı

yönetimin, bilgiye dayalı değer yaratmayı geliştirmek için yapacağı önemli bir iş; çalışanların işletmenin hedeflerine paralel şekilde bilgilerini geliştirmeleri, paylaşmaları ve uygulamaları için gereken motivasyon ortamını yaratmaktır. Şirkete değer katmak için, özel bir sorunu çözmek veya yeni bir iş fırsatını yakalamak amacıyla doğru bilginin doğru zamanda uygulanması gerekmektedir. Doğru anda doğru bilgiyi seçme yeteneğine beceri veya uzmanlık adı verilir. Roos ve Von Krogh'un[4] dediği gibi "beceriyi bir varlıktan çok bir olay olarak değerlendiriyoruz, bu da enbasit anlatımıyla becerilerin bir araba gibi fiziksel olarak var olmadığı, sadece bilgi (ve yetenek) görevle birleşince meydana çıktığı şeklinde düşünülebilir."

Bir aktörün seyirciyle olan karşılıklı etkileşimi, başarılı bir satış elemanının satış yöntemi veya tecrübeli bir danışmanın stratejilerini müşterinin o andaki ihtiyaçlarına göre belirlemesi gibi örnekler beceriyi yansıtmaktadır. Eğer insanların veya organizasyonların becerileri diğer organizasyonlarda karşılığını bulamayacak bir şekilde bir araya getirilmişse bu da rekabetçiliğe yol açar.

Beceri merdivenini bu şekilde tanımlamak gösteriyor ki, organizasyonlardaki bilginin sadece küçük bir kısmı görünürdür. Buzdağı benzetmesini kullanacak olursak, suyun üstündeki küçük kısım, görünen bilgi ve suyun altındaki görünmeyen daha büyük kısım da açıklanmayan bilgi demektir. Polanyi'ye [5] göre sözle ifade edilmeyen bilgi kişisel, özel bağlamlı ve genellikle bilinçsizdir ve bu sebeple de bir forma sokulması ve iletişimde kullanılması zordur. Sözle ifade edilir veya şifrelenmiş bilgi, resmi ve sistematik bir dille başka bir merciye aktarılabilecek bilgi anlamına gelir. Polanyi'ye göre "söyleyebileceğimizden çoğunu bilebiliriz". Sözel bilginin sözel olmayan bilgiye dönüşmesi veya bunun tam tersi; bilgi yaratımı ve dağıtımı konusundaki önemli bir süreçtir ve daha ileride bu konuya dönülecektir.

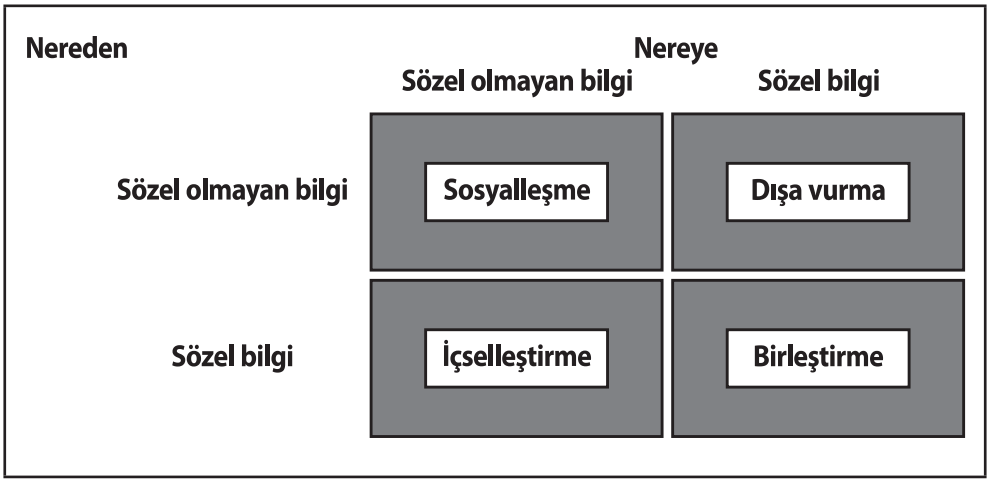
Beceri merdivenine geri dönecek olursak, bilgiye dayalı yönetim; sürdürülebilir şekilde ölçülebilir değer yaratmak amacıyla, enformasyonun bilgi ve beceriye dönüşümü olarak formüle edilebilir. Bunun için de beceri merdiveninin her basamağının inşa edilmiş olması gerekmektedir. Gerçek bir merdivende olduğu gibi, en üst basamağın alttakinden daha önemli olduğu söylenemez - bütün basamaklar inşa edilmelidir. Alttan başlayan görüntü, enformasyonun işletim süreçlerini ve bilgi yönetimini gösterirken, üstten başlayan görüntü ise, organizasyonun ve üyelerinin rekabete varması muhtemel olan becerilerini tanımlayan stratejik yak-laşımı ifade etmektedir.

Bilgiyi dönüştürme: Bilgi yaratma ve dağıtma süreçleri

Nonaka ve Takeuchi'nin[6] varsayımına göre, bilgi, Şekil 19.3'te gösterildiği gibi, sözle ifade edilen ve edilmeyen bilgiler arasındaki dört değişik tarzda etkileşimden meydana çıkmaktadır. Bilgiyi taşıma ve yaratmanın bu dört yolu, değer yaratmanın temelini oluşturur. Sözle ifade edilmeyen bilgiyi yine sözle ifade edilmeyen bilgiye taşıma süreci sosyalleştirme olarak adlandırılır. Bu, tecrübeleri paylaşma ve dolayısıyla paylaşılmış zihni modeller ve teknik beceriler gibi sözel olmayan yeni bilgileri meydana çıkarma sürecidir. Sosyalleşme, çırak ustayı gözlemlerken veya işe yeni alınmış bir danışman bir proje grubuna katıldığında gözlemleyerek, taklit ederek ve uygu-

layarak öğrenirken meydana gelir. Bilgiye dayalı organizasyonlarda sosyalleşme ve değer yaratmaya anahtar olan şey tecrübelerin paylaşımıdır. Sadece enformasyon aktarımı, eğer gereken duygulardan ve paylaşılmış tecrübelerin getirdiği özel içeriklerden soyutlanmışsa çok fazla bir şey ifade etmeyecektir.

Şekil 19.3 Bilgiyi dönüştürmenin dört yolu



Kaynak: I. Nonaka ve H. Takeuchi: The knowledge-creating company (Bilgi yaratan şirket) (Oxford, Oxford University Press, 1995), s.72.

Dışavurma, sözle ifade edilmeyen bilgilerin net kavramlarla ifade edilmesidir. Üretim sürecini ISO 9000 sertifikası almak için tanımlamak, dışavurma örneğidir. Yönetim danışmanlığında dışavurma, proje geliştirme veya gelecekteki benzer projeler için bir temel oluşturan dersler hakkında özgün bilgi sağlamak amacıyla bir projenin profilini yazmak demektir. Birçok firmanın öğrenilen derslerle ilgili veritabanı bulunmaktadır. Dışavurma, sözle ifade edilmeyen bilginin sadece bir kısmını meydana çıkaracağından; sadece yazılı beyanatlara güvenmek yerine, mesela danışmanların daha önce benzer projeleri yürütmüş kişilerle temasa geçmesini teşvik etmek, daha faydalı bir yaklaşım olacaktır. Benzer şekilde gerçek bir iş süreci her zaman yazılı proje tanımından farklı olacaktır. Dışavurma; tecrübeleri yansıtma, öğrenme süreçlerini resmi hale getirme ve sonuç olarak standardizasyon ve süreç gelişimi açısından temel oluşturmaktadır.

Birleştirme, sözel bilginin yine sözel bilgiye dönüşmesidir. Bireyler evraklar, toplantılar ve iletişim ağları sayesinde bilgi alışverişinde bulunur ve bilgileri birleştirirler. Var olan bilgiyi yeni bir bilgi oluşturabilecek şekilde sıralar, toplar, birleştirir ve sınıflara ayırırlar. Mesela danışmanlıkta yeni bir müşteriye yapılacak bir satış sunumu için değişik sunumlar birleştirilip yeniden şekillendirilebilir.

İçselleştirme, sözel bilginin sözel olmayan bilgiye dönüşme sürecidir. Yaparak öğrenmeyle çok yakından ilişkilidir. Resmi öğrenme süreçlerimizin büyük bir kısmı içselleştirmeyle meydana gelmektedir.

Nonaka ve Takeuchi'nin modeline göre, bilgi yaratımı organizasyonlar arasında ve birey, grup ve organizasyon seviyesinde, sözel ve sözel olmayan bilgiler arasında oluşan sürekli ve dinamik bir etkileşimdir. Bundan dolayı, yönetimin önemli görevlerinden biri; bu seviyeler arasındaki etkileşim fırsatlarını yaratmak, böylece geçişlerin olmasına imkan vermektir. Bunu destekleyen şartlardan bir kısmı aşağıda sıralanmıştır:

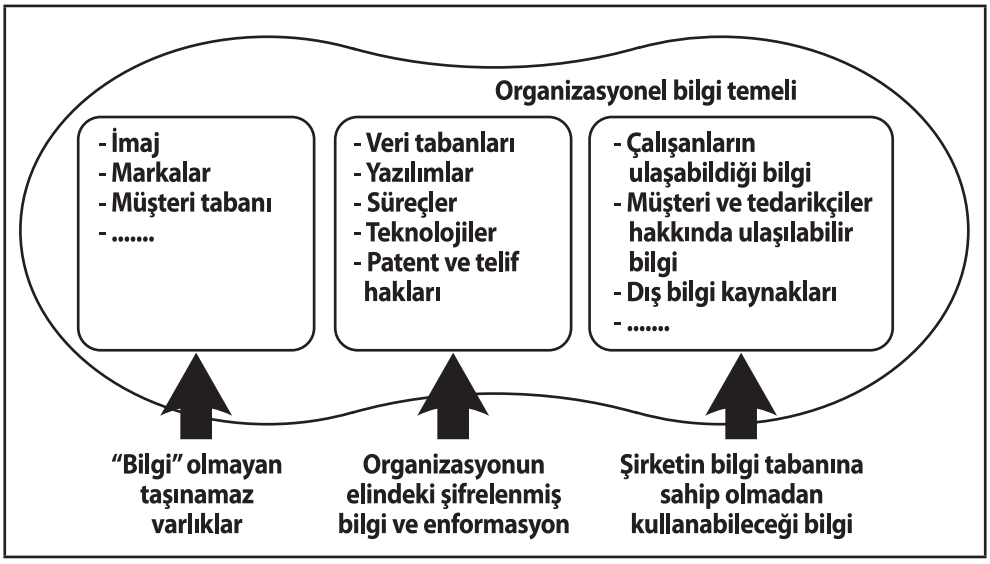
- **Niyet:** Kurumsal stratejinin en kritik noktalarından biri, geliştirilmesi gereken bilginin türü ve bu bilginin hayata geçirilmesi için gereken işlevsellik hakkında bir görüş geliştirmektir.
- **Özerklik:** Birey seviyesinde, organizasyonun tüm üyeleri şartlar elverdiği sürece özerk olarak davranmakta serbest olmalıdır. Bu, beklenmeyen fikirlerin meydana çıkma şansını artırabilir.
- **Dalgalanma ve yaratıcı kaos:** Bu; çevreden gelen sinyallere karşı açık bir yaklaşım benimsemek, bu sinyallerdeki belirsizlikleri ortadan kaldırmak ve rutinleri, alışkanlıkları ve bilişsel çerçeveleri kırmak amacıyla dalgalanmaları kullanmak demektir.
- **Lüzumsuzluk:** İşletme organizasyonlarında lüzumsuzluk kavramı; iş faaliyetleri, yönetimin sorumlulukları ve genel olarak şirketin tamamı hakkındaki bilgilerin kasten üst üste binmesi demektir.
- **Zaruri çeşitlilik:** Çevresel faktörlerden kaynaklanan meydan okumalarla başa çıkabilmek için, organizasyonun içindeki çeşitliliğin bahsedilen çevrenin karmaşıklığı ve çeşitliliğiyle örtüşmesi gerekmektedir. Organizasyondaki herkesin ihtiyacı olan bilgi ve enformasyona en kısa zamanda ulaşabilmesi gerekir. Organizasyon içindeki bilgide farklılıklar olursa, kişiler birbirleriyle aynı şartlarda etkileşime geçemezler ve bu da bilginin değişik yorum-larını araştırmak isteyenleri engeller.

Bilgiye değer biçmek: Entelektüel sermaye ve ölçümlenmesi

Bilgi organizasyonlarda önemli bir kaynak haline geldiği için bilginin temelini yapılandırma ve bu varlıklara bir değer tahsis etme çabaları oluşmaktadır. Kuruluşlardaki fiziksel olmayan varlıkları ölçümlemek için kullanılan iki yaklaşım vardır. İlk yaklaşım, şirketin piyasa değeri ve defter değeri arasındaki fark üzerine inşa edilmiştir. Geleneksel olarak "peştemaliye" (ticari itibar) olarak adlandırılan bu fark, bu ilk yaklaşımda fiziksel olmayan varlıkların değeri olarak beyan edilir. Bu yaklaşım, fiziksel olmayan varlıkların şirketin piyasa değerine olan etkisini ölçmekte bir gösterge olsa da entelektüel sermayenin yapısı hakkında detaylı bilgi vermekten uzaktır. İkinci analitik yaklaşım türü, entelektüel sermayeyi öğeler halinde yapılandırır ve bu varlıkların miktarını ölçmeye veya miktarsal terimlerle ifade etmeye çalışır. Şekil 19.4, bir organizasyonun sahip olabileceği veya erişebileceği fiziksel olmayan varlıkların değişik kategorilerini göstermektedir.

İsveç'teki Scandia Sigorta Şirketi tarafından geliştirilen yaklaşımın tanıtımı geniş kitlelere ulaşmıştır; bu yaklaşıma göre entelektüel sermaye insan, organizasyon ve müşteri sermayesinin içinde yapılandırılmıştır. Stewart [7] benzer kategoriler kullanarak oluşturduğu entelektüel sermayenin rotasını önermektedir. Roos ve arkadaşlarının [8] entelektüel sermaye endeksi; ilişkiler, yenileşim, insan ve altyapı sermayelerine dayanmaktadır. Bütün bu öğeler için göstergeler geliştirilmiştir ve zaman çizgisinde gösterilecek olan bir entelektüel sermaye endeksinde bir araya getirilirler. Sveiby [9], İsveçli kuruluş Celemi'yle beraber fiziki olmayan varlıklar monitörü adında bir sistem yaratmıştır ve bu sisteme göre fiziksel olmayan varlıklar dışsal ve içsel yapıların ve çalışanların becerilerinin içine yapılandırılmıştır ve her kategori şu üç kritere göre görüntülenmektedir: Büyüme/yenilenme, verimlilik ve istikrar.

Şekil 19.4 Entelektüel sermayenin bileşenleri



Bu yaklaşımların her biri, fiziksel olmayan varlık göstergelerini net olarak tanımlamakta farklı zorluklar barındırmaktadır. Buna ilaveten bir şirketin, stratejik planlama ve muhasebe sistemlerine entegre edilmemiş durumdaki fiziksel olmayan varlıkları için bir değerlendirme süreci geliştirmeli mi geliştirmemeli mi sorusu da tartışmaya açıktır.

Bu sebeplerden ötürü, birçok organizasyon bir şirketin değişik varlıklarını birleştirmek için Kaplan ve Norton [10] tarafından geliştirilmiş olan dengelenmiş skor kartını kullanmaya başlamışlardır. Dengelenmiş skor kartı çoğunlukla dört bakış açısını göz önüne alır: Finansal bakış açısı, müşteri bakış açısı, süreç bakış açısı ve öğrenme ve gelişme bakış açısı. Dengelenmiş skor kartının avantajı, kuruluştaki değişik bakış açılarını birleştirebilmesi ve "şirket yönetimindeki finansal ve fiziksel boyutu fiziksel olmayan boyutla dengelemesi"dir. Aynı zamanda bilgi tabanının müşteri, finans ve süreçler açısından değer yaratmaya olan katkısını da göstermektedir.

Bilgiyi yönetmek: Bilgi teknolojisi bilgi ekolojisine (kültürüne) karşı

Bilgi, finans veya diğer fiziksel varlıklar gibi yönetilebilir mi? Yukarıda tanımlandığı şekliyle bilgi, insanlarla bağlantılıdır ve bireysel deneyimler, inançlar ve beklentiler üzerine kurulmuştur. Büyük bir ölçüde üzeri örtülü ve farkında olunmayan bir şeydir. Eğer durum buysa, bilginin belirli saptamalara varan yönetim modelleriyle yönetilmesi imkansızdır. Danışmanlar ve BT (Bilgi Teknolojisi) sağlayıcıları, bilgi yönetimi başlığı altında yazılım ve donanım satmaya çalışsalar da müşteriler gitgide anlamaktadır ki, bilgi enformasyona denk değildir ve genelde de kolaylıkla ölçülüp sınıflandırılarak bilgi tabanında saklanamaz. Bilginin veri sistemlerinde elde edilmesi ve saklanması esasına dayanan teknokratik bilgi yönetimi görüşü, yerini gitgide bilgi ekolojisi veya bilgi kültürü yaklaşımına bırakmaktadır.

Bu yaklaşıma göre bilgiyi yönetmek mümkün değildir, ama bilgiyi yaratmak ve paylaşmak için gereken şartları yaratmak mümkündür. Uygun şartlarda büyüyen bir bitki gibi, çalışanların da bilgiyi üretmek ve iş arkadaşlarıyla paylaşmak için gereken doğru ekoloji veya organizasyonel kültüre ihtiyaçları vardır. Bundan dolayı, yönetmek demek, güven ve açıklık ortamı yaratmak, bireysel ilgi alanlarını şirketin alanlarına yakınlaştıran teşvikler geliştirmek ve sınırlardan uzak davranış tarzını desteklemek anlamına gelmektedir. Yine de bu, bir BT ürününü devreye sokmaktan çok daha uzun vadeli ve zor bir iştir; bundan dolayı da danışmanlar sonuçlara ulaşabilecekleri ortamları yaratmadan bu ürünleri satmak zorunda kalırlar. Sözel ve şifreli bilgiyi elde etmeye dayalı BT uygulamalarının da bilgi ekolojisinde yeri vardır. Aynı zamanda iyi enformasyon yönetimi, bilgi yönetimine de temel oluşturmaktadır. Bundan dolayı, danışmanların evrak ve enformasyon yönetiminden başlayarak şirkette bir bilgi ekolojisi kurulmasına kadar olan tüm beceri basamaklarının inşa edildiğinden emin olmaları lazımdır.

Bir şirketin bilgi yönetim stratejisi, aynı zamanda iş alanına da bağlıdır. Değer yaratmak; şifrelenmiş bilginin yeniden kullanımı üzerine mi, yoksa bireysel tecrübelerin sorunlara yeni çözümler üretecek şekilde yönlendirilmesi üzerine mi kurulmuştur? Hansen ve arkadaşları [11] şifreleme veya kişiselleştirme stratejisi adını verdikleri iki kavramı karşılaştırmaktadırlar (bkz. Şekil 19.5). Şifreleme stratejisi bilginin yeniden kullanımına ve şifrelemeye dayanır. Ağırlıkla sözel bilgiden faydalanır ve BT'yi bilgiyi saklama ve paylaşma aracı olarak görür. Bu yaklaşımla sözel olmayan bilgi taşınamaz ve genellikle standart durumlara uygundur. Kişiselleştirme stratejisi ise uzman ekonomisi denilen şeyi sermayeye çevirir. Sözel olmayan ayrıntılı bilgileri paylaşan insanlar ağına dayanır. Bir müşteriye bilgi yönetiminde çözüm sağlamak durumunda olan bir danışmanın bu durumda önce iş tipine bakması ve ona göre ne kadar şifreleme ve ne kadar kişiselleştirme kullanılacağına karar vermesi gerekmektedir.

Şekil 19.5 Bilgiyi yönetme stratejiniz nedir?

	Şifreleme	**Kişiselleştirme**
Rekabetçi strateji	Şifrelenmiş bilgiyi tekrar kullanarak enformasyon sistemlerini yüksek kalitede, güvenilir ve hızlı bir şekilde yürürlüğe koymak	Bireysel uzmanlıkları yönlendirerek yüksek seviyede stratejik sorunların çözümü için yaratıcı, analitik ve kesin tavsiyelerde bulunmak
	Yeniden kullanma ekonomisi:	**Uzman ekonomisi:**
Ekonomik model	Bir bilgi varlığına bir kere yatırım yap ve birçok kez kullan	Nadir çıkan sorunlar için geliştirilen son derece özelleştirilmiş çözümler için yüksek ücret isteyin
	Ortakların sayıca daha fazla olduğu büyük gruplar kullanın	Ortakların sayıca daha az olduğu küçük gruplar kullanın
	Şirketin bütününde hasılat elde etmeye odaklanın	Yüksek kâr marjlarını korumaya odaklanın
	İnsanla evrak arasında	**İnsanla insan arasında**
Bilgi yönetim stratejisi	Şifreleyen, saklayan, yayan ve bilginin tekrar kullanımını sağlayan bir elektronik evrak sistemi geliştirin	Sözel olmayan bilginin paylaşımını sağlamak üzere insanları birbirine bağlayacak ilişki ağları kurun
Bilişim teknolojisi	Ağırlıkla BT'ye yatırım yapın, hedef insanları tekrar kullanılabilir ve şifrelenmiş bilgiyle birbirine bağlamaktır	BT'ye yatırım düşük düzeyde kalsın, hedef diyalogları ve sözel olmayan bilginin alışverişini kolaylaştırmaktır.
İnsan kaynakları	Bilginin tekrar kullanımına ve çözümlerin hayata geçirilmesine uygun olan yeni üniversite mezunlarını işe alın	Problem çözmeyi seven ve belirsizlik ortamını tolere edebilecek MBA (işletme yüksek lisans) mezunlarını işe alın
	İnsanları gruplar halinde ve bilgisayara dayalı uzaktan öğrenme yöntemleriyle eğitin	İnsanları bire bir akıl verme yöntemiyle eğitin
	Evrak veritabanını kullanan ve katkısı olan kişileri ödüllendirin	Diğerleriyle doğrudan bilgi paylaşımı yapan kişileri ödüllendirin

Kaynak: M. T. Hansen ve diğerleri: "What's your strategy managing knowledge?" (Bilgi yönetim stratejiniz nedir?), Harvard Business Review, Mart-Nisan 1999, s. 106-116

Hem şifreleme hem de kişiselleştirme, aynı zamanda organizasyonu bilgi kaybına karşı koruyan araçlardır. Şirketler, bir kişi şirketten ayrılmadan önce bilgilerinin başka kişilere devredilmesini ve tek kişinin uzmanlığına (kişiselleştirme) bağlı kalmamak için aynı beceri düzeyinde benzer kişilerin bulunmasını garanti altına almalıdır. Veritabanlarında bilgi saklama ve özel giriş hakları ve firewall'larla (internetteki güvenlik duvarı) hassas bilginin korunması da bilgiyi korumanın diğer bir yöntemidir. Taklide karşı korunmanın üçüncü bir yöntemi de patent, marka, telif hakkı, lisans (Ek 5'e bakınız) gibi yasal önlemler ve çalışanlarla yapılan bilgi gizliliği taahhütnameleridir.

Araştırmacılar, şirketler ve danışmanlar teknokratik veya ekoloji/kültür yaklaşımından hareketle çok sayıda bilgi yönetimi modeli ve kavramı geliştirmişlerdir. Modellerin çoğu hem süreç hem de teşvik eden çevresel ortamları kapsamaktadır. Gitgide artan şekilde bilgi pazarları – bilgi satıcıları ve alıcıları arasındaki etkileşim – benzetmesi temel olarak kullanılmaktadır.

19.3 Bilgi organizasyonunu geliştirmek

Bilgi pazarı olarak organizasyon

Organizasyonlarda insanlar öğrendikçe ve tecrübe kazandıkça yeni bilgiler yaratılır. Diğer yandan, insanlar özel sorunları çözmek için sürekli enformasyon ve bilgi peşindedirler. Bilgi organizasyonlarda hareket eder, değiş tokuş edilir, alınır, unutulur, kaybolur, bulunur, oluşturulur ve işe uygulanır. Bundan dolayı, organizasyonları bilgi pazarları olarak tanımlayabiliriz, bu da bize bilgiyi yönetme konusundaki itici güç ve engelleri anlama ve bilgiyi oluşturup değiş tokuş etmeye etkili şekilde imkan veren koşulları ve pazar mekanizmalarını geliştirme fırsatı verir [12].

Bundan dolayı, profesyonel bir hizmet firmasındaki bilgi yönetiminde veya bilgi yönetimini geliştirmede danışmanın görevi, bir bilgi pazarı geliştirmektir. Bu benzetmeden hareketle, her organizasyonda bilgi satıcıları, bilgi alıcıları, bilgi simsarları gibi aracılar ve alıcı ve satıcının bir araya geldiği medya vardır. Bilgi pazarları yaratmak ve bunlara işlevsellik kazandırmak için gereken şartlar, prensipler ve kurallar tanımlanmalı ve destekleyici nitelikteki bilgi iletişim araçları ve altyapı geliştirilmelidir.

Bilgi pazarlarının oluşması için gereken şartlar

Bilgi ekolojisi yaklaşımı, bilginin yönetilemeyeceğini, ama organizasyonlarda bilgi akışını zenginleştirecek şartların yaratılabileceğini savunur. Fiziksel ve BT altyapıları bir yana bırakılırsa, diğer gereken şartlar stratejik görüş, değerler, tavırlar, ilişkiler, hedefler ve teşvikler gibi "yumuşak" faktörleri içermektedir. Kurumsal stratejik görüş, bilginin ve insanların süreklilik arz eden kurumsal rekabete ne kadar katkısı olduğunu net bir şekilde açıklamalıdır. Bilgi yaratımı ve değişimi için gereken doğru ruhu yaratan değerler arasında dürüstlük, değişime açıklık, profesyonellik, mükemmellik tutkusu ve diğer kişileri de sınırları aşma felsefesiyle güçlendirecek bir özgüven bulunmaktadır.

Kurumsal görüş ve değerler kolaylıkla ifade edilebilir, ama günlük iş akışında bunlara uymak zordur. Değerler kendini davranışlarda gösterdiğinden dolayı, organizasyondaki yönetici ve profesyonellerden istenen davranış şeklinin tanımlanması tavsiye edilebilir. Performans değerlendirme ve kişisel gelişim, davranışlar değerlendirilerek yapılmalıdır. Birçok durumda değişen davranışlar, bilgiye dayalı bir organizasyonda gelişmenin en önemli unsurudur. Danışmanlar, dikkatli bir değişim yönetimi ve organizasyonel gelişim desteği vererek buna katkıda bulunabilirler.

Görüş ve değerler iş hedefleriyle faaliyete geçirilir. Organizasyonlar sadece pazara nüfuz etmeyle veya finansal göstergelerle ilgili değil, ama bilgi ve öğrenmeyle de ilgili hedefler formüle etmelidirler. İş hedeflerinin iş geliştirme için gereken becerileri ve bunları elde etme yollarını da kapsaması gerekir. Dengelenmiş skor kartı (Bölüm 19.2'ye bakınız) kaliteye dayalı ve insanlarla ilgili iş hedefleri geliştirmek için iyi bir çerçeve sağlar ve bunları hayata geçirmek için ölçümlemesini yapar.

Bir şirket içindeki doğru davranışı pekiştirmek için teşvik ve ücretlendirme sistemlerinin bireylerin, grupların ve şirketin menfaatleriyle aynı paralelde olacak şekilde düzgün olarak uygulanması gerekmektedir. Toplam şirket performansını bireysel kar merkezlerinden, yan kuruluşlardan ve birimlerden daha önde tutan ücret paketleri, aynen parasal olmayan teşviklerde olduğu gibi, bilgi organizasyonunda önem kazanırlar. Özel bir alanda uzman olmanın getirdiği tanınma, öğrenme fırsatları, etkin ekipman, müşterilerle iyi ilişkiler, boş zaman veya ilginç işler; bazen salt parasal teşviklerden daha değerli ödüller olarak değerlendirilirler.

Bilgi yöneticilerinin bu bağlamda oynadıkları rol çok önemlidir. Bazı firmalar "baş bilgi personeli" veya buna benzer pozisyonlar yaratarak pazar yapıcıları veya bilgi simsarları rolüne soyunmuşlardır. Bu personelin genelde dört görevi olmaktadır:

- bilgi yaratmak ve paylaşmak amacıyla yeni ve çoğunlukla riskli olan bir teşebbüse girişen ve bunu destekleyen girişimcilerdir;
- danışmanlık ve değişim ajanlığı görevini yaparlar ve yeni fikirler ve uzun vadeli görüşleri günlük işlerle uyumlu hale getirmek için çalışırlar;
- enformasyon ve iletişim teknolojisindeki en yeni gelişmelere ve enformasyon ve bilgi akışını zenginleştirecek uygulamalara aşina olan teknolojistlerdir;
- bilgi yaratma ve paylaşım şartlarını yaratabilecek ekolojistlerdir.

Bilgi pazarlarının ilke ve kuralları

Bilgi pazarlarının çalışması için bazı temel kural ve ilkelere uyulması gerekmektedir.

- **Ortak menfaat ilkesi:** İnsanlar sadece ortak bir menfaatleri varsa bilgiyi paylaşma konusunda işbirliğine gideceklerdir. Ortak menfaat ilkesi; bir şirket tecrübe değişim grubu kurduğunda, bir "uygulama topluluğu" oluşturulduğunda (aşağıya bakınız) veya en iyi uygulamalar paylaşıldığında çalışmaya başlar.
- **Deniz feneri ilkesi:** Deniz feneri, önde gelen uzmanlık ve oryantasyon için

kullanılan bir benzetmedir. Bilgi pazarları; kıyaslama, dostane rekabet veya eşdüzey kişilerin değerlendirmesi (uzmanlık durumunda) gibi deniz fenerleri olmadan çalışmaz. Mesela bir uluslararası üretim ağında deniz feneri fabrikalar, eldeki en iyi teknolojiyi kullanan, en etkili süreçlere sahip olan vb. fabrikalardır. Birçok organizasyon önde gelen uzmanlıklarını bir araya getirdikleri, yeterliklerin daha da geliştirilmesini için kendilerini sorumlu konuma getiren "mükemmellik merkezi" denen yerler yaratmışlardır. Danışmanlıkta sık sık "uygulama merkezleri"ne rastlarız, bu merkezler organizasyon gelişimi gibi özgün bir konudaki uzmanlığı bir sisteme bağlarlar. Deniz feneri ilkesi, aynı zamanda bir şirketin yan kuruluş-larını veya şubelerini kıyaslamak amaçlı da kullanılabilir. Örneğin bir şirket "sınıfının en iyisi" programını uygulayarak süreçleri en iyi şekilde kullanmak isteyebilir: Dostane olan bir rekabet ortamında dünyadaki tüm şubeleri prodüktivite ve kaliteyle ilgili verilerini paylaşıma açarlar ve en iyi şubeler ne yaptıklarını 3 ayda bir çıkan bir bültende açıklarlar; aynı zamanda en iyi olandan öğrenme amacıyla şubeler arasında belirli aralıklarla değiş tokuş yapılır.

- **İt-çek ilkesi:** Değişim için baskı yaratmak amacıyla gereken bilgi, ilgili tüm ilgili kişilere "itilmelidir". Aynı zamanda bilgi iletişim araçları da bilgi alıcılarının, sorunların çözümü için gereken bilgileri "çekmesini" ve kimle işbirliği yapacaklarına karar vermesini sağlamalıdır. Amerikan Prodüktivite ve Kalite Merkezi[13] tarafından yapılan bir araştırmaya göre, itme ve çekmenin birleşimi lazımdır: İtme yaklaşımını en iyi tanımlayan şey bilgiyi merkezi olarak saklamak ve organizasyonda dağıtmak iken, çekme yaklaşımı ise insanların ihtiyaçları olan bilgiyi aramalarını beklemektedir. Her iki yaklaşım da tek başına çalışmaz.
- **Ver ve al ilkesi:** Organizasyonda bilgi akışının sağlanması için insanların ver ve al felsefesini benimsemeleri gerekmektedir. Davenport ve Prusak buna "karşılıklılık" adını verirler. Karşılıklılık, başkalarına bilgi verme karşılığında onlardan bilgi almaktan çok daha dolaylı yollarla yapılabilir. Karlılığı artıran bilgi paylaşımı paylaşıcıya hem şimdi hem de ileride fayda olarak geri dönecektir. Bilgi satıcısı alıcıdan aldığı eşdeğer bilgiye karşı kendisine para ödenmesini beklese de, bilgiyi paylaşan bir kişi olarak tanınmanın şirketteki diğer kişileri de onla bilgi paylaşma konusunda daha istekli yapacağına inanmalıdır. Ver ve al ilkesini harekete geçirmek için bazı şirketler "bilgiye karşılığı mil" programını kurmuşlardır. Bu programlarda personel kendilerine sorunları çözmekte yardım eden veya bir proje için önemli bir bilgi sağlayan iş arkadaşlarına dağıtmak amaçlı kredi puanlarına sahiptir. Biriken bu puanlar daha sonra seminerlere katılmak, daha gelişmiş ekipman alımı gibi konularda kullanılabilir. Kural olarak, bu programların ömrü sınırlıdır ve kişilere bilgi ağı oluşturma konusunda hassasiyet kazandırmak için kullanılırlar.

Bilgi iletişim araçları

Organizasyonlardaki bilginin belirlendiği, aktarıldığı, paylaşıldığı ve yaratıl-

dığı birçok iletişim aracı bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır. Şirketler bu iletişim araçlarını kullanmak için danışmanlar tutarlar. Danışmanların da bu araçları yalnız başına kullanmamaları, ama bu araçların bilgi pazarında işe yarayabilmesi için gereken şartların oluşmasına dikkat etmeleri gerekmektedir.

- **Sarı sayfalar:** "Kim neyi biliyor" sorusunun cevabı sarı sayfalar denilen ve insanların beceri alanlarına göre listelendiği iletişim aracından bulunabilir. Sarı sayfalar belirli bir konuda uzmanlığı olan insanların diğerlerinden hemen ayırt edilmesini sağlarlar.
- **Bilgi haritaları ve yetenek profilleri:** İnsanların veya insan gruplarının ne bildiğini daha detaylı şekilde açıklar. Bu enformasyon projelere personel temini, personel gelişimi için temel oluşturmak üzere mevcut becerileri ölçmek ve personelin işe alınabilirliğini artırmak için kullanılır. Profesyoneller son zamanlarda artan şekilde kendi bireysel beceri portföylerini oluşturmaktadırlar. Yetenek profilleri oluşturmak için organizasyondaki insanların rolleri belirlenir ve her rol için gereken beceriler tanımlanır.
- **Ortak hafıza:** Veritabanı ve grup tabanlı uygulamalar, aynı zamanda elektronik el kitaplarında, kullanım kılavuzlarında, süreç tanımlarında, proje profillerinde, satış sunumlarında vb. şifrelenmiş ve tanımlanmış bilgiyi bulma ve geri çağırma sistemleri olarak tanımlanabilir. Bilgi parçalarının saklanması ve geri çağrılması için net bir sınıflandırma sisteminin oluşturulması önemlidir. Bazı danışmanlık firmaları proje profilleri yazmak, hikayeler hazırlamak[14] veya standart formatlarda evrak hazırlama konusunda tavsiyeler vermek için ve enformasyon sisteminde rehberlik yapmaları için "bilgi görevlileri veya muhabirleri" adı verilen kişileri çalıştırırlar. Ortak hafızanın kullanımı, bilgiye ve yüksek kaliteli içeriğe ne kadar kolay erişilebildiğine bağlıdır. Kullanıcılara açık olan yardım işlevlerinin varlığı hayatidir. Bundan başka, ortak hafıza ve iş akışının birleştirilmesi gerekmektedir. Örneğin bir teklif hazırlarken danışman sisteme projenin başlığını girdiği zaman benzer projelerin listesine ulaşabilmelidir. Ortak hafızanın, insanların kullanımını ve bu sisteme bilgi temin etmelerini teşvik etmek amacıyla sürekli pazarlanması gerekmektedir.
- **Uygulama toplulukları:** Uzmanlıkların paylaşımı ve ortak hareket etme çabasıyla resmi olmayan şekilde bir araya gelmiş insan grupları, örnek olarak stratejik pazarlama gibi özel bir konuda uzmanlaşmış danışmanlar, bankada çek işlemlerinden sorumlu müdürler, servis mühendisleri verilebilir. Bazı uygulama toplulukları düzenli olarak buluşurken bazıları e-posta ile bağlantıda kalırlar. Topluluktaki kişiler tecrübe ve bilgilerini sorunlara yeni yaklaşımlar sunmak amacıyla özgürce ve yaratıcı bir şekilde paylaşırlar. Bu topluluklar var olan organizasyonel yapıyı tamamlarlar ve gerçeğe yakın sorunlar konusunda bilgilenmek için bir araçtırlar. Uygulama toplulukları strateji oluşturur, yeni iş alanlarını başlatır, sorunları hızla çözer, en iyi uygulamaları bir yerden başka yere taşır, profesyonel beceriler geliştirir ve yeteneklerini kullanıp geliştirirler.
- **Mükemmellik merkezleri:** Önemli stratejik ve yararlı bilgilere sahip olmakla tanınan organizasyonel birimlerdir (uygulama merkezleri vb.). Bu bilgileri

şirket içinde yararlanılacak şekilde kullanıma açmakla yükümlüdürler. İnsanların kişisel, resmi olmayan ve gönüllü bir şekilde katıldıkları ve esas görevlerinin dışında yer aldıkları uygulama topluluklarından farklı olarak mükemmellik merkezlerinde genellikle birkaç tam zamanlı personel ve resmi bir yükümlülük bulunur. Birçok danışmanlık firmasında ülkeler ve bölgeler çapında ürün ve süreçleri kontrol etmek ve iyileştirmek amaçlı kullanılmak üzere mükemmellik merkezleri veya uygulama merkezleri geliştirilmiştir. Mükemmellik merkezleri danışmanların sorularına çabuk cevap verebilmek için genelde hızlı bir cevap ağına sahiptirler. Uygulama topluluklarının hızla artan popülerliği sayesinde mükemmellik merkezleri ve uygulama toplulukları arasındaki sınırlar gitgide kaybolmaktadır.

Bu kalıcı organizasyonel özellikler dışında bilgi organizasyonları tarafından bilgi ağı oluşturma ve bilgi paylaşımını zenginleştirme amacıyla çok sayıda olay yaratılabilir, bunlara örnek olarak projeleri düzenli olarak gözden geçirme ve bilgi alma, danışman konferansları, açık alan toplantıları veya sorun çözme antrenmanları verilebilir; bunların öncülüğünü yapan ve popüler hale getiren General Electric firmasıdır. Elektronik haber bültenleri, sohbet grupları, güncel tartışmalar, bilgi haritalandırma, yaratıcılık seansları vb. de bilgi yaratımı ve paylaşımını zenginleştiren diğer iletişim araçları ve tekniklerdir. Danışmanlar bazen binlerce insanı bir araya getirerek bu tür faaliyetlerin organizatörlüğünü yapabilirler.

Bilgi altyapısı

Bilgi iletişim araçları genellikle BT altyapısı ve uygulamalarına dayanır ve bunlar tarafından desteklenir. Bilişim ve iletişim teknolojisi, bilgiyi saklamak ve değiş tokuş etmek için kullanılır ve bu sebeple bilgi yönetimini mümkün kılan en önemli etmenlerden biridir. Hangi bilgilerin seyahat edebileceği ve bilgilerin hangi park alanlarında depolanacağı konusunda yol haritası çizen intranet ve web tabanlı altyapılardan destek alan danışmanlar, "bilgi yönetimi çözümleri" adı altında bir dizi özel uygulama satarlar. Bunlardan en yaygın olanları aşağıdadır[15] :

- **Bilgi depolama.** Depo işlemsel veriyi alır ve müşteriler, ürünler, süreçler, coğrafya, zaman, finans, lojistik vb. arasındaki ilişkiyi göstermek üzere enformasyonu gruplara ayırır.
- **Akıllı ajanlar.** Bu araçlar enformasyon aramalarının kişiye özel hale gelmesini sağlar. Ajan, kullanıcının indirdiği bilgi türünü öğrenir, kayıtları gözden geçirir ve istenen konularda periyodik güncellemeler sunar. Dolayısıyla, bir danışman birçok kaydı okumak zorunda olmadan iş süreçleri gelişimiyle ilgili yeni gelişmeler konusundaki başlıklara ulaşabilir.
- **Evrak yönetimi, içerik yönetimi, bir grup için tasarlanan programların ve iş akışının yönetimi.** Taranmış kağıdı yönetmek üstüne kurulmuş çözüm ve teknolojiler, yerini evrak ve evrak parçalarını (içerik yönetimi) birçok elektronik formatta yönetebilen çözüm ve teknolojilere bırakmaktadır. İlaveten, kendisi için düşünen evrak kavramının da zamanı gelmiştir. Bir evrak kendini ne zaman göstermesi gerektiğine karar verebilmekte ve daha sonra

kendini iş akışındaki bir sonraki kişiye gönderebilmektedir.

- **Veri madenciliği.** Bu araçlar bir veritabanında bulunan ve önceden bilinmeyen ilişkilerin ve gerçeklerin analizini yapar ve meydana çıkarır. Bunlar müşteri davranış modellerini gösterebilirler ve sıklıkla müşteri ilişkileri yönetiminde kullanılırlar.

Yukarıdaki araçlardan başka, sohbet odaları ve videokonferans gibi iletişim yazılımları ve diğer gelişmiş teknolojiler büyük organizasyonlarda kişilerin bilgi ağının içinde bulunmasını kolaylaştırabilir. Bilgi altyapısı sadece bilişim ve iletişim sistemlerini değil, aynı zamanda fiziksel altyapıyı da kapsamaktadır. Ofis ve sosyal iletişim alanlarının fiziksel altyapısı insanların iletişim davranışını da etkilemektedir. Açık ofis düzenlemeleri, toplantı bölgeleri veya salonları işbirlikli bir ortam yaratılmasına yardımcı olurlar.

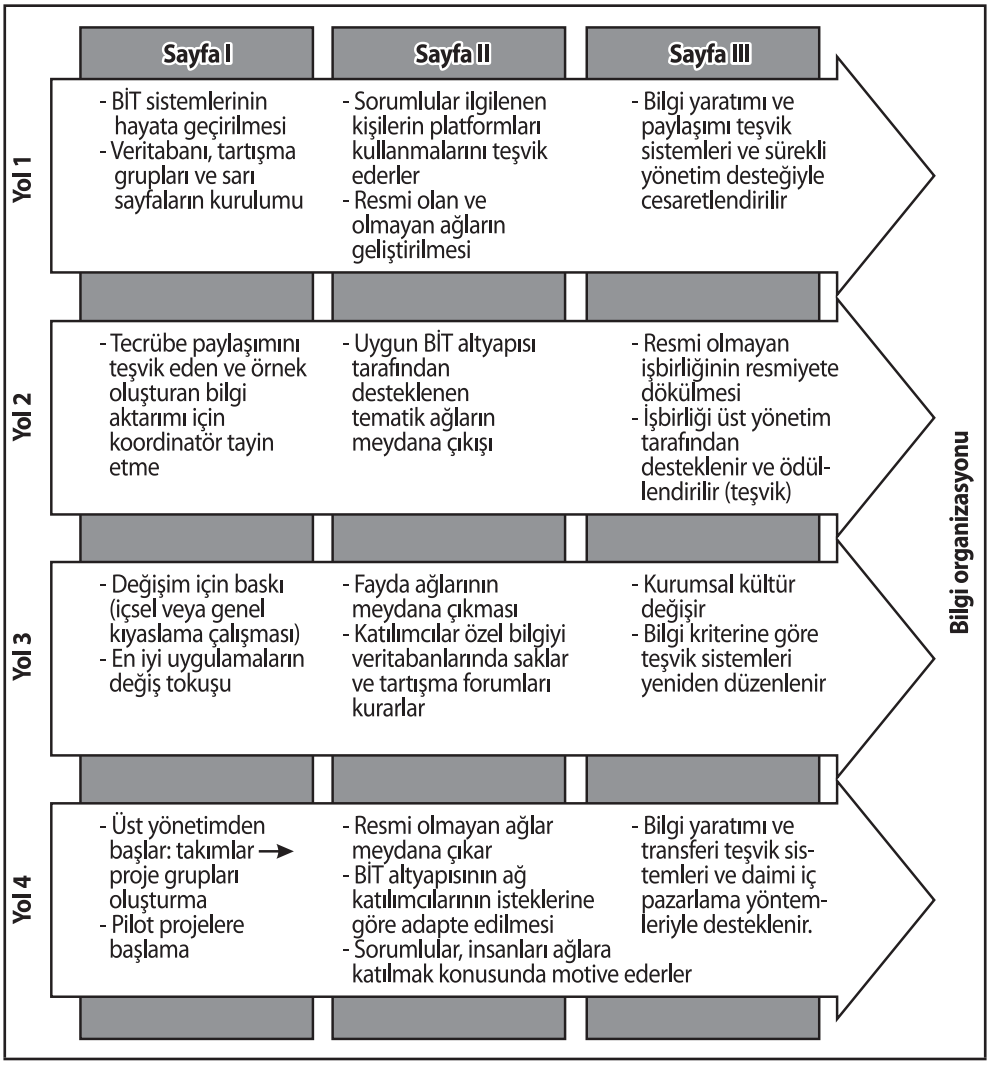
Bilgi yönetimini hayata geçirme yolları

Danışmanlar tarafından desteklenen organizasyonlar yukarıdaki hususları göz önüne alarak bilgi yönetiminin ilk adımını nasıl atacaklarına karar vermek zorundadırlar. Sıklıkla sorulan sorular şunlardır: Bilgi yaratımını ve merkezi bir yerden aktarımını desteklemek için bir bilgi yöneticisi mi atayalım yoksa merkezi olmayan girişimleri mi destekleyelim? Bilgi yönetimiyle uğraşmadan önce enformasyon yönetimini mi geliştirelim? Kişiselleştirme stratejisi mi kodlama stratejisi mi izleyelim? Bu konudaki davranışları aynı paralele çekmek ve bilgi paylaşımını teşvik etmek için hangi önlemleri almak zorundayız?

Bir şirketin bu konuyla nasıl ve hangi yoğunlukta ilgileneceği özel şartlarına, görevlerine, hedeflerine ve çevresel faktörlerine göre değişkenlik gösterir. Geleneksel bir kimya şirketi yeni bir yazılım firmasından değişik bir yol izleyecektir. Bilgi yönetiminde ilk adımla ilgili yapılan bir çalışmaya göre North ve Papp[16] dört yol haritası geliştirmişlerdir ve bunlar da Şekil 19.6'da göstermektedir. 1 ve 3 numaralı yollar en yaygın kullanılanlardır.

Yol 1: Enformasyon yönetiminden bilgi yönetimine: Şirketler veritabanları, sarı sayfalar ve tartışma panelleri gibi özel uygulamaları ve BT sistemlerini hayata geçirerek yola çıkarlar ve sonradan veritabanındaki içeriğin tutarlılığından emin olmak için bir destek yapısı yaratma ihtiyacı hissederler. Bu yol ağırlıkla bilgi kodlama stratejisine dayanmaktadır, ama istenen bilgiyi seçme, etkin şekilde saklama ve bilginin elde edilebilirliği için gereken doğru prosedürleri genellikle içermez. İkinci safhada bilgi yönetiminden sorumlu olanlar aktif olarak bu araçların kullanımını teşvik ederler. Uygulama toplulukları gibi insan ağları desteklenir ve beceri merkezleri kurulur. Üçüncü bir safhada bilgi paylaşımı teşvikleri geliştirilir. BT merkezli yolun tehlikesi, kullanıcıların ihtiyaçlarının doğru olarak yansıtılmaması ve sistemlerin iş akışını etkin bir şekilde desteklememesidir. Gereken bilgi insanların kafalarında yatmakta ve veritabanlarıyla ulaşıma açık hale getirilmemektedir.

Şekil 19.6 Bilgi yönetimi için başlangıç yolları



Yol 2: Bilgi yöneticileri değişim ajanlığı görevinde. Bu yol, bilgi yaratımı ve aktarımından sorumlu olacak ve insanlar arası ağların gelişimini koordine edecek ve yönlendirecek bir bir bilgi yöneticisinin atanmasıyla başlar. Bu strateji ağırlıkla bilgi yöneticisinin kişiliğine ve tutarlı bir bilgi yönetimi programı yapılandırma konusundaki kabiliyetine bağlıdır.

Yol 3: Soruna yönelik yol. Bilgi yönetiminin başlangıcı dış ve iç rekabetten doğar, bu da bilginin etkin ve sürekli paylaşımını şirketin ayrılmaz bir parçası haline getirir ve aynı baskılara maruz kalan ve ortak fayda paydaları olan insan ağlarının meydana çıkmasıyla sonuç verir. En iyi uygulamaları paylaşmak, özel süreçleri geliştirmek ve projelerde sinerji kullanmak amacıyla pilot başlangıçlar yapılır. Başlama yetkisi olan proje liderleri bireysel bilgi yönetim çözümleri geliştirirler. Bu yolun

zor tarafı, geniş bir kavramın için ve de birçok bilgi yönetim teşebbüsünü birleştirmek, ortak bir BT altyapısı kullanmak tutarlı teşvik sistemlerini uygulamaktır.

Yol 4. Yukarıdan aşağıya yaklaşımı. Bu durumda bilgi yönetimi kurumsal yönetim tara-fından doğrudan başlatılır. Hareket noktaları vizyonlar ve stratejik hedeflerdir. Bu stratejik hedefleri takip ederek genellikle kurumsal bilgi yönetim çerçevesi ve birçok pilot proje yaratılır. Projeler yeni teşvik sistemleri geliştirmekte olduğu kadar işbirliğini ve ağ yaratılmasını da destekleyici niteliktedir. BT ve iletişim altyapısı buna göre adapte edilir.

Kutu 19.1 Siemens Business Services bilgi yönetim çerçevesi

Arkaplan

Siemens Business Services (SBS – Siemens İş Hizmetleri), eski Siemens Nixdorf Informationsysteme AG'nin birimlerinden oluşturularak 1995'te kuruldu. Birleşen birimler bir kültür değişim sürecini başarıyla uygulamışlar ve böylece bilgi yönetimi için alıcı bir ortam oluşmuştu. Bundan öte bilgi yönetimi çözümlerinin sadece araca yönelik olmaması bağlamında bir inanış da vardı. Böylece, bilgi pazarları kavramı üzerine temellendirilmiş bir bilgi yönetim çerçevesi geliştirildi (karşıdaki şekle bakınız). Bu çerçeve, bilgiyi kurumsal bir varlık olarak yöneten iş stratejisi üzerine kuruldu. Temel beceriler tanımlandı ve ilgili iş alanlarına değer katmak üzere kurulmuş bireysel bilgi yönetimi teşebbüsleri desteklendi.

Çerçevedeki ikinci öğe, bilgi kültürü ve organizasyonu yaratmaktı. Somut adımlar arasında çalışanların bilgi paylaşımı veya bilgi yaratma faaliyetlerinde bulunmaları için zaman ayırmalarını sağlamak geliyordu. Yıllık personel konuşmalarında kurumsal bilgi tabanına ve kişisel gelişime olan katkılar değerlendirildi. Çalışanların ilişki ağları değişik olgunluk derecelerinde uygulama topluluklarının kurulmasına imkan sağladı. Bilgi alışverişi, satıcı bilgilerinin şeffaf olmasını gerektiren pazar prensibiyle yönlendirildi. Bilgi alıcı ve satıcılarını daha iyi birleştirmek için bilgi simsarları tayin edildi, bunlar özel bir alanda sorusu olan organizasyon içindeki herhangi birine ulaşabilir durumda olan insan arama motorları olarak görülebilir.

Bilgi simsarları gerekli bilgiyi sınıflandırma, kategorize etme, saklama ve yönetme, özel araştırmaları koordine etme ve uzmanların oluşturduğu forumların sonuçlarını gözlemleme faaliyetlerinden sorumludurlar. Aynı zamanda daha fazla kültürel gelişim sağlamak için değişim ajanları olarak hareket ederler ve yeni platform veya işlevlerin tanıtımında katkıda bulunurlar. Bilgi pazaryeri; evrak, süreçler, yöntemler ve iş kalıpları gibi sözel bilgi üzerine inşa edilmiştir ve bundan da öte sarı sayfalar aracılığıyla özel alanlarda bilgi sahibi olan insanlara ulaşma imkanı verir.

Devamı sonraki sayfada

Kilit Girişimler

SBS, proje planlamanın bir parçası olarak, başarılı bilgi yönetimi için gereken ve daha sonra dış danışmanlık projelerinde de geçerliliği kanıtlanan bir dizi kritik unsur belirledi:

1. Bilgi yönetimi sorun kaynaklı iş gerektirir. Bilgi yönetimi çözüm kaynaklı bir modelle değil, özel sorunlara (mesela kültürel engeller) çözümler geliştirmek için birim veya tüm şirket içinde ilk durumun detaylı bir incelemesinin yapılmasıyla olur.
2. Bilgi yönetimi yönetim desteğiyle ve hedeflerin net olarak herkese iletilmesiyle aynı zamanda personelin aktif olarak onayıyla gerçekleşir.
3. Kritik olan bilgilerin hangi türden olduğu ve kaynakları tespit edilmeli ve bilgi yönetimi iş sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak tanımlanmalıdır. Örneğin SBS birimi temel iş süreci olarak proje teslimini ve en değerli bilgisi olarak da proje deneyimini belirledi.
4. Süreç sahipleri tespit edilmeli ve randıman için gereken rolleri ve özel sorumlulukları kendilerine verilmelidir.
5. Bilgiyi ele geçirmenin ve istenen kaliteyi yakalamanın ve devam ettirmenin (filtreleme süreçleri) en iyi uygulamaları tanımlanmalıdır.
6. Bilginin ekonomik değeri ona sahip olmakta değil, kullanmakta yatar. Bilgi yönetimi belirli bir olgunluğa ulaştığında başarının temel anahtarı artık enformasyon sahibi olmak değil, bu enformasyonun nasıl yorumlandığı ve uygulandığıdır.
7. Bilgi yönetimine kendi bütünlüğü içinde bakmak ve yürürlüğe koymak gerekmektedir.
8. Bilgi yönetim konuları diğer projelerle paralel gitmemeli, ama onların içine entegre edilebilmelidir. Şirket içindeki birçok grupta e-iş gibi konularda bilginin yoğunlukta olduğu projeler vardır ve bunlara bilgi yönetimi açısından bakılarak başarı oranları artırılabilir.
9. Bilgi yönetim programları kurumsal hedeflerle paralel olmalıdır. Bilgi yönetimi kendi başına bir sonu varmış gibi yürütülemez, şirketin stratejik hedefleriyle aynı paralelde olmalıdır. Örneğin Siemens'te ürün şirketinden çözüm ve servise dayalı bir şirkete doğru kaymayı desteklemek hedefi bulunuyordu.
10. Var olan yapılanmaya dayanarak teknik bir platform kurulmalıdır. Bilgi yönetimi ilgili çalışanların gözünde sadece "yeni" bir araç olarak görülmemelidir. Var olan enformasyon ve iletişim yapıları da bilgi yönetim proje planlamasının bir parçası olmalıdır.

Devamı sonraki sayfada

Müşteriler
Rakipler
Ortaklar
Destekleyici yapı
Operasyonel
İş stratejisi ve değeri
- İş stratejisine bağlı BY stratejisi
- Entelektüel sermaye yönetimi
- Yönetimsel liderlik
İş stratejisi
Bilgiyi kurumsal bir varlık olarak yönetmek
- BY için değerler sistemi
- BY ölçümlemeleri
- BY için başlangıç adımları
Enformasyon, en iyi uygulama, araştırma
Bilgi satıcıları
Kişisel bağlantılar
Bilgi kültürü ve organizasyonu:
Bilgi paylaşımı güven gerektirir
İç Bilgi Pazarı:
Bilgi pazarı başarılı bilgi yönetimi (BY) için şarttır.
Profesyoneller
aşağıdaki rollerde
Simsarlar
Teşvikler, fiyat sistemi, bilgi paylaşımı teşvik edilmeli ve cesaretlendirilmelidir.
Bilgi alıcıları
Kitaplar, bilgi havuzları, tartışma grupları
Deneyimler, geri bildirim
Sözel olmayan bilgi:
- Bireysel bilgi
- Topluluk bilgisi vb.
Bilgi varlıkları
Bilgi döngüsü: Tecrübelerden bilgi varlıklarına ve tam tersi yönde
Sözel bilgi:
- Süreçler yöntemler, iş
- Kalıplar
- Tecrübeleri şekillendirmek vb.
Bilgi süreçleri:
BY herkesin işinin parçasıdır
- Bilgi varlığı yaratma
- Beceri ve yetenek geliştirme
- Bilgi pazarlama ve transferi
Bilgi çalışanları: Destek ve kaynak şarttır
- Ana bilgi memuru
- Bilgi mühendisleri
- Kütüphaneciler
- Raportörler
- Editörler
Bilgi teknolojisi ve altyapısı
Yeni bilgi davranışlarına yol açar
- İşbirliği uygulamaları (e-posta, tartışma grupları)
- Proje veritabanı, grup çalışması vb.
- Tayin araçları (sarı sayfalar, yetenek veritabanı)
- Intranet
- Bilgi deposu
- Bilgi havuzları ve rehberler
Pazar ve Müşteriler
Ürünler
Hizmetler
Projeler

11. Pilot projelerin açıkça tanımlanmış ve altı aydan az zamanda elde edilebilecek ölçülebilir hedeflerinin olması gerekmektedir. Bununla beraber, bilgi şirketindeki değişimler birçok yıla yayılabilen bir süreci de kapsar. Özellikle pilot projeleri planlamak, bilgi yönetiminin başarıyla hayata geçirilmesi için önemli bir görevdir. Pilot grupları sonuçların diğer gruplara veya diğer lokasyonlara da uygulanabileceği şekilde seçilmelidir.

Kaynak: T. Davenport ve G. Probst: Knowledge management case book (Bilgi yönetimi vaka kitabı) (Münih, Publicis MCD/Wiley, 2000) adlı eserde D. Rahmhorst: " A guided tour through the Siemens business services knowledge management framework" (Siemens iş hizmetleri bilgi yönetimi çerçevesinde rehberli bir tur), s. 126-140.

1. P. Evans ve T. S. Wurster: Blown to bits (Paramparça) (Boston, MA, Harvard Business School Press, 2000).
2. D. Tapscott: The digital economy (Dijital ekonomi) (New York, McGraw-Hill, 1996); ayrıca bkz. D. F. Aldrich, Mastering the digital marketplace (Dijital pazaryerinde ustalık) (New York, Wiley, 1999).
3. KPMG: The knowledge journey: A business guide to knowledge systems (Bilgi yolculuğu: Bilgi sistemleri için bir iş rehberi) (Londra, KPMG Consulting)
4. J. Roos ve G. von Krogh: The epistemological challenge: Managing knowledge and intellectual capital (Epistemolojik meydan okuma: Bilgi ve entelektüel sermayenin yönetimi), European Management Journal, Cilt 14, Sayı 4, 1996, s. 333-337.
5. M. Polanyi: The tacit dimension (Örtük boyut) (New York, Anchor Day Books, 1966).
6. I. Nonaka ve H. Takeuchi: The knowledge-creating company (Bilgi yaratan şirket) (Oxford, Oxford University Press, 1995).
7. T. A. Stewart: Intellectual capital (Entelektüel sermaye) (Londra, Nicholas Brealey, 1997); ayrıca bkz. L. Edvinsson ve M. S. Malone: Intellectual capital (Entelektüel sermaye) (New York, Harper Business, 1997).
8. J. Roos ve diğerleri: Intellectual capital (Entelektüel sermaye) (New York, New York University Press, 1998).
9. K. E. Sveiby: The new organizational wealth (Yeni organizasyonel servet) (San Francisco, CA, Berret-Koehler, 1997).
10. R. S. Kaplan ve D. P. Norton: The balanced scorecard (Dengelenmiş skor kartı) (Boston, MA, Harvard Business School Press, 1996).
11. M. T. Hansen ve diğerleri: "What's your strategy for managing knowledge?" (Bilgi yönetimi stratejiniz nedir?), Harvard Business Review, Mart-Nisan 1999, s. 106-116.
12. K. North: Wissensorientierte Unternehmensführung (Wiesbaden, Gabler, 2. basım, 1999).
13. Amerikan Prodüktivite ve Kalite Merkezi: Knowledge management consortium benchmarking study (Bilgi yönetimi konsorsiyumu kıyaslama çalışması), Nihai rapor (Houston, TX, APQC, 1996).
14. S. Denning: The springboard: How storytelling ignites action in knowledge-era organizations (Sıçrama tahtası: Hikaye anlatımı, bilgi çağı kuruluşlarında eylemi nasıl ateşler?) (Boston, MA, Butterworth Heinemann, 2001).
15. M. Deviani: "The search for knowledge" (Bilgi arayışı), International Consultants' Guide, Temmuz 1999, sayfa 18-20.
16. K. North ve A. Papp: "Erfahrungen bei der Einführung von Wissensmanagement", Management, Sayı 4, 1999, sayfa 18-22.

PRODÜKTİVİTE VE PERFORMANS GELİŞTİRME KONUSUNDA DANIŞMANLIK 20

Prodüktivitenin şirket rekabetçiliği ve ulusal refah üzerindeki büyük katkısı herkes tarafından kabul edilmektedir. Genel olarak prodüktivite, hem işgücü hem de fiziksel olarak kullanılan kaynaklarla bağlantılı olarak üretilen şeyin miktar ve kalitesinin ölçütüdür. Prodüktivite, işgücü ve iş ortamının kalitesinden etkilenir. Bununla beraber, prodüktiviteyi büyüten temel alan, kurumun kendisidir, çünkü burası mal ve hizmetleri üretmek için eldeki tüm kaynak ve şartların bir araya geldiği yerdir. Bu kaynakların eldeki makroekonomik, kuruluşsal, sosyal ve doğal ortamda bir araya gelerek işlerlik kazanması ve bunun ne kadar etkin olduğu kendini prodüktivitede gösterir.

Müşteri şirketlerin prodüktiviteyi anlama ve geliştirmesine destek olma konusu, yönetim danışmanlığının en önemli hedeflerinden biridir. Bununla beraber, prodüktivite kavramları ve gelişime olan yaklaşım birçok değişikliklerden geçmiştir. Frederick Taylor tarafından başlatılan "bilimsel yönetim" ve "rasyonalizasyon" hareketi, iş ortamına ve üretimin basitleştirilmesi ve daha iyi organize edilmesine odaklanmaktadır ve aslında prodüktivite danışmanlığının başlangıcı olmuştur. Bu hareket, birçoğu hala kullanımda olan prodüktivite ve prodüktiviteyi geliştirme teknikleri geliştirmiştir.

Prodüktivite sıklıkla iş etkinliği, performans, toplam kalite veya rekabetçi uçlarla tanımlansa da; prodüktivitenin geliştirilmesi günümüzde birçok yönetim ve iş danışmanlığı işinin anahtar öğesi durumundadır. Prodüktivitenin boyutları; iş süreçlerinin yeniden inşa edilmesine, toplam kalite yönetimine (TKY), şirketin performans gelişimine, 'kaizen'e, kıyaslamaya ve kurumsal mükemmelliğe kadar genişlemektedir.

Bu bölüm prodüktivite kavramları, etkenleri ve durumlarındaki değişikliklerin kısaca gözden geçirilmesiyle başlamaktadır. Daha sonra prodüktivite ve performans gelişiminin temelini oluşturan birkaç konuya odaklanmaktadır: Bunlar

prodüktivite analizi, prodüktiviteyi geliştirmek için gereken strateji ve yaklaşımlar ve şirket prodüktivitesi ve performansını geliştirmek için kullanılan programlardır. Bölümün en sonunda, prodüktiviteyi geliştirmek için gereken ana teknik ve araçlar kısaca gözden geçirilmektedir.

20.1 Prodüktivite kavramları, etkenleri ve şartlarındaki değişiklikler

Prodüktivite ilgili sorunlar genellikle ne anlama geldiğinin yönetim tarafından yeteri kadar anlaşılmamasıyla başlamaktadır. ABD'deki Amerikan Management Association tarafından yapılan bir ankete göre katılımcıların %95'i prodüktivitenin çıktıların miktar kadar kalitesiyle de ilgili olduğunu (peki ya maliyetler?) belirten ifadeye katılmakta, %90'ı ise prodüktivitenin kişi veya saat başına çıktı anlamına geldiğini (sadece bu mu?) düşünmektedir [1].

Prodüktiviteyi kavrama konusundaki değişimler

Geleneksel olarak prodüktivite, fiziksel çıktının girdiye oranı olarak değerlendirilmiştir. Bu da prodüktivitenin sadece üretim kaynaklı olduğunu ve sadece üretim faaliyetlerini içerdiğini gösterir. Buna rağmen pratikte bir organizasyonun birçok hedefi ve bunları karşılamak için de kaynaklara ihtiyacı vardır. Bundan da öte, hedeflerin tek bir kaynağın sonucunda karşılanması pek nadir görülen bir olaydır: Birbirleriyle etkileşime geçen birçok kaynak, nihai sonucu meydana getirirler. Bunun yanısıra bazı hedefler diğerlerinin feda edilmesiyle gerçekleşir. Dolayısıyla prodüktiviteye yeni - daha bütüncü ve sistemik - bakmak gereği vardır.

Modern iş döngüsünün içinde yönetim süreçleri, tedarik, pazarlama ve satış, müşteri hizmetleri ve ilişkileri ve çok daha fazlası olduğundan, prodüktivite kavramının sadece üretimi değil, bunların hepsini kapsayacak şekilde genişletilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, örneğin işgücü prodüktivitesi kavramı - çıktının işgücü girdisine oranı - yanıltıcı olabilir, çünkü işgücü prodüktivitesi değişik bileşenler veya parçalar kullanılarak veya yeni sermaye ekipmanı eklenerek geliştirilebilir. Sermaye prodüktivitesi kavramı da aynı ölçüde tatmin edicilikten uzaktır, çünkü sermaye prodüktivitesini geliştirmek sermayeden başka birçok kavrama, örneğin bilgi, yetenek, sistem ve teknoloji gibi kavramlara da bağlıdır.

Prodüktiviteyi tek etkene bağlayarak ölçmeye çalışmanın yarattığı bariz aksaklıklar dolayısıyla çok etkenli prodüktivite kavramı meydana çıkmıştır. Çok etkenli prodüktivite; bir şirketin işgücünü, sermayesini, teknolojisini, yönetimini, organizasyonunu ve diğer etkenleri ne kadar etkili ve etkin kullandığının bileşik ölçümüdür. Ama bu yaklaşım bile içe odaklıdır ve müşterileri göz önüne almaz; dolayısıyla gitgide geçerliliğini yitirmektedir.

Şirketler, müşteriler için daha değerli olan mal ve hizmetler yaratarak da daha yüksek prodüktivite elde edebilirler. Yeni paradigma, odak noktasını prodüktivite denkleminin girdi kısmından çıktı kısmına veya prodüktivitenin katma değerli boyutlarına taşımaktadır. "Daha azla daha fazla üretmek" şeklindeki gele-

neksel kavram, giderek daha az geçerli olmakta, birçok şirket aynı veya daha fazla kaynakla müşterilerini tatmin edecek daha değerli çıktılar üretme yoluna gitmektedir. Prodüktivite geliştirmenin "yüksek yol"u çıktıları zenginleştirme faaliyetleriyle karakterize edilirken "düşük yol" ise girdileri, özellikle de insan kaynaklarını azaltmaya odaklanmaktadır.

Prodüktiviteyi etkileyen temel faktör ve şartlar

Prodüktiviteyi etkileyen iç ve dış faktörlerin farkında olmak, hem müşteri şirketler hem de danışmanlar için kritik öneme sahip bir konudur. Dış prodüktivite etkenleri, iş çevresindeki şartlardır, yönetim bunları kontrol edemez, ama bunların ve bunları yaratan dinamiklerin farkında olmalıdır. İç prodüktivite etkenleri, yönetimin etkin kontrolü altında olanlardır ve kaynaklarla (girdi), süreçlerle ve çıktılarla ilgili etkenlerdir (Şekil 20.1). İş stratejisinde dış etkenlerin göz önüne alındığını varsayarsak, prodüktivite geliştirmede esas potansiyel, iç prodüktivite etkenlerinde yatmaktadır.

Birçok durumda prodüktivite sorunları çok etkenlidir ve birçok farklı etkeni en iyi şekilde kullanarak özel şartlar yaratmak konusunda düşünmek daha yapıcı bir yaklaşımdır. Örneğin ana şartlardan biri, etkin bir prodüktivite yönetim sistemi olabilir. Sürdürülebilir prodüktiviteyi geliştirmenin diğer önemli bir şartı da girişimciliğin desteğinde inovasyon ve yeni teknolojileri uygulamaktır.

Günümüzde başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için şirketler yüksek oranda girişimci olmalıdırlar; bu da iş stratejileri, süreçler, ürünler ve hizmetler konusunda sürekli yenilikçi olmak demektir. Geleneksel şirketlerin çoğu bu girişimci ruhtan yoksundur. PricewaterhouseCoopers tarafından yedi ülkede 800'den fazla şirketle yapılan bir araştırmaya göre; yöneticilerin %50'sinin sadece belirlenmiş bir zaman dilimi içinde şirkete pazar payı katma anlamında %80 veya daha fazla başarı şansı varsa yeni bir ürün veya hizmeti piyasaya süreceklerini göstermektedir. Bu da risk alma konusundaki isteksizliği göstermektedir. Birçok şirket bir ürünü lanse etmeden önce "analiz felci"ne maruz kalmaktadır. Birçok durumda bu, yapılacak bazı atılımların karşılığında belli bir miktarda başarısızlık kabul edilse meydana çıkacak kayıplardan daha fazla kayba neden olmaktadır.

Daha yenilikçi şirketler genellikle daha hızlı büyüme gösterirler. %10'dan daha az hasılatı son 5 yılda lanse ettiği ürünlerden gelen şirketlerin satışlarının düşme şansı %30'dur, çünkü rakipler pazar payını ele geçirmeye başlarlar.

Yenileşim için strateji, finansal taahhüt, operasyonel bütünleşme, girişimcilik ve yarışmacı kişilerin bir kombinasyonunun sağlanması gerekir. Bu da, şirketin entelektüel sermayesine ve yenileşimi öğrenme sürecinde yer alması muhtemel kişilere yatırım yapmak demektir. Yöneticiler bu öğrenme sürecinin birikimli ve ortaklaşa olmasını garanti altına almalı ve girişimci, yenileşime açık bir öğrenme ortamı sağlamalıdırlar. Bir şirketteki girişimci ruhu serbest bırakmak için ilk strateji değişimi, kaynak tahsisinden kaynak çekimine doğru kaymak olmalıdır.

Şekil 20.1 Prodüktivite etkenlerinin bir araya getirilmiş modeli

Sürdürülebilir rekabetçilik aynı zamanda teknolojik yeterlilikle de yakından ilgilidir. Araştırma ve geliştirme alanındaki yatırımını kesen bir şirket kazandığından çok daha fazlasını kaybedecektir. Ar-Ge'ye harcanan bir doların yeni makine alımına harcanan bir dolardan sekiz kat daha fazla geri döndüğü ifade edilmiştir. Yeni makineler eski işinizi daha iyi yapmanızı sağlayabilir, ama Ar-Ge, yenileşime - yerini aldıklarından daha fazla değeri olan yeni ürünlerin meydana çıkmasına - sebep olur. Ar-Ge pazarda rekabetçi olabilmek için gereklidir, ama yeterli değildir. Teknolojinin kullanılması ve yönetilmesi de aynı derecede önemlidir ve en çok da yenileşimden destek alınca etkisini gösterir.

Geleneksel sektörlerdeki en beğenilen şirketlerden bazıları, başarılarını bilgiyi ustaca kullanmaya borçludurlar. Toyota, eşzamanlı mühendislik, kanban ("tam zamanında") ve kalite kontrolle - hepsi de bilgiyi işleme ve kullanma tekniklerine dayanmaktadır - ciddi rekabet avantajı sağlamıştır. Walmart, tedarikçileriyle olan elektronik bağlarını ve lojistik tekniklerini çok iyi kullanmış ve stok devir hızında çok büyük bir artış elde etmiştir. TKY (Toplam Kalite Yönetimi)'ni benimseyen, faaliyetlerini tekrar planlayan ve esas rekabet alanlarına odaklanan binlerce şirket, yönetimsel hedeflerini bilgi akışları bağlamında tanımlamayı seçmişlerdir. BT; finansal yönetimde riskleri yöneterek değer yaratmak, iş süreç ve işlemlerini geliştirerek maliyetleri azaltmak ve satış öncesinde, esnasında ve sonrasında ürün ve hizmetler hakkında müşterilere bilgi vererek değer artırmak amaçlarıyla kullanılabilir.

Üreticiler de internetin potansiyelini keşfetmeye başlamakta ve e-ticareti bir sanayi maki-nesi haline dönüştürmektedirler. 1999'da Ford, AutoXchange adındaki tüm ürün ve hizmetlerini kapsayan dev bir online alışveriş merkezinin açılışını yaptı. Şirket birkaç yıl içinde daha düşük fiyatlar ve artan tedarikçi prodüktivitesi dolayısıyla 8 milyar dolar tasarruf etmeyi planlamaktadır. Cam üreticisi Corning, bilim ürünleri biriminde web tabanlı bir katalog kullanarak ortalama tedarik maliyetini 140 dolardan 10 dolara düşüreceğini iddia etmektedir. Şirketler arası işlemler (iki şirket arasındaki elektronik ticareti tanımlayan terim) (B2B, bkz. Bölüm 16) iş hayatındaki sipariş alımından teslimata kadar olan her adımı başka bir kalıba sokmaktadır. Bazı uzmanlara göre B2B alışverişleri, birçok küçük şirketin geniş iş ağlarının parçası olmasını sağlamaktadır ki bu, daha önce mümkün değildi.

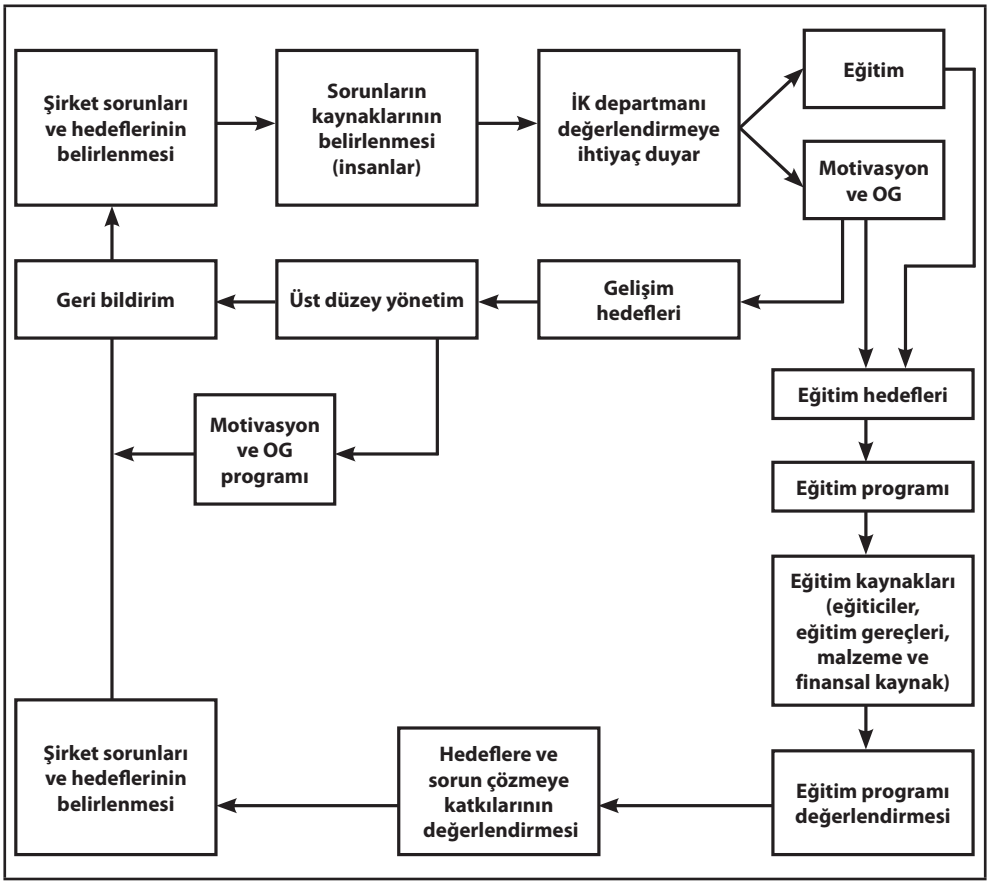
Bilgi paylaşımını da içeren bilgi yönetimi (bkz. Bölüm19) prodüktivitenin geliştirilmesinde diğer bir önemli şart haline gelmektedir. Örneğin bilgi paylaşımı, General Electric CEO'su Jack Welch'in şahsi sorumluluğunu aldığı üç iş sürecinden biridir (diğer ikisi, kaynak tahsisi ve insanları geliştirmektir). Shell'de çalışanlardan oluşan takımlar kendilerine şirketteki diğer kişiler tarafından e-posta ile gönderilen fikirleri görüşmek üzere haftalık toplantılar yaparlar. 1999'da oyun değiştiriciler olarak adlandırılan takımlar, 320 fikir toplamışlardır. Şirketin 1999'daki beş yeni iş atılımından dördü, bu takımların işbirlikli çalışmalarından doğmuştur. Tecrübeler göstermektedir ki, en iyi bilgi paylaşımı, uygulama toplulukları - ortak uygulamalarla veya faaliyetlerle bir araya gelmiş ve uygulamadaki ihtiyaçlarına odaklanarak bilgi pay-laşımında bulunan insan toplulukları - yaratan şirketlerde olmaktadır.

Sürdürülebilir prodüktivite geliştirme için gereken en önemli şart, çalışan ve

yöneticilerin kalitesidir, bu da iyi bir insan kaynakları yönetimi uygulamasını gerektirir. Ama uygulamada bu genelde göz ardı edilir. Daha üretken olmak isteyen çalışanlar, baskıcı yönetim uygulamaları tarafından genellikle engellenir. İşe alma ve yükselmelerde "işe uygunluk"un önemi genellikle gözden kaçırılır. ABD'deki Anderson Leadership tarafından yapılan araştırma göstermiştir ki, danışmanlığını yaptıkları şirketlerde çalışanların %50 ile %85 arasındaki kısmı kendilerine uygun işlerde çalışmamaktadır [2].

İnsan kaynakları yönetim uygulamalarıyla ilgili diğer bir şart da şirket politikalarının uygulandığı bir ortamı ve işgücü performansını ölçmekten sorumlu bir kurumsal yönetimi müm kün kılmak ve desteklemektir - bu da prodüktiviteyi geliştirmede kurumsal kültürün önemini ortaya koyar. Bu kültür, işle ilgili kararları alan tüm kişilerin katılımını sağlamak amacıyla işbirliğini teşvik etmelidir.

Şekil 20.2 Sonuçlara yönelik bir insan kaynakları gelişim döngüsü



Şekil 20.2 şirket hedefleri ve sorunları, çalışanların özel eğitim ihtiyaçları ve planlanan prodüktiviteyi geliştirme tedbirlerinin tek bir sonuç odaklı ve esnek insan kaynakları gelişim danışmanlığı döngüsü içinde birleştirilebildiği yaklaşımların genel bağlantı modelini vermektedir.

Bu modelin ilk safhasında şirket hedef ve sorunlarının, sorunların kaynaklarının ve personel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının tespit edilmesi yer almaktadır. Bu safhanın sonuçları ikinci safha – gelişim ve eğitim hedeflerinin belirlenmesi – için gereken bilgiyi sağlar. Gelişim hedefleri organizasyonel gelişimi tasarlamak için bilgi sağlarken eğitim hedefleri eğitim programları için temel teşkil eder. Her iki program da hayata geçirildikten sonra sonuçlar değerlendirilir ve hedef ve/veya şirket ihtiyaçlarıyla karşılaştırılır. Bu döngü gerekli oldukça tekrarlanabilir.

İş hedeflerinin eğitim ve gelişimle bu şekilde harmanlanması, insanların değişim ihtiyacının farkına varmasını sağlayarak ve onları stratejik ve operasyonel sorunları çözmek konusunda yönlendirerek organizasyonel performansı geliştirmeye yardımcı olur.

Başarılı bir prodüktivite dürtüsü için gereken önemli bir şart da prodüktiviteden gelen kazançları saptamak ve paylaşmak için bir sistemin olmasıdır. Fayda paylaşımı, kâr paylaşımı ve sonuçlara ve performansa göre ödeme yapmak, genelde kurumsal prodüktivite ile doğrudan ve olumlu bağlantısı olan kavramlardır, ama bunun olması için de sistemin çok yönlü olması, uygun seviyede kurulması ve işgücünün katılımıyla geliştirilmesi gerekmektedir. Verimlikteki primler ve gelişim arasındaki bağlantıların personel tarafından açık bir şekilde anlaşılması önemlidir.

İşveren ve işçi organizasyonları arasındaki ortaklık, yönetim ve çalışanlar arasındaki güven ve itimat da prodüktiviteyi geliştiren etkenler arasında önemli yere sahiptir. Bu güvene katkıda bulunmak için gereken önlemler güvence altına alınmış çalışma hayatı, bilgi paylaşımı, prodüktivite fayda paylaşımı, katılımcı yönetim, eğitim ve ilişkilerde hakkaniyet olarak sıralanabilir.

20.2 Prodüktivite ve performans ölçümlemesi

Prodüktivitenin ölçüm ve analizi, sağlıklı bir prodüktivite geliştirme danışmanlığının temelini oluşturur. Prodüktivite ölçümlemesi ve analizinin başarısı, büyük oranda tüm tarafların prodüktivite ile organizasyonun etkinliği arasındaki ilişkiyi açık olarak anlamalarında yatmaktadır. Prodüktivite ölçümlemesi, operasyonel gelişimi teşvik edebilir: Bir ölçüm sisteminin duyurulması, kurulumu ve çalıştırılması organizasyonda başka bir değişiklik veya yatırım olmaksızın işgücü prodüktivitesini bazen %5-10 arasında artırabilir. Prodüktivite endeksleri de performansın önündeki engelleri ve darboğazları göstererek organizasyonel gelişim süreci esna-sında gerçekçi hedefler oluşturmada ve hatalı olduğu tespit edilen faaliyetler için kontrol noktaları belirlemede yardımcı olur. Bu endeksler aynı zamanda ilerleme fırsatları için nereye bakılması gerektiğini belirtir ve gelişmelerin ne kadar iyi gittiğini gösterir. Sağlıklı bir ölçüm sistemi olmadan endüstriyel ilişkilerde gelişme veya prodüktivite ve ücretlendirme politikaları arasında uygun bir bağlantı olması mümkün değildir.

Prodüktiviteyi ölçümleme yaklaşımlarındaki değişiklikler

Geleneksel yaklaşım, prodüktiviteyi çıktının girdiye oranı veya ürünlerin kullanılan kaynaklara oranı olarak ölçmektir. Bu her zaman geçerli değildir. Bugün birçok şirket toplam prodüktiviteyi ölçmekle sadece işgücü veya sermaye prodük-

tivitesini ölçmekten daha fazla ilgilenmektedir.

Toplam prodüktivite ölçümleri, bir şirketin eklenen toplam değeri ve toplam girdisi arasındaki ilişkiyi, aynı zamanda birbirleriyle etkileşimlerinin kalitesini de yansıtmaktadır. İlaveten kârlılık, yatırıma dönüşüm, kalite, müşteri ihtiyaçları tatmini, sosyal ortam ve çevre etkisi gibi değerlendirilmesi gereken başka performans göstergeleri de vardır.

Fortune dergisinin Ekim 2000 sayısındaki en beğenilen şirketler araştırması göstermiştir ki, bu şirketlerin hepsi performans ölçümlemesine odaklanmışlardır[3]. %80'i başarı ölçütü olarak karı kullansa da en iyi şirketler varlıklar, özsermaye, sermaye ve ortak başına düşen değer gibi dönüşüm temelli yöntemleri kullananlardır. Performanslarını tablolaştırmaya gelince bu şirketler daha çok müşteri ve çalışan temelli ölçümlemelere odaklanmışlardır. Yaklaşık %60'ı tatmin, sadakat ve pazar payı gibi müşteri göstergelerine göre ölçüm yapmışlardır. Ve %40'ı da çalışanları elde tutma ve diğer çalışanlara yönelik ölçümlemeleri kullanmışlardır - bu sayı da bu listeyi yapmayan şirketler arasındaki yüzdenin yaklaşık üç katıdır.

En iyi şirketlerdeki birçok yönetici, bu ölçümlerin işbirliği ve birlikte çalışmayı yüreklen-dirdiğini ve şirketlerin büyüme, operasyonel mükemmellik, müşteri sadakati, insan kaynakları gelişimi ve diğer kritik konulara odaklanmasına yardım ettiğini belirtmişlerdir. Bu ölçümler performansı gerçek ödüllerle ilişkilendirmekte kullanılmaktadır. En iyi organizasyonlar faaliyet alanlarının tüm itici güçlerine - finansal performans, ortak başına düşen değer, çalışan ve müşteri tatmini - odaklanan performans ölçümlemeleri yaratırlar. Prodüktivite, karın en önemli kaynaklarından sadece biridir (Şekil 20.3'e bakınız).

Müşteriye odaklanmanın rekabetçilik stratejisinin önemli bir parçası olduğunun anlaşılması, birçok danışmanı hem müşteri tatmini hem de artı değer yaratma ile yakından bağlantılı ölçümlemeler aramaya itmiştir. Aslında her işyerinin amacı, müşterilerin gözünde değeri olan ürün ve hizmetler yaratıp sunmaktır. Uzun vadede bir işletmenin ortak başına düşen değeri artırmak için yapması gereken öncelikle rekabetçi müşteri katma değeri (MKD) üretmesidir. MKD, müşterinin ürün ve hizmetten tatmin derecesi ve ödenen fiyattan tatmin derecesi arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda bir organizasyon eğer müşterileri için rakiplerinden daha yüksek değere sahip olan ürün ve hizmetler sunuyorsa, MKD yaratıyor denebilir.

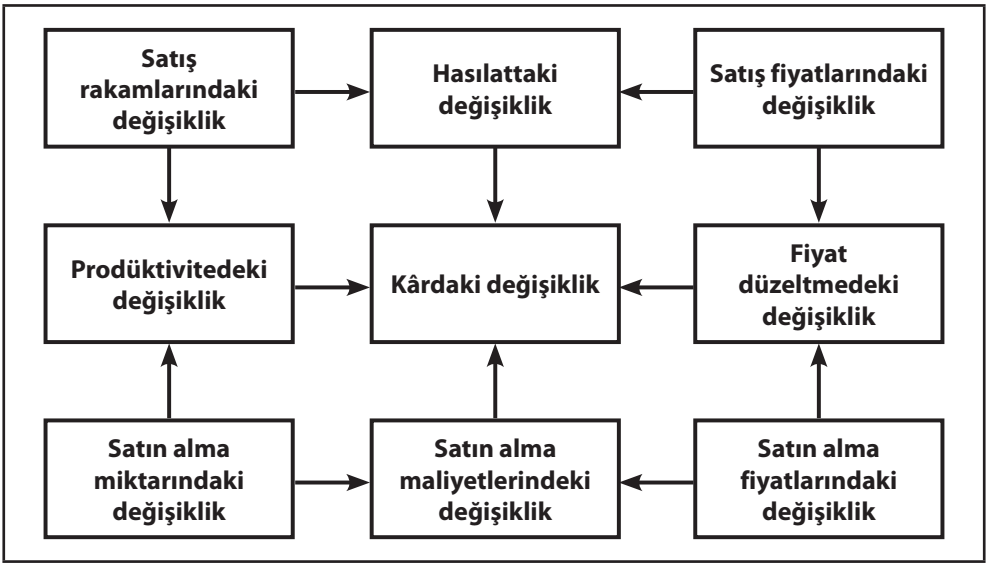
MKD müşteri tatminiyle ilgili pazar araştırmalarından ölçülebilir ve aşağıdaki şekilde şirket performansının rakiplerine göre oranı olarak hesaplanır:

MKD = şirketin sunduklarının algılanan değeri/rakiplerin sunduklarının algılanan değeri MKD oranı 1'in altındaysa, şirketin sunduğu ürün ve hizmetlerle hiçbir rekabet avantajı yok demektir. MKD oranı 1'den ne kadar yukarda olursa, şirketin sunduğu ürün ve hizmetlerin rekabet avantajı da o kadar yüksek olur.

Prodüktivite artışı, organizasyon etkinliği üzerine değişik hedefleri ve algılamaları olan birçok tarafın bir araya gelmiş çabalarının sonucudur. Organizasyonun hiçbir kısmı, sadece bir gösterge ile ölçülebilecek kadar basit değildir ve dolayısıyla bir "ölçümlemeler ailesi" kullanılmalıdır. Değişik tarafların - müşteriler, çalışanlar, ortaklar, sahipler, tedarikçiler ve topluluklar - algılamaları doğrultusunda hazırlanan

bir dizi ölçümleme sayesinde organizasyon tek bir başarı ölçümlemesine odaklanmanın getireceği ileriyi görememe durumundan kaçınmış olur.

Şekil 20.3 Prodüktivitenin kara katkısı



Kaynak: European Association of National Productivity Centres (EANPC – Avrupa Ulusal Prodüktivite Merkezleri Birliği) "Productivity, innovation, quality of working life and environment" (Prodüktivite, yenileşim, çalışma hayatı ve çevresinin kalitesi), Memorandum (Brüksel), Şubat 1999, sayfa 6'dan uyarlanmıştır.

Her organizasyonel değişiklikte olacağı gibi (bkz. Bölüm 4) danışmanlar prodüktivite ve performans ölçümlemesi konusunda bazı dirençlerle karşılaşabilirler. Bunun sebepleri, ölçümlemenin muhtemelen yanlış anlaşılması ve yanlış kullanımı, yetersiz performansın meydana çıkma korkusu, ilave zaman ve raporlama talepleri, özerkliğin azalması ve benzeri etkenlerdir. Prodüktivite ölçüm sistemi kurmak, organizasyonel bir değişikliktir ve bir değişim süreci olarak yönetilmesi gerekmektedir.

20.3 Prodüktiviteyi geliştirmek için yaklaşım ve stratejiler

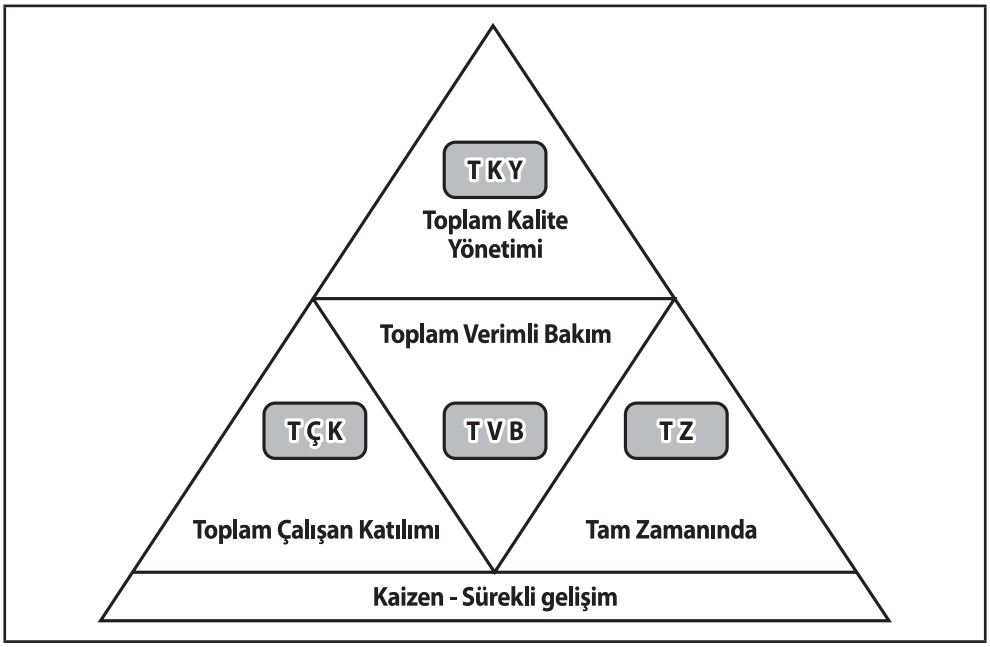
Organizasyonel prodüktiviteyi ve performansı geliştirmek için eklenerek artan küçük adımlı gelişmelerden radikal stratejik değişikliklere kadar uzanan bir dizi yaklaşım vardır. Prodüktivite danışmanının en önemli görevlerinden biri, müşterisi olan organizasyonun ihtiyaçları hakkında bilinçli ve üzerinde çalışılmış yargılamalar yapmaktır. Organizasyonun eklenerek artan sürekli gelişimlerle başa çıkabilecek potansiyeli ve kaynakları var mı? Veya müşteri zaten sadece radikal stratejik müdahalelerin fayda edebileceği bir duruma mı gelmiştir? Her iki yaklaşım da ayrı ayrı değerlendirilecektir.

Eklenerek artan sürekli gelişim

Eklenerek artan sürekli gelişimin özü, Japonya'da geliştirilen ve birçok yayın-

da tanımlanan kaizen yaklaşımıyla açıklanabilir. Bu yaklaşımda az veya hiç yatırım gerektirmeyen sürekli ve küçük gelişmeler yapılır, tüm çalışanların bunları yapması sağlanır ve prodüktiviteyi geliştirmek için gereken yapılanmış fırsatlar, sistem ve araçlar sağlanır. Bu yaklaşımın ana hedefleri arasında kayıpları ortadan kaldırmak, hataları azaltmak, işyerini düzenli tutmak, kaliteyi artırmak ve iyi çalışma alışkanlıkları geliştirmek sayılabilir. Kaizen'in ana yapı blokları toplam çalışan katılımı (TÇK), tam zamanında (TZ), toplam verimli bakım (TVB) ve TKY'dir (Şekil 20.4).

Şekil 20.4 Kaizen yapı blokları



Kaynak: J DeWeese : "The people-machine connection at Texas Instruments" (Texas Instruments'ta insan-makine bağlantısı), National Productivity Review (New York), Yaz 1999, sayfa 40.

Örneğin kaizen; bakım işlemleri yapan işçilerin, süreçler, operatörler ve bakım teknisyenleri arasındaki birbirine bağlı ilişkinin bir parçası olmasını aşağıdaki şekillerde sağlamaktadır:

- operatör bakımındaki engelleri ortadan kaldırmak konusunda pozitif adımlar atmak
- operatörleri rutin kurulum ve bakım görevleri hakkında eğitmek
- süreç düzenleme projelerinin sürekli akışını sağlamak ve
- operatörleri organizasyonun başka yerlerindeki ilginç işlerde çalışmak için rotasyona sokmak.

Sürekli gelişimin en önemli görevlerinden biri, her türde kayıpları - malzeme, enerji, işgücü zamanı, makine zamanı gibi müşteri için değer yaratmayan her şey - ortadan kaldırmak vasıtasıyla prodüktivitede sürdürülebilir büyüme sağlamaktır. Kaybın sebepleri kötü tasarım, uygun olmayan teknoloji, yanlış malzeme

seçimi, dikkatsizlik, uygun olmayan çalışma yöntemleri, malzeme atıkları, iadeler, hava veya suyu kirleten maddeler, hareket envanterleri, makinelerin bozulması, tamir ve diğer hizmetleri elde etmede gecikmeler, alan kullanımının etkin olmayışı, çalışanların sorunları, atıl para, iş süreci ve daha birçok şey olabilir.

Kayıpların oluşumunu azaltmaya odaklanan önleyici bir yaklaşım, en etkili olanıdır. Azaltma endeksi, tahsilat endeksi, telafi endeksi, elden çıkarma endeksi gibi kayıp yönetim endekslerinin sürecin değişik aşamalarında geliştirilmesi, kayıpları gözleme ve azaltmada ve prodüktiviteyi geliştirmede yardımcı olabilir. Kayıpları azaltmak ve prodüktiviteyi geliştirmek yolundaki etkili yaklaşımlardan biri de son zamanlarda Asya Prodüktivite Örgütü tarafından geliştirilen ve tanıtılan yeşil prodüktivite yaklaşımıdır (Kutu 20.1).

Sürekli gelişimin diğer önemli bir görevi de küçük sermaye harcamalarından tasarruf etmek olabilir. Burada stratejik yatırımlardan değil, ama onaylanmış bütçe içinde kalan küçük miktarda paralardan bahsedilmektedir. Ama bu paralar gerçekten küçük müdür? Her şirket kaşelenip onaylanan küçük boyuttaki harcamalarını detaylıca kontrol edip azaltarak çok daha fazla uzun soluklu değer yaratabilir. Stratejik öğeler çıktıktan sonra kalan bütçenin %80'ine kadar ulaşabilecek küçük isteklerin genellikle gereksiz (başka isteklerle aynı) veya çok pahalı olduğu ispatlanmıştır. Ama çok az yöneticinin bu kararlarını sorgulamaya zamanları, enerjileri ve eğilimleri vardır.

T. Copeland'e [4] göre, küçük bütçe harcamalarıyla ilgili aşağıdaki sekiz soruyu sormak faydalı olabilir:

İşletme müdürlerine:

- Bu sizin yapacağınız bir yatırım mıdır? Sıklıkla bir birim yöneticisi sınırlarını aşar ve başkasının sorumluluğunda olan bir yatırımı talep eder.
- Gerçekten yenilenmesi gerekiyor mu? Bir şirket yenisini almak yerine var olan makineyi beş yıl daha kullansa toplam maliyet %30-40 arasında düşebilir.
- Rakiplerimiz aynı ihtiyaçlarını nasıl karşılıyorlar? Farklı yönetmeliklere gözü kapalı bağlı kalmanın maliyetiyle savaşmanın iyi bir yolu, grup müdürlerinin diğer şirketlerdeki uygulamalara bakmalarını sağlamaktır.

Kıdemli müdürlere:

- Sol el zaten sağ el tarafından yapılmış yatırımı kopyalıyor mu? Karışık işlemleri olan birçok organizasyonda bazen %70'e varan gereğinden fazla kapasite biriktirme eğilimi vardır.
- Kâr ve sermaye harcamaları arasındaki fedakarlık dengesi iyice anlaşıldı mı? Sıklıkla yöneticiler gelecekteki prodüktiviteyi göz ardı ederek ve kazancı diğer tüm performans ölçümlemelerinin üstüne koyan bir kültür yaratarak şirkete yeni varlıklar alınmasını talep ederler.
- Bütçe "masaj"ının işaretleri var mı? Birim yöneticilerinin, bir artışa ihtiyaçları olduğunda genel müdürlüğün cömert davranmayacağı korkusuyla sermaye harcamalarında azaltma teklif etmek konusunda direnç göstermeleri yaygın rastlanan bir durumdur. Diğer taraftan, daha fazla para istemek iç denetçilerle muhatap olmayı göze almak demek olabilir. Dolayısıyla, yönetici-

ler bütçeye "masaj" yaparlar, yani harcamaları bütçe kalemleri arasında kaydırırlar veya bütçe yılı bitmeden kendilerine ayrılmış parayı acilen harcarlar.

Kutu 20.1 Yeşil prodüktivite uygulamaları

Adımlar:	Görevler:
I. Başlayın	1. Yeşil prodüktivite takımını oluşturma 2. Üretim sürecinin üzerinden kabaca geçilen araştırma 3. Atıklara sebep veren işlemlerin ilk kez tespit edilmesi
II. Süreç adımlarını analiz edin	4. Detaylı süreç çalışması 5. Süreç ve faaliyet akışının hazırlanması 6. Malzeme dengesinin hazırlanması 7. Atık kaynaklarının tespiti ve karakterize edilmesi 8. Atık derelerine ayrılan maliyet
III. Enerji denetimi yapın	9. Bilinen kaynaklardan kaynaklanan atık yaratımının nedensel analizi 10. Enerji kullanım alanlarının belirlenmesi 11. Enerji dengesinin hazırlanması 12. Enerji kayıplarının tespiti
IV. Atık önleme seçenekleri geliştirin	13. Enerji kayıplarının nedensel analizi 14. Süreç optimizasyon (eniyileme) çalışmaları 15. Atık önleme seçeneklerinin geliştirilmesi
V. Atık önleme çözümlerinden birini seçin	16. Uygulanabilir seçenekler arasından ilk seçim 17. Teknik fizibilite değerlendirmesi 18. Ekonomik etkilerinin değerlendirilmesi
VI. Atık önleme çözümünü uygulayın	19. Çevresel etkilerinin değerlendirilmesi 20. Uygulama planı hazırlama 21. Atık önleme çözümünü hayata geçirme
VII. Kirlilik kontrolü üzerinde çalışın	22. Sonuçları gözleme ve değerlendirme 23. Atıksuların yeniden değerlendirilmesi çalışması 24. Uygun kirlilik kontrol sistemlerinin tasarımı 25. Kirlilik kontrol sisteminin devreye sokulması
VIII. Yeşil prodüktiviteyi sürdürün	26. Kirlilik kontrol sisteminin performans değerlendirmesi 27. Atık önleme ve kontrolünü sürdürmek
Adım 2'ye dönün	28. Odaklanılacak yeni alanın belirlenmesi ve seçimi

Sürecin sonunda ortaya koyulacak sorular:

- Paylaşılan varlıklar tam olarak kullanılıyor mu? İş ağı içinde çalışan işletmeler birçok varlığı paylaşarak kullanabilirler ve dolayısıyla yavaş işleyen bürokratik süreçlerden çok sıkıntı çekerler. Paylaşılan varlıklar çoğu zaman tam ka-

pasiteyle kullanılmıyorsa, şirkette koordinasyon sorunu var demektir.

- Kapasite tahminleri ne kadar ince elenerek yapıldı? Ekipman ihtiyacı ölçümleri ince elenerek yapılmamışsa, yöneticilerin ekipman ağlarını kapasitenin altında değerlendirme ihtimali vardır.

Önemli atılımlar ve geniş çapta stratejik gelişmeler

"Önemli atılım" gelişmeleri ürün ve hizmet tasarımında, rekabette, yeni pazarlar yaratmakta ve benzeri konularda büyük ilerlemeler kaydetmek için gereklidir. Değişiklikler çok büyük olur ve yeni teknoloji, ekipman, ürün gelişimi ve üretim süreçlerinde ciddi anlamda yatırım gerektirir. Bu değişiklikler normalde organizasyon çapındadır ve çok sayıda çalışanı etkiler. Kazançlar doğal olarak çok tatmin edici ve stratejik olabilir, ama bunları hayata geçirmekteki dirençler ve zorluklar, kaizen uygulanırsa olacağından çok daha fazladır.

Prodüktivite ve performanstaki temel ilerlemeleri yaratan yaklaşım ve programların ortak bir özelliği vardır. İşe başlarken daha iyi bir yöntem geliştirmek ve prodüktiviteyi geliştirmek amacıyla yola çıkıp mevcut sorunları, kusurlu alanları ve kapasitesinin altında kullanılan kaynakları tespit edip parçalara ayırmazlar. Başlangıç noktaları kuvvetli bir istektir. Bu vizyon sektörde lider olmak, önemli bir rekabet avantajı elde etmek, tamamen yeni tür bir ürün ve hizmet sunmak veya maliyetleri %30-40 kesmek olabilir.

Yeni ve iddialı hedeflere ulaşmanın en önemli yöntemi, prodüktivite artışı programları veya projeleriyle (VAP) bir araya getirilmiş stratejik yönetimdir. Stratejik yönetim, şirketin faaliyet gösterdiği iş alanını tanımlayan bir iş stratejisi (yapılacak doğru işler) ve organizasyonun genel anlamdaki kapasitesini ve operasyonel yeteneğini tanımlayan kapasite stratejileri (işleri doğru yapmak) gerektirir. Bu yaklaşımla prodüktivite ve performans artışı, danışman ve müşteri şirketi için ortak bir hedef ve itici güç görevi gören bir gelecek hedefine doğru yönlendirilebilir. Müşteri organizasyonun içinde kısa vadeli hedeflerini gerçekleştirilebileceği uzun vadeli bir bakış açısı geliştirmesine ve zamanla bu amaç doğrultusunda çalışmayı öğrenmesine yardımcı olur. Aşağıda iş ortamında son zamanlarda yaşanan değişikliklerin sonucu olarak meydana çıkan performans gelişimi ile ilgili birkaç seçenekten bahsedilmektedir.

Yenileşimci veya uyarlanabilir stratejiler? Stratejinin daha ileri aşamalardaki tasarımını kolaylaştıran en temel seçim, yenileşimci ve uyarlanabilir stratejiler arasındaki seçimdir. Yenileşimci strateji yüksek kalitede ve daha az maliyetli çıktılar yaratan yeni girdi kombinasyonlarına veya üretim kapasitesine yatırım yapmak demektir. Tam zıddı olarak uyarlanabilir strateji firmanın varlık ve girdilerinin kalitesini yükseltmeye veya yeni kombinasyonlar yaratmaya çalışmaz. En uç noktadaki haliyle uyarlanabilir strateji, yatırımdan vazgeçmeyi gerektirebilir, bu da gelecekte değer yaratma yeteneğini azaltır veya yerine yeni değer yaratabilecek yetenekler koymadan bugün için içeriden değer çeker, bu da rekabet kabiliyetini azaltır. Uyarlanabilir strateji kısa veya orta vadede anlam ifade edebilir. Yenileşimci strateji

zaman alan bir gelişim sürecidir ve uygulanmasındaki bir gecikme sonuçta işe yarayacak yenileşimci bir karşılığın elde edilmesini çok daha zor hale getirebilir.

Stratejik yetenekler ile rekabet avantajı sağlamak: Küresel pazardaki başarılı firmalar organizasyon içindeki yeterlilikleri koordine edip tekrar düzenleme konusunda iyi bir yönetim yeteneği sergilemektedir. Bu dinamik yetenekler müşteri ihtiyaçlarına göre ayarlanmalı, duruma özel olmalı veya kopyalanmaları zor olmalıdır ki, ürün ve hizmetler rekabet çok fazla göz önüne alınmadan fiyatlandırılabilsin. Belirlenmiş bir fiyatta alınıp satılabilecek, hazır olarak pazarlara sürülebilecek, iş birimleri portföyüyle resmi anlaşmalarla kopyalanabilecek hiçbir varlık, stratejik olarak değerlendirilemez. Kopyalanması veya taklit edilmesi zor olan bir beceri, farklılık yaratan bir yetenek olarak kabul edilebilir.

Rekabetçi büyüme stratejileri: Büyüme yolunu ana istikametleri olarak seçen şirketler, özel olarak büyümeye dayalı stratejiler uygulamalıdırlar. Büyümeyi elde etmek zor, sürdürmek daha da zordur. En hızlı büyüyen şirketler hakkında 1999 yılında yapılan bir araştırmadan üç genel sonuca varılmıştır [5]: Genç ve büyüyen şirketler kendilerini hemen büyük şirketler gibi görmeye ihtiyaç duymaktadır; değer yaratan büyümeyi sürdürmek, BT, Ar-Ge ve sermaye varlıklarına yapılan büyük yatırımları gerektirir ve öğrenilenleri paylaşmak için birlik olmak ve bunu yönetmek, her büyüklükteki ve her sektördeki şirket için temel bir stratejidir.

Değer zincirinde aşağıya doğru hareket etmek: Hizmet sağlamak, genellikle ürün yaratmaktan daha karlı bir iştir. En büyük şirketler değer zincirinin müşteri ayağında kar elde etmek için yeni iş modelleri yaratmaya başlamışlardır. Bütün üretim döngüsü boyunca oluşan değerli ekonomik faaliyetten faydalanabilmek için "aşağı yönde", müşteriye doğru gitmişlerdir. Aşağı yönde giden pazarlar hasılat dışında önemli faydalar da sağlarlar. Daha yüksek marjları vardır ve üretime kıyasla daha az varlığa ihtiyaç gösterirler. Ve düzenli şekilde hizmet-hasılat akışı sağladıklarından dolayı genellikle iş döngülerinin aleyhine çalışırlar ve daha çok ekonomik istikrar sağlarlar. Aşağı yönde giden değer yaratmak için üreticiler değer zinciri kavramlarını genişletmek, odak noktalarını operasyonel işlerden müşteri sadakatine kaydırmak ve dikey birleşmelerini yeniden gözden geçirmek zorundadırlar.

Müşteriler yenileşime ortak olurlar: Günümüzün işyerleri müşterileri önemli bir bilgi kaynağı ve Ar-Ge ve ürün testlerinde ortak olarak değerlendirmektedir. En çok da internet sayesinde müşteriler gitgide artan şekilde üreticilerle aktif diyaloğa girmekte, değer yaratmakta ve bunun için rekabet etmekte ve bunları yaparken de şirketlerin başarılı olması gereken yeni bir alan olarak ortaya çıkmaktadırlar. Örneğin Windows 2000®'in deneme sürümünü 650.000'den fazla kişi denemiş ve ürünün bazı özelliklerini değiştirme konusunda geri bildirimde bulunmuşlardır. Müşteriler tarafından yapılan bu ortaklaşa Ar-Ge yatırımının değerinin 500 milyon dolardan fazla olduğu tahmin edilmektedir [6] . Müşterilerle diyaloğa girmek, organizasyondaki esnekliği çok büyük ölçüde artırmaktadır.

Aşağıdaki varsayımlar prodüktivite ve performansın radikal şekilde geliştirilmesi için stratejiler tasarlama aşamasında kritik öneme sahiptir:

- Gelecek geçmişten daha önemlidir.
- Fiziksel varlığı olmayan (gayri maddi) şeyler fiziksel şeylerden daha önemlidir.
- Ekonomik değer yaratmanın özünde hız yatmaktadır.
- Türevler ana olaylar haline gelirler.
- Servet merkezden çok dış kenarlardan gelir.

Stratejileri birleştirmek

Prodüktivite artışı için öne sürülen iki stratejik yaklaşım, üçüncü bir yaklaşım oluşturmak için birleştirilebilir. İki yol birbiriyle çelişir ve aynı anda uygulanamaz olmalarına rağmen, birbirinin arkasından peş peşe uygulanırsa çok etkili olabilirler. Şirket önemli stratejik gelişmeler için bir proje yürütmeye başlamadan önce Kaizen bariz kayıpları ve verimsizliği ortadan kaldırma konusunda yardımcı olabilir.

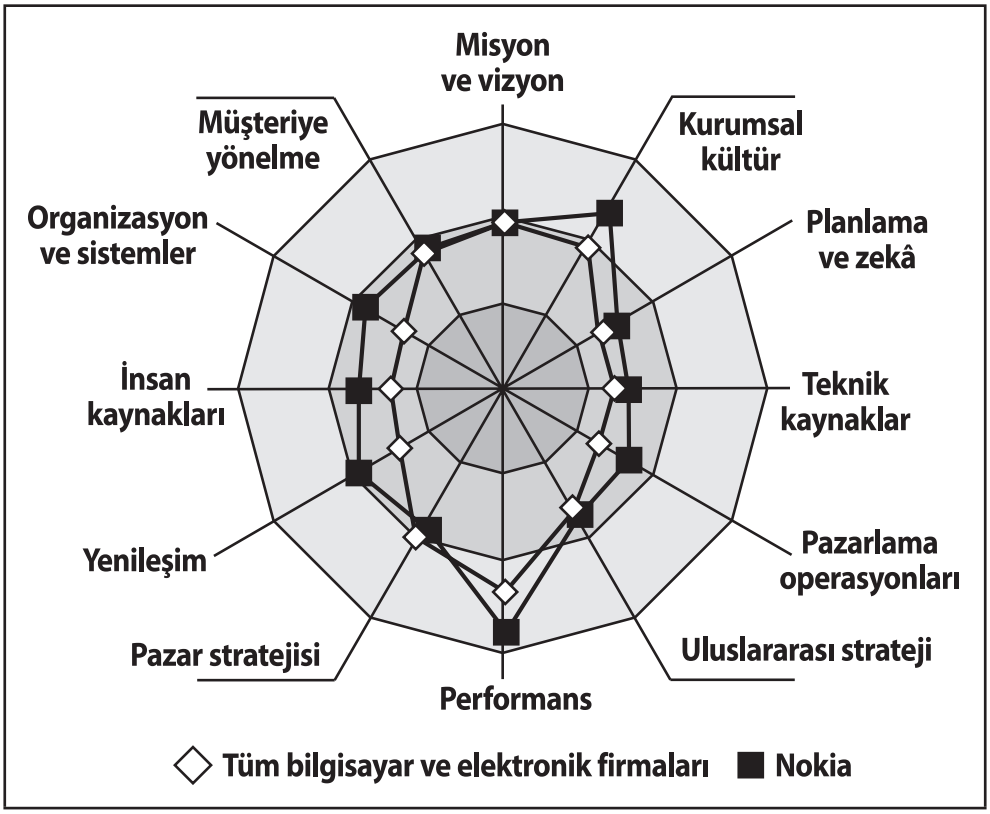
Kıyaslama yöntemiyle en iyi uygulamalardan ders çıkarmak

Şirketin rekabetçi gücünü ve prodüktivitesini geliştirmenin en iyi yollarından biri, kıyaslama yöntemi, yani dünya çapındaki şirketlerin nasıl çalıştıklarına bakmaktır. Prodüktivite danışmanları sadece performans sonuçlarını incelemekle kalmayıp aynı zamanda bunun altında ne yattığını da anlamaya yönelik olan bu önemli ve popüler yöntemden haberdar olmalıdırlar. Şirketlerin başarısı optimum personel yapılandırması, yeni teknoloji kullanımı, organizasyonel tasarım, iletişim ağı kurabilme yeteneği veya bunun gibi başka birçok etkene bağlı olabilir. Ama esasen stratejilerinin özü; sürekli değişen kombinasyonlar oluşturup aynı zamanda yenileşimi de devam ettirerek tüm bu öğeleri bir araya getirmektir.

Kıyaslama yöntemi, ürün ve hizmetleri, en sıkı rakipler veya endüstri liderleri olarak tanınan şirketlerdekilere karşı sürekli olarak değerlendirme sürecidir. Dünyanın herhangi bir yerindeki bir organizasyonda gerçekleşen dikkat çekici uygulamaları tespit etme, anlama ve kendi şirketinin performansını artırmak için uyarlama süreci demektir. Kıyaslama için başkalarının başka işlerde daha iyi olduğunu kabul edebilecek kadar alçakgönüllü olmanın yanısıra, onlara nasıl yetişeceği ve hatta nasıl geçebileceğini öğrenmeye çalışma konusunda da yeteri kadar akıllı olmak gerekmektedir. Kıyaslama birçok alanda uygulanabilir ve bunlardan en önemlileri strateji, ürünler, süreçler ve becerilerdir. Kıyaslama, gelişime odaklanmak ve des-teklemek ve rekabet avantajı geliştirmek için gereken bilgiyi sağlar. Prodüktivite analizinde kıyaslama, değiştirilmesi gereken spesifik faaliyet ve uygulamaları meydana çıkarmaya yarar. Kıyaslamanın güzel bir örneği, Şekil 20.5'te verilmiştir; bu şekilde Nokia'nın kurumsal uygunluk değerlendirmesi, diğer bilgisayar ve elektronik şirketleriyle kıyaslanmaktadır.

Kari Tuominen, Kutu 20.2'de kısaca açıklanan ilginç ve pratik bir kıyaslama modeli tarif etmektedir. [7]

Şekil 20.5 Nokia'nın kurumsal uygunluk değerlendirmesi



Kaynak: R. Maruca: "Entrepreneurs versus executives at Socaba.com" (Socaba.com'da girişimciler üst düzey yöneticilere karşı), Harvard Business Review, Temmuz-Ağustos 2000, sayfa 30-38.

Kıyaslama bize en iyi şirketlerin ortak noktalarını ve bir danışmanın önceden farkında olması gerekenleri anlamada faydalanabileceği şeyleri anlatır. Normalde en iyi şirketler, tutarlı olarak müşteri ihtiyaçlarına daha iyi hizmet verebilen şirketlerdir. Müşteri odaklı uygulamalar genelde toplam maliyette düşüşe, daha yüksek kaliteye, en hızlı ve duyarlı tedarik süresine, güvenilir hizmete ve müşteri tatmin ve bağlılığına yol açar. En iyi şirketlerin bundan sonraki en önemli özellikleri, öğrenme becerisi ve yöneticileri sürekli gelişime teşvik eden ve değer yaratma ve maliyetleri düşürmenin en iyi yolunu bulma konusunda kurumsal boyutta bir bakış açısı geliştiren açık bir öğrenme kültürüdür.

Daha önce de belirtildiği gibi, en beğenilen şirketler performans ölçümüne odaklanmışlardır. Ölçüm sistemleri ağırlıkla bir işin gerçekleştirilme başarısı üzerine odaklanmıştır. Her faaliyet zaman alır ve bir paraya mal olur. İşler ne kadar uzun sürerse, o kadar fazlaya mal olurlar. Bundan dolayı, zaman, rekabetçi kıyaslamada tarafsız ve iyi bir ölçümdür. Faaliyetleri değer katan ve değer katmayan olarak ikiye ayırır. Ve biliyoruz ki, müşteriler işleme değer katmayan zaman için para ödemek istemezler.

Kutu 20.2 Kıyaslama süreci

Adımlar	Görevler
1. Neyi kıyaslayacağınıza karar verin	Şirketin başarısı üzerinde önemli etkisi olan ana performans rakamlarını belirleyin. Bu, kıyaslama şirketi arayışlarını etkileyecektir.
2. Kıyaslama şirketlerini belirleyin	Seçilen performans ölçümlerinde sizinkinden önemli derecede daha iyi olan kıyaslama şirketlerini tespit edin.
3. Performanslar arasındaki farkı ölçün	Siz ve kıyaslama şirketi arasındaki performans farkını ve bu performans alanlarının nasıl iyileştirildiğini veya nasıl geliştirilmesinin beklendiğini tespit edin.
4. Mükemmelliği sağlayan etkenleri tespit edin	Performans farklılığından sorumlu olan ve iyileşme kaydetmek için geliştirilmesi gereken etkenleri tespit edin.
5. Bizim nasıl yaptığımızı öğrenin	Kendi süreçlerinizi çok iyi anlayın. Performansı ölçmek ve tatmin edici bir performans elde etmek için gereken uygulamaları belirleyin.
6. Onların nasıl yaptığını öğrenin	Şirketi ziyaret edin. Onların süreçlerini çok iyi anlayın. Performanslarını ölçün, mükemmelliğe katkısı olan süreçleri her boyutuyla belirleyin, performansı karşılaştırın ve temel sebep ve yönlendiricileri gözlemleyin, farklılıkları belirleyin.
7. Performans hedefleri oluşturun	İlerlemeler için performans hedefleri oluşturun. Uzun vadeli hedeflerin yanısıra şirket ziyaretinden hemen sonra hayata geçirilecek fikirlerin neler olduğuna da karar verin.
8. Uyarlayın ve hayata geçirin	Planlar ve zaman çizelgeleri hazırlayın ve devreye sokun. En iyi yöntemleri, uygulamaları ve yönlendiricileri kendi süreçlerinize uyarlayın ve hayata geçirin.
9. Üstünlük kazanmak için gelişmeye devam edin	Buradaki hedef, hedeflerin tutturulduğunu ve kıyaslanılan derecenin aşıldığını garanti altında tutan sürekli ölçüm yöntemleri kullanmaktır.
10. Daha yüksek hedefler belirleyerek yeniden başlayın	Uzun vadeli hedefi belirleyin ve baştan tekrar başlayın.

Dünya çapındaki tüm şirketlerde toplam kalite taahhüdü, basitleştirilmiş sürekli akış, karşılık verirken esnek yaklaşım, yer alma, dahil olma ve tedarik zincirindeki ilişki ağları gibi işletim stratejileri bulunmaktadır. Uygulamada en iyi olan şirketler üretim sürecinde, işin içeriğinde, iş dağıtımı ve organizasyonel yapıdaki

değişiklikler gibi işyerindeki değişikliklere, insan kaynakları yönetim uygulamalarına ve işçi-işveren ilişkileri uygulamalarına çok önem verirler.

Fiziki olmayan varlıklara eğitim yoluyla etkin bir şekilde yatırım yapan şirketler de hasılat anlamında olumlu performans eğilimleri göstermektedir. Günümüzde insan sermayesine yapılan yatırımlar genellikle kenarlardaki daha az becerisi olan çalışanlardan çok, merkezde yer alan iyi eğitimli ve yetenekli çalışanlar üzerine konsantre olmuş durumdadır. Uygulamada en iyi olan şirketler, yalın üretim sistemlerini (kayıpların sistematik olarak yok edilmesi, süreçleri basitleştirme ve üretimi hızlandırma olarak özetlenebilecek olan "daha azla daha çoğunu yapma" felsefesine dayanan üretim sistemi) kullanırlar, ama bunu aşırıya gitmeden yaparlar; çünkü aşırısı pazardaki keskin değişimlere uyum sağlama esnekliğini azaltmakta ve aynı zamanda ters sosyal etkileri olmaktadır.

En iyi şirketlerin farkı. yüksek prodüktivitedir. Prodüktiviteyi geliştirmek için çok geniş çapta yaklaşım, araç, yöntem ve teknikler geliştirilmiştir. Bunlardan bir kısmı şunlardır: Sürekli ilerleme, öğrenen organizasyonlar, şirketi yeniden yapılandırma, değişim mühendisliği, stratejik maliyet yönetimi, TKY, organizasyonel gençleştirme, altı sigma, 5S, kaizen, stratejik iş birimleri, yeşil prodüktivite, yenileşimci organizasyonlar, değer yaratma, bilgi yönetimi, müşteri odaklı yaklaşım ve daha birçok diğer etken. Bu yaklaşımların değişik kombinasyonlarını kullanmak, şirketlerin yönetiminde dinamizmin artmasına, çalışan potansiyelinden tam olarak faydalanmaya, yeni teknolojileri daha etkin şekilde uygulamaya, süreç yönetimini geliştirmeye, kayıpları azaltmaya ve daha az parayla daha çok değer yaratmaya olanak sağlar.

20.4 Prodüktivite ve performans geliştirme programları tasarlamak ve hayata geçirmek

Bir prodüktivite danışmanının müşterinin şu tipik sorusunu yanıtlamaya hazırlıklı olması gerekmektedir: "Neden ayrı bir prodüktivite (veya performans) geliştirme programına ihtiyacımız var? Sadece var olan yönetimimizi geliştirsek ve çalışanların disiplinini artırsak yeterli olmaz mı?" Şu nokta akılda tutulmalıdır ki, prodüktivite kavramı içinde organizasyonun her bileşeni, süreci ve faaliyetleri yer almaktadır. Ekonomik şartlara ve organizasyonun hayat döngüsünün hangi aşamasında olduğuna dayanarak sadece azar azar değil, aynı zamanda sistemli ve radikal değişikliklere de ihtiyaç duyulabilir. Radikal değişiklikler sadece yatay bir prodüktivite (performans) geliştirme programıyla (PGP) gerçekleştirilebilir. Her duruma uygun standart bir PGP yoktur, bir PGP her zaman özel organizasyonel ihtiyaç, şart ve iş ortamlarına uyacak şekilde duruma uygun ve ısmarlama olmalıdır. Bu yüzden, burada böyle bir programı tasarlama ve hayata geçirme aşamasında uygulanacak bazı ilkeleri tartışacağız.

Başarının genel şartları

Sağlıklı bir prodüktivite geliştirme programı, net ve kolaylıkla anlatılabilecek olan bir prodüktivite geliştirme kavramı tanımlamasıyla başlamalıdır. Bu tanımlama organizasyonel gelişimin neden önemli olduğunu açıklamalı, halihazırdaki

işletme durumunu ve bu durumun sebeplerini değerlendirmeli ve mükemmellik modelleri ve gelişim politikası ve planları geliştirmelidir. Prodüktivite geliştirmenin hedefi, her zaman organizasyonel gelişim tanımlamaları içerisinde ifade edilmelidir. Toplam PGP hedefleri, detaylı faaliyet planlarıyla takip edilmelidir.

PGP'nin başarılı olması için organizasyon içinde bir takım şartların yerine gelmesi gerekmektedir. İlk şart, üst yönetimin programa kendilerini adamaları ve üst düzey yöneticilerden biri tarafından başı çekilen etkin bir organizasyonel ayarlamanın yapılmış olmasıdır. Tüm yönetici ve çalışanlar programın hedeflerinden haberdar olmalı ve anlamalıdırlar ve değişik organizasyon öğeleri arasında açık iletişim olmalıdır. Program, stratejik hedeflerle ve pratik ve kolaylıkla anlaşılan ölçüm süreçleriyle bağlantılı olmalıdır. Seçilmiş olan prodüktivite geliştirme teknikleri duruma ve ihtiyaçlara uygun olmalıdır. Sebepleri ve ortadaki engelleri tespit etmek için yapılan gözlemleme, değerlendirme ve geri bildirim süreçleri tasarıyı geliştirmek için temel teşkil etmelidir. Çalışanlar tarafından oynanan rolün farkına varılması çok önemlidir ve sağlıklı işçi-yönetim ilişkilerinin destek verdiği sağlıklı bir prodüktivite kazanç-paylaşım sisteminde kendini belli etmelidir. Sonuç olarak, organizasyon içinde ve dış ortamda değişim için bir baskı olmalıdır. Üst yönetim ve danışmanlar, program tasarlama ve hayata geçirme konusunda liderlik yapmalı ve aynı zamanda yeni çözümleri denemeye izin vermelidirler.

PGP'ye girmenin birçok nedeni olabilir, bunlardan bazıları negatif bilanço, yeni ürünler, ekipman, teknoloji veya malzeme, daha kuvvetli rekabet, üretimde daha fazla esneklik talebi veya daha kısa teslimat süresi ve daha iyi hizmet ihtiyacı olabilir. Yönetici ve danışmanlar mantıklı bir başarı şansı elde etmek için yeteri kadar olumlu etken olduğundan, bunu yapmak için doğru zaman olduğundan ve şartların genel olarak lehte işlediğinden emin olmalıdırlar.

Süreci yapılandırmak

Scott Sink [8] tarafından önerilen ve performans artırımını planlama sürecinin tasarlanması konusunda sistematik sekiz adımlı bir yaklaşım sunan tablo, Şekil 20.6'da gösterilmiştir.

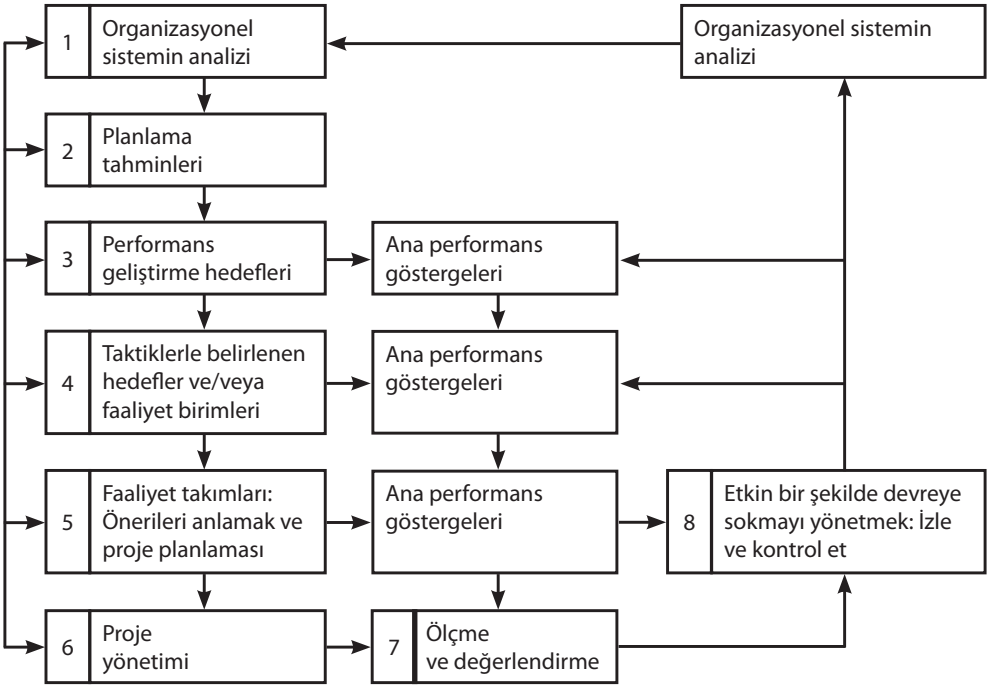
Organizasyonda prodüktivite programını çalıştırmak için program yöneticisinin sorunları tespit etmek, üzerinde çalışmak ve çözümleri hayata geçirmek için gereken süreçleri önerebilecek durumda olması gerekmektedir. Kuruluş içi prodüktivite süreçleri arasında diğerlerinin yanısıra kalite çemberleri, özel görev grupları, faaliyet takımları, prodüktivite komiteleri ve yönlendirme komiteleri de bulunmaktadır ve bunların program yöneticisi tarafından tamamen anlaşılması ve kullanılması gerekmektedir.

Prodüktivite geliştirme programına karar vermek

PGP'ye girmeye karar verme aşamasının da diğer herhangi bir yatırıma karar verme aşaması gibi algılanması gerekir: Yatırımın maliyeti, muhtemel fayda ve risklerle karşılaştırılmalıdır. PGP'nin kendini amorti etme süresi 8-18 ay arasında de-

ğişmelidir. PGP'ye yatırım yapmaya karar verme aşamasında ilk adım, muhtemel kazançların belirlenmesi ve değerlendirilmesi olmalıdır. En iyi yol, büyük çıktılara ve büyük maliyet bloklarına bakmaktır. Genelde büyük potansiyeli olan alanlar, doğrudan ürün maliyetleriyle ilgilidir: Danışman en yüksek çıktısı olan ürünleri ele almalı ve malzeme, üretim alanı başına katma değer, aletle işleme, tasarım maliyeti, genel giderler ve dağıtım maliyeti gibi maliyet öğelerinin yapısını incelemelidir.

Şekil 20.6 Performans gelişimi planlama süreci



Kaynak: S. Sink: "TQM: The next frontier or just another bandwagon to jump on?" (TKY: Yeni bir sınır mı yoksa sadece bir moda mı?), QPM – Quality and Productivity Management (Blacksburg, VA), Cilt 7, Sayı 2, 1989, sayfa 18.

Bir proje ve büyük muhtemel kazanç alanları tespit edildikten sonra PGP'nin çerçevesi çizilmelidir. Bunun içinde yer alanlar: İnsanların programa isteyerek katılmaları amacıyla PGP'ye başlamak için bir neden belirtmek, muhtemel kazançların nerelerden gelebileceğini belirlemek, muhtemel kazançların maliyet değeri veya yüzdesi nedir ve bunları elde etmek için hangi riskler alınabilir sorusunun cevabını vermek ve potansiyel kazançların elde edilebileceği alanların çoğunun kapsam içine alındığından emin olunması.

"Kraliyet yolu"

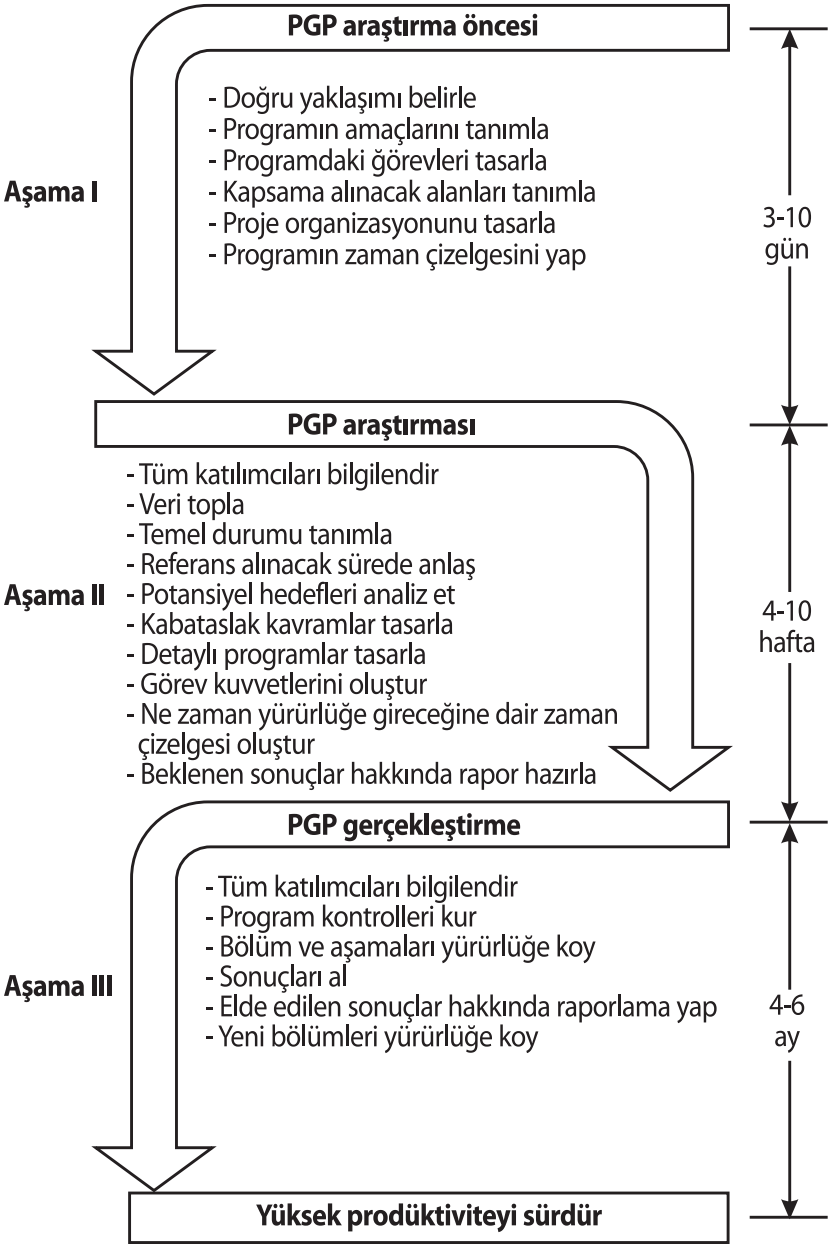
Birçok prodüktivite geliştirme programında kullanılan "kraliyet yolu", Şekil 20.7'de gösterilmektedir. Bu yol üç aşamadan oluşmaktadır:

Aşama I – araştırma öncesi safhası, hedefleri tespit etmek ve programı yö-

netime "satmak" için

Aşama II – araştırma safhası, hedefler belirlemek ve tüm sorumlu saha yöneticilerinin katılım taahhüdünü almak için

Şekil 20.7 Prodüktivite geliştirmenin "kraliyet yolu"



Kaynak: J. Prokopenko ve K. North: Productivity and quality management: A modular programme (Prodüktivite ve kalite yönetimi: Modüler bir program) (Cenevre ve Tokyo, ILO/APO, 1996).

Aşama III – Gerçekleştirme Safhası, prodüktivite geliştirme görevlerini detayıyla tasarlamak ve geliştirmek, gelişim ve kontrol için ölçümler gerçekleştirmek ve sonuçları değerlendirmek için

Başarılı bir PGP yürütmek için yönetimi en baştan itibaren karar verme aşamalarının içine çekmek hayati önem arz etmektedir. Her ana adımdan sonra programa "dur/devam et" karar aşamaları monte edilirse, yönetim gidilen yön, hedefler, beklenen sonuçlar, gereken değişiklikler ve yapılması gereken yatırımlar konusunda yeteri kadar işin içinde olacaktır.

PGP takımının yönetime yaptığı tüm raporlamalar, karar vermeye odaklanmış olmalıdır. Bu, hangi verinin elde edilmesi ve kontrol edilmesi gerektiğini ve karar vericilere gelişim ölçümlemelerinin net, doğru ve ikna edici bir şekilde nasıl sunulacağını anlamayı kolaylaştırır.

PGP'nin başarıyla hayata geçirilmesi için proje takımı hedeflenen sonuçları elde etmek için yeteri kadar motive olmuş olmalıdır. Hayata geçirme aşamasının sonunda sonuçlar her zaman için bilfiil elde edilmiş gelişimleri rakamsal olarak gösteren verilerle belgelenmelidir.

20.5 Prodüktivite geliştirme için araç ve teknikler

Prodüktivite danışmanının prodüktivite teknik ve araçlarının neler olduğundan haberdar olması çok önemlidir. Prodüktivite tekniklerine karar verirken yönetici ve danışmanlar aşağıdakileri anlamalıdırlar:

- Gelişme takımı yer alacağı görevde kullanacağı teknikten ne kadar memnun olacak?
- Takım bu tekniğin dilini ne kadar iyi anlıyor?
- Takım tekniği kullanmayı ne kadar biliyor ve ne kadar hızlı eğitilebilir?

Yönetici ve danışmanlar değişik gelişim teknikleri arasındaki amacı, dili ve ilişkileri anlarlarsa bunları kullanmak daha kolay olacaktır. Bu durumda bu teknikleri birbirinin yerine geçecek değil, birbiriyle beraber çalışacak şekilde birleştirebileceklerdir. Prodüktivite geliştirme tekniklerini seçerken aşağıdakiler göz önüne alınmalıdır:

- Yöntemi belirleme aşamasında süreç müşterisinin (iç veya dış) ihtiyaçları.
- Teknik, görev için mümkün olduğu kadar basit olmalıdır.
- Herkes tekniği anlamalıdır ve bundan etkilenen herkes bu tekniğin gelişimine ve hayata geçirilmesine katkıda bulunma fırsatını elde etmelidir.
- İnsanları daha iyi performans göstermeye teşvik etmeli, cezalandırıcı değil, motive edici olmalı, başkalarının çıkarları uğruna kullanacağı şekilde olmamalı, dürüst ve açık olmalıdır.

Kutu 20.3 Bazı basit prodüktivite araçları

Faaliyet analizi	Önceden belirlenmiş standartlar
Beyin fırtınası	Süreç akış tablosu
Neden ve sonuç şeması	Kalite çemberleri
Maliyet kontrolü	Azaltma analizi kurulumu
Küçültme	7 kalite aracı
Enerji tasarrufu	Basit prodüktivite ölçümü
Çalışan katılımı	İstatistiki süreç kontrolü
Güç sahası analizi	Öneri şemaları
5S iyi ev idaresi	Zaman çalışması
Gantt tabloları	Değer analizi
İşi genişletme	Değer mühendisliği
İşi zenginleştirme	Kayıpları azaltma
İş rotasyonu	İş analizi
Hareket çalışması	İş organizasyonu
PERT tabloları	İşi sadeleştirme
Poka-yoke	İş örneklemesi
Prodüktivite eğitimi	İş çalışması

Prodüktivite geliştirme teknikleri eski veya yeni olabilir. Çoğu durumda eski araçlar yenilerinden daha basit ve daha az karmaşıktır. Yeni gelişmeler eski prodüktivite araçlarının çöpe atılması gerektiğini - veya atıldığını - göstermez. Örneğin Taylorizm tanımı, çok iyi yapılmış işlemlerde etkin olarak çalıştığı kanıtlanmış tekniklerin uygulamasına verilen addır ve bazı kusurlarına rağmen günümüzde de yaygın olarak kullanılmaktadır. Eski prodüktivite araçları, özellikle daha az karmaşık işlemlerde ve şirketlerde önem kazanabilir. Kutu 20.3, görece daha az karmaşık olan bazı prodüktivite araçlarından örnekler sunmaktadır.

Yeni araçların çoğunun aslında test edilip onaylanmış ve basit eski tekniklerin bir kombinasyonu olduğunu da not etmeden geçmemek gerekir. Karmaşık hedefler ve birleşik çözümler gerektiren sorunlar için daha karmaşık ve bileşik çoğul araçlar bulunmaktadır. Kutu 20.4, bu karmaşık, çok amaçlı tekniklerin bazılarını listelemektedir ve bu tekniklerden bazıları birçok organizasyonda yaygın olarak kullanılmaktadır.

Şu ana kadar burada seksenden fazla değişik prodüktivite aracından bahsettik. Bunların birçoğunun amaçları ve odak noktaları (ekonomi, teknoloji, yönetim, davranış vb.) kesişebilir, bazıları karmaşık, bazıları daha az karmaşıktır. Bunlar arasında dolaşıp uygununu seçmek kolay değildir. Uygun bir araç seçmek için gereken bazı ipuçları aşağıdadır:

- Her zaman kullanılabilecek olan veya birinden birine geçiş yapma kapasitesi olan teknikleri tespit edin.

Kutu 20.4 Çok amaçlı prodüktivite teknikleri

Faaliyete dayalı maliyet (FDM)	Çok değişkenli analiz
Faaliyete dayalı yönetim (FDY)	Hedef matriksi
Dengelenmiş skor kartı (DSK)	Yöneylem araştırması
Kıyaslama	Dış kaynak kullanımı
İşletme mükemmellik ödülleri	Bire bir pazarlama
İşletme süreçlerinin yeniden yapılandırılması (İSY)	Performansa dayalı ödeme
CAD/CAM/CIM	Planla-yap-kontrol et-harekete geç
Çatışma yönetimi	Proje yönetimi
Maliyet-fayda analizi	Kalite fonksiyon açılımı (KFA)
Müşteri tatmin ölçümleri	Örnekleme araştırmaları
Müşteri segmentasyonu	Senaryo planlama
Eşzamanlı mühendislik	Kendini yöneten takımlar
Döngü zamanını azaltma	Altı sigma
Karşılıklı fonksiyonel takımlar	İstatistiki testler
Ekonomik katma değer (EKD)	Stratejik ortaklıklar
Elektronik veri değişimi (EVD)	Stratejik planlama
Deneyim tasarım yöntemleri	Tedarik zinciri analizi
Fayda paylaşımı	Tedarik zinciri entegrasyonu
Büyüme stratejileri	Sistem düşüncesi
Grup dinamikleri	Taguchi yöntemleri
Grup performansı değerlendirme	Kısıtlamalar teorisi
Tam zamanında	Zaman sıkıştırma yönetimi
Kaizen (sürekli gelişim)	Tüm çalışanların katılımı (TÇK)
Bilgi yönetimi	Toplam verimli bakım (TVB)
Öğrenen organizasyon	Toplam kalite yönetimi (TKY)
Misyon ve vizyon belirleme	Sanal takımlar

- Değişik çalışan grupları için ortak bir organizasyonel dil yaratın.
- Kendi iş tecrübelerinden faydalanarak diğerlerini eğitebilecek karşılıklı-fonksiyonel üyelerden oluşan takımlar yaratın. Ana karar verici konumundakiler, bu çok araçlı dili anlamalı ve kullanabilmelidirler. Organizasyondaki fonksiyonel grupların halihazırda kullandığı gelişim yöntemlerini değerlendirin ve ne kadar yaygın kullanıldıkları hakkında bilginiz olsun.
- Gelişimin gerçekleşmesini sağlayacak bir sonuca ulaştıracak olan ve tüm grupların desteklediği prodüktivite araçlarını birleştirin.

Diğer bir iyi yaklaşım da rekabette kullanılan gelişim çaba ve tekniklerini taklit etmektir. Bazı danışmanlık firmaları sistematik olarak bu teknikleri ve yöneticiler arasında popülerliklerinin nasıl değiştiğini değerlendirirler. Bain Consultants [9] tarafından yakın zamanda yapılan bir araştırmanın gösterdiğine göre, geçtiğimiz

on yılda bire bir pazarlama, TKY ve kıyaslama gibi bazı yönetim araç ve teknikleri özellikle popüler hale gelmiştir. En popüler üç araç, katılımcıların en az üçte biri tarafından kullanılmıştır: Stratejik planlama (%81), misyon ve vizyon belirleme (%79), kıyaslama (%77) ve müşteri memnuniyeti ölçümü (%71). Dünya çapında en çok memnun olunan araçlar, döngü zamanını azaltma, bire bir pazarlama, stratejik planlama ve misyon ve vizyon belirleme olmuştur. Dünya çapındaki şirketler en az bilgi yönetimi, stratejik ortaklıklar ve faaliyete dayalı yönetim uygulamalarından memnun kalmışlardır. Araştırma aynı zamanda en başarılı şirketlerin Kutu 20.5'te verilen 10 ana gelişim aracını daha sık olarak kullandıklarını meydana çıkarmıştır.

Kutu 20.5 En başarılı şirketler tarafından kullanılan araçlar

1. Performansa dayalı ödeme
2. Döngü zamanını azaltma
3. Stratejik planlama
4. Misyon ve vizyon belirleme
5. Müşteri memnuniyeti ölçümü
6. Büyüme stratejileri
7. Müşteri segmentasyonu
8. TKY
9. Bire bir pazarlama
10. Senaryo planlama

Bir prodüktivite geliştirme projesi için buruda anlatılan teknik ve araçlardan çok azına gereksinim olduğu unutulmamalıdır. Araçları seçme aşamasında en önemli değerlendirme alanları amaç, organizasyonun hazır olma derecesi, yönetimin ve prodüktivite takımının farkındalığı ve yetenekleri, aynı zamanda da araçları kullanan danışmanın becerisidir. [10]

1. P. Vrat, G. Sardana ve B. Sahay: Productivity management: A system approach (Prodüktivite yönetimi: Bir sistem yaklaşımı), (Londra, Narosa Publications, 1998), sayfa 6.
2. D. Anderson: "Aligned values + good job fit = optimum performance" (Uyumlaştırılmış değerler + iyi iş uyumu = optimum performans), National Productivity Review, Sonbahar 1998, sayfa 23-30.
3. "Measuring people power" (İnsanların gücünün ölçülmesi), Fortune, Ekim 2000, sayfa 66.
4. T. Copeland: "Cutting costs without drawing blood" (Kan almadan masrafları kısmak), Harvard Business Review, Eylül-Ekim 2000, sayfa 155-164.
5. N. D. Schwartz: "Secrets of Fortune's fastest growing companies" (Fortune dergisinin en hızlı büyüyen şirketlerinin sırları), Fortune, Eylül 1999, sayfa 32-49.
6. C. Prahalad ve R. Ramaswany: "Co-opting customer competence" (Müşteri yeterliğinin sistemin bir parçası haline getirilmesi), Harvard Business Review, Ocak-Şubat 2000, sayfa 79-87.
7. K. Tuominen: Managing change: Practical strategies for competitive advantage (Değişimin yönetimi: Rekabet avantajı için pratik stratejiler) (Milwaukee, WI, ASQ Quality Press, 2000), sayfa 209.
8. S. Sink: "TQM: The next frontier or just another bandwagon to jump on?" (TKY: Yeni bir sınır mı yoksa sadece bir moda mı?), Quality and Productivity Management (Blacksburg, VA) Cilt 7, Sayı 2, 1989, sayfa 18.
9. D. Rigby: Management tools and techniques: Annual survey of senior executives (Yönetim araçları ve teknikleri: Yıllık üst düzey yönetici anketi) (Boston, MA, Bain & Company, 1999).
10. Bu bölümde tartışılan yaklaşım ve tekniklerin çoğu diğer ILO yayınlarında detaylarıyla incelenmiştir. Bkz. J. Prokopenko ve K. North (editör): Productivity and quality management: A modular programme (Prodüktivite ve kalite yönetimi: Modüler bir program) (Cenevre ve Tokyo, ILO/APO, 1996) ve G. Kanawaty (editör): Introduction to work study (İş etüdüne giriş) (Cenevre, ILO, 4. basım, 1992).

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE DANIŞMANLIK

21

Bu bölümde sadece ürün ve hizmetlerin kalitesindeki gelişiminden değil, aynı zamanda insan faaliyetlerinin, süreçlerin, karar verme sistemlerinin ve organizasyonların kalitesi gibi daha geniş boyutlu konulardan, yani toplam kalite yönetiminden de (TKY) bahsedeceğiz.

21.1TKY'yi anlamak

Başarılı bir işletme sadece müşterilerinin isteklerini bilir ve bunlara uyan ürün ve hizmetler sunarsa, müşterilerine kârlı satışlar yapabilir, var olan müşterilerini elde tutar ve yeni müşteriler de çeker. Bu; tasarım süreçlerinin sonucunda müşteri isteklerini karşılayan ve uygun maliyetle üretilebilen ürünler çıkmasının sağlanmasıyla (1), kayıp ve yeniden çalışma gibi verimsizliklerin en aza indirgenmesiyle (2) ve bütün faaliyetlerin müşteri ihtiyaçlarını tatmine yönelik olmasının sağlanmasıyla (3) yapılabilir.

"Kalite" kavramı yıllar boyunca güzellik, iyilik, pahalılık, tazelik ve hatta lüks gibi özellikleri tanımlamakta kullanılarak değerinden bir şeyler yitirmiştir. Yani bir araba gerçekten de pahalı ve lüks bir arabaysa "kaliteli araba" olarak tanımlanabilir. Yönetim danışmanları ihtiyaçlara tam uygunluk olarak tanımlanan modern kalite kavramının farkında olmalıdırlar. Bu ihtiyaçlar sadece bir ürün veya hizmetin özelliklerini değil, toplam müşteri ihtiyaçlarını da içine almaktadır. Kaliteyi yönetmek için yönetim ve çalışanlar aşağıdakileri yapmalıdır:

- iç ve dış müşterilerin varlığının farkında olmak;
- müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini tamamen anlamak ve bu konuda onlarla fikir birliğinde olmak;
- hiçbir istisnası olmadan bekleneni sunmak;
- önceden anlaşılmış müşteri ihtiyaçlarını karşılamada etkin olduğu kadar becerikli de olmak;
- müşteri beklentilerini karşılama konusunda sürekli performansını geliştirmeye çalışmak.

Dolayısıyla kalite yönetiminin en önemli hedefinin organizasyona en aza

mal olacak şekilde müşterilerin üzerinde anlaşılan ihtiyaçlarını tamamen karşılamak olduğu meydana çıkmaktadır. Ama en iyi şirketler bundan da fazlasını hedeflerler - müşterilerini sevindirmeyi ve heyecanlandırmayı.

Müşteri şirkete kaliteyi "satmak"

TKY fikrini satmak için danışman müşteriye bunun yönetimle ilgili bir başka geçici heves veya acil durum telafisi için bir araç olmadığını açıklamak zorundadır. TKY ürün ve hizmet kalitesini, işleri yapma yöntemini ve işletmenin ve operasyonel sistemlerin kalitesini geliştirmek için kuvvetli ve bütünsel bir yaklaşımdır. Fikir ABD'den çıkmış olmasına rağmen belli bir kişi tarafından icat edilmemiştir. Uzmanların, danışmanların ve şirketlerin katkıları sayesinde adım adım geliştirilmiş ve başarı ve başarısızlık dönemlerinden geçmiştir.

TKY, Japonya'daki kalite kontrol (KK) ve kalite çemberleri ile başlayarak 40 yıldan fazla zamanda adım adım büyümüştür. 1946 gibi, Amerikalı uzmanlar Japon telekomünikasyon sanayilerini istatistiki kalite kontrolüyle (İKK) tanıştırmıştır. 1950-1952 arasında Deming'in Japonya'ya yaptığı ziyaretler gelecekteki gelişimin temellerini atmıştır. Kalite kontrolünü uygulama sürecinde kaliteyi artırmak için istatistiki tekniklerin yeterli olmadığı meydana çıkmıştır: En üst düzey yönetimden çalışanlara kadar uzanan tam bir katılım olması gerekmekteydi. Aynı zamanda sadece üretim departmanlarının çabaları yeterli değildi: KK faaliyetleri bundan dolayı mühendislik, satın alma ve satış departmanlarında da uygulanmıştır. Bundan da öte, KK tekniklerinin sadece kalite kontrol için değil, aynı zamanda maliyet azaltma ve prodüktivite geliştirme konularında da faydalı olduğu yavaş yavaş anlaşılmıştır.

Deming'den sonra Juran da Japonya'yı ziyaret etmiş ve kalite kontrolünün sadece üretim hattında değil, aynı zamanda önemli bir yönetim aracı olarak da kullanılması gerektiğini belirtmiştir. Daha sonra 1950'lerde Feigenbaum, Japonya Prodüktivite Merkezi tarafından 1958'de Japonya'ya getirilen toplam kalite kontrolünü (TKK) önermiştir. 1960'ların başından beri Japon firmaları TKK'yi mühendislik, pazarlama, genel ofis çalışanları işlemleri ve işletme planlamaya kadar değişik alanlarda sürekli kullanmaktadırlar. TKY Japonya'daki TKK ile eşanlamlıdır.

1960'larda ABD'de "ilk seferde doğru yapma" (sıfır hata)'nın önemi üzerine yoğunlaşılmış ve bu da kalite güvencesi (KG) kavramına öncülük etmiştir. KG; tüm süreçleri belirlemek, analiz etmek ve yazmak ve bu dokümantasyonu tüm süreçlerin koordineli bir şekilde yürümesi, tüm çalışanların kendilerinden ne beklenildiğini bilmeleri ve bu doğrultuda eğitilmeleri amacıyla kullanmak demektir. Buna rağmen KG, sürekli gelişime önemli bir katkıda bulunmamıştır. Deming'in doğru bir şekilde belirttiği gibi hiçbir şeyin yanlış olmaması her şeyin doğru olduğu anlamına gelmez. TKY'nin meydana çıkması KG'nin tam zamanında, yalın üretim, eşzamanlı gelişme ve sürekli ilerleme (kaizen) gibi yaklaşımlara eklendiği zamana denk gelmektedir.

Bu ilerlemenin sonucu olarak TKY, dünyadaki birçok şirket tarafından benimsenmiştir. Tam olarak benimsendiğinde ve doğru şekilde uygulandığında TKY, çalışanların hizmet ve ürün sunma aşamasında sorumluluğu paylaşmalarına olanak veren ve ileriyi gören kültürel bir harekettir.

TKY'nin ana özellikleri

TKY'nin yaygın ve evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımlaması yoktur. TKY'yi anlamanın en iyi yolu, en yaygın fikir ve özelliklerini gözden geçirmektir. Bazı uzmanlar TKY'yi şirket içinde radikal ve ikna edici değişiklikler gerektiren devrimci bir felsefe olarak tanımlarlar. Diğerleri TKY'nin sadece bir felsefe değil, aynı zamanda bir strateji de olduğunu savunurlar. TKY'nin bir kafa yapısı değişikliği gerektirdiği doğru olsa da, danışmanların TKY'yi operasyonları ve sonuçları geliştirmek için kullanılan bir strateji olarak tanımlamaları daha faydalı gibi görünmektedir. Esasen yöneticiler kendilerine TKY felsefesi ve kültürünü anlatanlardan çok strateji ve araçlar konusunda yardım öneren danışmanlarla konuşmaya daha heveslidirler.

Japonya'da TKY, müşterileri ön planda tutan sistematik, bilimsel ve şirket çapında faaliyetler olarak algılanmaktadır. TKY'nin hedefi, müşteri memnuniyetinin sonucu olarak şirketin satışlarını ve kârını artırabileceği iş prensiplerini uygulamaktır. Bu yaklaşımın özünü açıklayan en önemli TKY özellikleri aşağıda sıralanmıştır:

- Esas olarak ürün ve hizmetleri geliştirmenin sistemik bir yolu, sorunları önleme, belirleme ve çözme konusunda yapısal yaklaşımlar ve takım çalışmasıyla desteklenen ve hayat boyu süren ürün geliştirme süreci aracılığıyla kalite ve müşteri memnuniyetini artırma konusuna öncelik vermek.
- Temel kalite yönetimi ve süreç analiz/geliştirme teknikleri konusunda geniş çapta personel eğitimiyle ve organizasyon, misyon, vizyon, hedef ve performansı konusunda sürekli iletişim ile desteklenen geniş ve yayılmacı katılım.
- Ağırlıkla yaygın çalışan katılımı ve verilerden çıkan kararların oluşturduğu fikirlerden meydana gelen, çok sayıda ve sürekli adım adım giden süreç gelişimleri. "Bütünlük" kavramı kendini stratejik planlamanın, yönetim kontrolünün, süreç tasarımının ve operasyonların her seviyesinde belli etmektedir.
- Üst yönetimin kayda değer şekilde ve sürekli katılımı ve aynı zamanda uzun vadeli düşünmek, kültürel değişiklikler ve tüm sonuçlarda tatmin edici ilerlemeler kaydetmek için üçle beş yıl arası beklemek.

TKY müşteriye gerçek anlamda yönelmeyi, takım çalışmasını ve birimler arası işbirliğini, yapılandırılmış sorun çözmeyi, kalite güvenlik standartlarına ve ölçümlerine dayanmayı, mükemmellik ödülü ve tanımlaması için sistemini ve kaliteyi artırmak konusunda devam eden sürece uzun vadeli katılımı destekler. Pozitif morali destekleyen bir ortam yaratır ve ürün ve hizmetlerin üreticilerinin çabalarının, yaratıcılıklarının, değerlerinin ve ortak karakterlerinin vücuda gelmiş hali olduğunu kabul eder. TKY'nin ana çarkları yetkilendirme, harekete geçirme ve olanak sağlamaktır.

Yönetim danışmanları için önemli olan şey, TKY'nin başı ve sonu olan yeni bir program değil, kendi içinde de hareket etmekte olan mükemmellik kavramını elde etmek için uygulanan kalıcı bir süreç olduğudur. TKY yangınlarla ve diğer kısa vadeli düzeltme faaliyetleriyle başa çıkmak için iyi değildir. TKY tüm çalışanların potansiyelini değerlendirerek en düşük maliyetle anlaşmaya varılmış olan müşteri taleplerini sürekli karşılayabilmek demektir. Bütünlüğe dayalı bu yaklaşımda iç ve

dış müşteriler, ticari gerçeklerin farkında olmak (maliyetlere dikkat ederek) ve insanların tam potansiyelinden faydalanmak yer almaktadır.

TKY'nin hedef ve faydaları

TKY'nin hedef ve faydaları, iki ana kategoriye ayrılır - hasılatı artırmak ve maliyeti düşürmek. Büyük oranda artırılmış ürün performansının - özellikler, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, kullanışlılık ve algılanan kalite - sonucu artan talep olmalıdır. Ürün döngü zamanındaki azalma, elde edilebilirliği ve müşterinin özel ihtiyaçlarına yönelik hizmet sunma kapasitesini artırır. Bu tarz faydalar, artan pazar payı ve genelde artan hasılatla kendini gösterir. Artan kalite kontrol malzeme maliyetlerini, doğrudan ve dolaylı işgücü maliyetlerini ve çalışma sermayesini azaltır. Burada da toplam ürün döngü zamanındaki kısalmanın sonucu, envanter stok tutma maliyetindeki azalmadır.

Dolayısıyla TKY'nin kullanımının finansal ve bunun gibi önemli olan geniş-çaplı diğer organizasyonel sonuçları iyileştireceği meydandadır. Örneğin TKY'nin uygulanmasındaki finansal yatırım, esasen çalışanları ve yönetimi eğitmek için yapılan bir yatırımdır. TKY'de çalışanların süreç ve ürün kalitesi hakkında kararlar alacak şekilde yetkilendirilmeleri - aksaklıkları saptayıp çözümleyenin yine kendileri olması - gerekmektedir. Bundan dolayı, TKY'nin uygulanması sonucunda aşağıdakiler olur:

- Müşteri taleplerini karşılamak ve memnuniyetlerini garanti altına almak; pazar payını, hasılatı ve varlıklara dönüşüm hızını artırmak, iç masrafları kısmak, daha yüksek çalışan tatmini sağlamak, rekabeti daha iyi anlamak ve etkin bir rekabet stratejisi geliştirmek.
- Verimli olmayan faaliyetleri ve kayıpları ortadan kaldırmak için tüm süreçlerin dikkatle ve sürekli incelenmesi sonucunda sadece ürün ve hizmet kalitesinde değil, aynı zamanda tüm işletme alanlarında ve operasyonel alanlarda en üst düzeyde performans elde etmek.
- Sadece kalite fonksiyonuyla doğrudan ilgili değil, herkesin sürekli ilerlemeye katılımının sağlanması, iş süreç ve gelişimine daha fazla odaklanmak, sorunlarla uğraşma yetkisi olan, işe daha yakın olan ve daha alt seviyede çalışan kişiler tarafından sorunların tespiti ve çözümlenmesi.
- Yangınla uğraşmak (yanlış veya kötü yapılan işin acil telafisi) ve yapılan işi yeniden yapmak yerine daha çok sorunların köklerindeki sebepleri ortadan kaldırmak için verilere dayalı çaba göstermek, istekleri netleştirmek ve arıza ve hataları önlemek için daha belirgin yaklaşım.
- Birbirine müşteri ve tedarikçi gibi gören ve öyle davranan kişiler arasında yatay boyutta daha açık ve sık iletişim, daha iyi bölümler arası işbirliği.
- Önceden göz ardı edilmiş arıza ve hatalara karşı toleranslı olmamak ve hemen harekete geçmek.

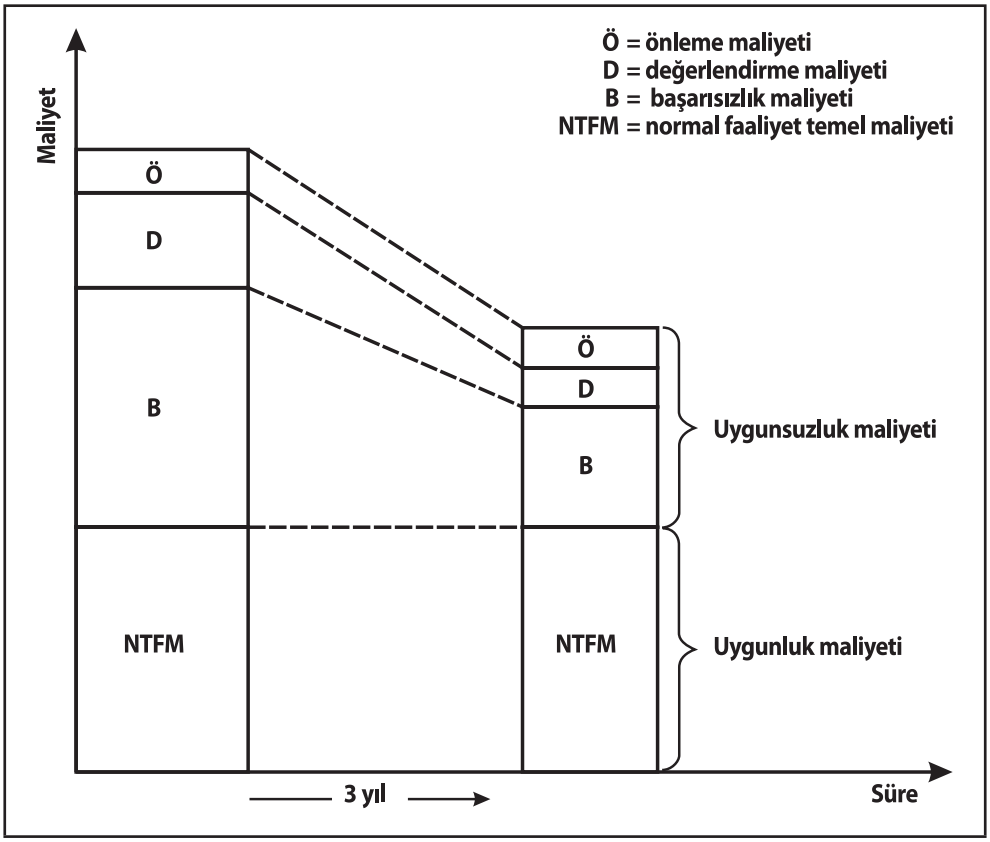
Yukarıdaki tüm değerlendirmeler ve faydalar, TKY yaklaşımının tanıtımını yapmak isteyen danışmanlarca kullanılabilir.

21.2 Kalitenin maliyeti - kalite bedavadır

Sıradan yöneticiler öncelikle TKY'ye başlamanın ne kadar maliyetli olacağını sorma (veya en azından düşünme) eğilimindedirler. Tam tersine, sadece çok geç olduğunda kötü kaliteden kaynaklanan zararları düşünmeye başlarlar. Yönetim danışmanları kötü kaliteden kaynaklanan kayıpların maliyetini ve bu zararı engelleme maliyetini göstermeye iyice hazırlanmalıdırlar. Denge her zaman pozitiftir ama bunu ispatlamak zorundasınız.

Kalitenin maliyeti [1] (KM) iki kategoriye ayrılır: Kaliteyi elde etmenin maliyeti ve kötü kalite maliyeti. İlk kategoride işletmeye değer katan maliyetler, ikinci kategoride ise işletmeye hiçbir değer katmayan maliyetler yer alır. İlk kategoride maliyet yaratan faaliyetler önceden planlanmıştır, yani bu maliyetler kontrol edilebilir. İkinci kategorinin maliyetleri çoğunlukla şirkette işin yapılmasındaki bozukluktan kaynaklanan hatalardan kaynaklanır ve şirkete gerçek bir maliyet oluştururlar. Teknik olarak KM, uygunluk ve uygunsuzluk maliyetleri olarak ikiye ayrılır. Şekil 21.1, bu maliyetlerin nelerden çıkabileceğini gösterir, önleme alanında yapılacak küçük bir yatırımın hata ve değerlendirme maliyetlerini önemli oranda nasıl düşürebileceğine dikkat ediniz.

Şekil 21.1 Tipik bir kalite maliyeti azalması



Kutu 21.1 İç ve dış hatalardan kaynaklanan uygunsuzluk maliyet kalemleri

İç hatalardan kaynaklanan maliyet kalemleri

- Garanti tamirlerinde - hataları ürünleri teslim ettikten sonra düzeltmek
- Satış sonrası destek - sorunları ürün kullanımdayken çözmek
- Ürünü geri çağırma - geri çağrılan ürünlerin tamiri, uğraşılması ve araştırılması
- Hurda - kayıp malzeme, makine zamanı ve işgücü
- Derecesi düşürülmüş ürün - indirimli fiyatlarla satılan ürünler
- Yeniden çalışma - yeniden çalışmada kullanılan işgücü, ekipman ve malzemeler
- Verimlilik kaybı - etkin kapasitenin düzeltme faaliyetlerine kaydırılması
- Müşteri şikayetleri - müşteriyi uzlaştırma
- Sorumluluk sigortası - ürün sorumluluğu ve ödeme talepleri için prim
- Yönetim - başarısızlıklarla ilgili toplantılar ve kırtasiye
- Stok fazlası - hata ve zayıf malzeme kontrol süreçleri yüzünden
- Aşırı borç - zayıf müşteri araştırması, hatalı faturalar
- Kullanılamaz eski stok - pazarlama, satış, mühendislik ve satın alma hatalarından kaynaklanan depolama, genel giderler ve hurda maliyeti
- Mühendislik değişiklikleri - süreç ve özelliklerdeki değişiklikler
- Fazla mesai - zayıf planlama ve kontrolden kaynaklanan ekstra çalışma saatleri
- Fazla kapasite - yeniden çalışmak ve hataları düzeltmek için gereken ekstra kapasite kullanımı
- Kazalar

Dış hatalardan kaynaklanan maliyet kalemleri

- Kaybolan fırsatlar - ürünün pazara geç sürülmesinden, uygun olmayan teslimat şartlarından ve zayıf iletişimden kaynaklanan müşteri kayıpları
- Müşteri şikayetleri
- Zarar yazılacak borçlar
- İade edilen ürünler
- Ürün sorumluluğu
- Uzatılmış garantide ürünlerin geri çağrılması
- Tahsilatı gecikmiş alacaklar
- Düşük moral - çok sık personel değişimi ve azalan etkinlik

Uyumsuzluk maliyetleri, ilk seferinde doğru yapılmayan işlerden kaynaklanan bütün maliyetlerdir. Bunun içinde hurda, kayıp, tamir ve yeniden çalışma maliyetleri ve müşteri şikayetleriyle uğraşma maliyetleri de vardır. Bu maliyetler genellikle çok büyüktür ve üretim ve hizmetlerde iş hacminin %25'ine veya daha fazlasına kadar ulaşabilirler. Ne yazık ki, bu maliyetlerin derecesi ve nerelerde meydana çıkabilecekleri çoğunlukla yöneticiler tarafından bilinmemektedir. Maliyetlerin büyük çoğunluğu (birçok şirkette %80'den fazlası) ya iç (işleri ilk seferinde doğru yapmamak) veya dış (Kutu 21.1'e bakınız) başarısızlıklardan kaynaklanmaktadır.

Uyum maliyetleri, işlerin ilk seferde doğru yapılmasının sağlanmasıyla paralel olan maliyetlerdir. Bunların arasında planlanmış denetim ve testler ve kaliteyle ilgili eğitimler yer almaktadır. Maliyetler tipik olarak süreç tasarımı, süreçleri ve süreç kontrollerini tanımlamakla bağlantılıdır ve iki gruba ayrılabilir: Önleme maliyeti ve değerlendirme maliyeti. Kutu 21.2, her iki grupta olabilecek en tipik maliyetlerin örneklerini vermektedir.

Yönetim danışmanları müşterilere kaliteyi artırarak maliyetleri düşürmek hakkındaki veriden çok, neden düşük kalitenin maliyeti hakkındaki veriye ihtiyaç duyulduğunu temel sebepleriyle açıklamak zorundadır. Kalite maliyetlerindeki tasarrufların kar ve zarar sonuçlarına önemli ve olumlu bir etkisi vardır.

Danışmanın müşteriye rakamsallaştırılacak kalite sorunlarının ve kalite artırımı ve belirlenen maliyet azaltımının finansal sonuçlarını gösterecek bir KM sistemini tavsiye etmesi çok önemlidir. KM sistemi aynı zamanda yönetimin kalite artırım çabalarını, maliyetleri azaltmak veya hasılatı artırmak yoluyla kar ve zarar tablosuna bağlamasına olanak verecek şekilde olmalıdır. Aynı zamanda kaliteyi artırım çabalarının; maliyet azaltımı, daha yüksek satış ve kar ve geliştirilmiş prodüktivite gibi alanlardaki gözle görülür sonuçlarla arasında net bağlantılar kurulmasına olanak vermelidir. Böyle bir sistem, şirketin rekabette farklılık yaratmak ve müşteri memnuniyetini artırmak için yüksek kalite elde etme konusunda neler yaptığının müşteri gözünde sağlam bir kanıtını da temin etmektedir.

KM sistemini kurma süreci aşağıdaki gibi olabilir:

- İlk adım, önleme, değerlendirme ve başarısızlık modeli altında (Kutu 21.1. ve Kutu 21.2'ye bakınız) kalite maliyet kalemlerini belirlemektir.
- İkinci adım, kalite maliyet verilerini toplamak ve raporlamasını yapmaktır. Organizasyon KM sisteminde meydana çıkacak düşük kaliteli maliyetleri tespit ettikten sonra bunları belirli faaliyetlere uygulamalı ve ilgili verileri toplamalıdır.
- Üçüncü adım, zaman içinde oluşacak gelişme fırsatlarını belirlemek için kalite maliyetlerini analiz etmek ve halihazırdaki sorunların büyüklük derecesini aydınlığa kavuşturmaktır. Sık rastlanan sorunlara kalite maliyetlerini uygulamak bu maliyetlere dikkat çekecektir. Toplanan KM verilerini analiz etmek için değişik yöntemler kullanılabilir, en yaygın olan üç tanesi eğilim analizi, varyans analizi ve Pareto analizidir [2] .

Kutu 21.2 Uyumluluk maliyet kalemleri

Önleme maliyetleri	Değerlendirme maliyetleri
• İşin nasıl yapılacağı konusunda süreçler ve talimatlar planlamak ve tasarlamak • Satıcıyı garanti altına almak • Süreç yeterlilik çalışmaları • Kalite eğitimleri • Kalite geliştirme program ve projeleri • Kalite verilerinin toplanması, analizi ve raporlanması • Ekipmanın korunması • Kalite güvence sürecini planlamak • Tedarikçilerle beraber çalışmak	• İçeri girenlerin denetlenmesi • Süreç başında denetim ve kontrol • Son test ve denetleme • Üretim denemeleri • Denetleme ve test aşamasında harcanan malzemeler • Denetleme sonuçlarının analiz ve raporlaması • Saha performans testi • Test ekipmanını ayarlamak • Sürekli etkinliği sağlamak için önleme sistemlerinin denetimi

- Sonuç olarak, işletmenin daha yüksek kaliteyi daha düşük maliyetle elde etme konusundaki hedefinin yakalanmasının sağlanması için kalite gelişim ve kalite maliyeti azaltım süreçlerini kurumlaştırmak gereklidir. Bu demektir ki, KM sisteminin; kalite gelişim çabalarının planlanması, koordine edilmesi ve devamlılığının sağlanması yoluyla sistematik olarak uygulanması gerekmektedir.

21.3 TKY'nin prensipleri ve temel yapı taşları

TKY tasarımı ve süreçleri değişik şirket ve durumlarda farklılıklar gösterebilmesine rağmen, sistemin bazı ortak temel prensipleri ve yapı taşları da vardır.

Prensipler

Prensip 1: Müşteri memnuniyeti ve sevincine odaklanmak.

Bu prensip, tüm TKY sürecinin hareket noktasıdır. Her departman ve iş biriminin iç veya dış müşterileri vardır. Yöneticiler ve çalışanlar müşteri beklentilerini karşılamak ve aşmak için müşteriye odaklanmış olmalıdırlar ve bunu yaparken sadece müşteri sadakati değil, sevinci de yaratmalıdırlar. Önem verilmesi gereken nokta; en ön safta yer alan personelin uygulamalarını, teslimat mekanizmalarını ve lojistiği, müşteri odaklı yaklaşımı ve müşteri isteklerini işleme almayı geliştirmek olmalıdır. Anketler, odak grupları, kıyaslama ve pazar analizi gibi araçlarla müşteri memnuniyetini ölçmek, TKY sonuçları için en iyi değerlendirmeyi sağlamaktadır.

Prensip 2: Kalite gelişimi, üst yönetimin tam anlamıyla katılımını gerektirir.

Liderler TKY'nin gereklerini tam anlamıyla yerine getirmeli ve arkasındaki itici güç olmalıdırlar. Organizasyonu halihazırdaki durumundan olmak istediği yere taşıyacak olan bir vizyon yaratmalıdırlar. Üst yönetim hangi faaliyetlerin kaliteyi artıracağını net olarak belirtmelidirler, bu sorumluluğu başkasına delege edemezler. Bu konuya olan bağlılığı, katılımı ve liderliği göstermek için yönetim kaliteyle bağlantılı net anlaşılır kurumsal değerler, prensipler ve hedefler oluşturmalı ve

bunların iletişimini sağlamalı, bu hedeflerin gerçekleşmesi için kaynaklar kanalize etmeli, kalite kavramlarını öğrenmek için zaman harcamalı ve bu konudaki her türlü girişimin gelişimini takip etmelidir.

Prensip 3: Kalite stratejik bir konudur.

Kalite şirketin hedef ve stratejilerinin bir parçası olmalı ve organizasyonun ürün ve süreç tasarımı, planlama ve bütçelemeyi de içine alan iş yapma yöntemleriyle birleştirilmelidir. Kalite aynı zamanda kurumsal misyonun da bir parçası olmalıdır. Bundan dolayı, TKY'de stratejik kalite planlamasını ürün ve hizmetler, lojistik, dağıtım, müşteri hizmetleri, üretim ve dış kaynakları kullanma stratejileri gibi diğer stratejilerle koordine eden birleşik bir planlama sisteminin olması gerekmektedir. TKY'de aynı zamanda tasarım süreçlerini düzene koymak, mühendislik sistemlerini birleştirmek, karşılıklı fonksiyonel takımlar oluşturmak ve kalite tasarım tekniklerini süreç tasarımıyla birleştirmek de gerekir.

Prensip 4: Sürekli kalitenin anahtarı çalışanlardır.

Çalışanlar kaliteyi ve müşteri hizmetlerini geliştirme yolları için doğal fikir kaynaklarıdır. En iyi şirketler kalite ve müşteri hizmetlerini performans değerlendirme ve ödül sistemlerinin içine katmışlardır. Bu şirketler herkesin katılımını, çalışanların yetkilendirilmesini, tanıma, ödül ve motivasyonu; her düzeyde çalışanın kendini kaliteye adaması amacıyla teşvik etmektedirler. TKY aynı zamanda araç ve yöntemlerinde çok iyi eğitilmiş olan ve yüksek becerilere sahip, bilgili bir işgücü gerektirir. Süreç genellikle üst düzey yöneticilere farkındalık eğitimi vermekle başlar ve bunu orta düzey yöneticiler ve yönetici olmayanlar takip eder. Sürekli eğitim, her TKY sürecinin ayrılmaz parçasıdır.

Prensip 5: Kalite standartlarının ve ölçümlemesinin hareket noktası müşteri olmalıdır.

Performansı ölçen kesin kalite standartlarının olması şarttır. Şirketin ürün ve hizmet kalitesi tanımlamasında, müşterilerin değeri algılarken kullandıkları kriter de yer almalıdır. Müşterinin ürün tercihi, bir ürünün diğer rakip ürünlere kıyasla algılanmakta olan kalite/fiyat oranıyla belirlenir. Kalite maliyeti de faydalı bir performans ölçümüdür. Planlanan gelişmelerin hayata geçirildiğinden emin olmak için ölçümleme şarttır.

Prensip 6: Kaliteyi artırmak için birçok program ve teknik kullanılabilir.

Kalite kontrol ve gelişimi günlük işlemlerde kendini sürekli göstermelidir. Süreç sadeleştirme kalite ve etkinliği artırmak için kullanılan düşük maliyetli ve düşük teknoloji gerektiren bir yoldur; bu da tek işleme odaklanma, az ve sürekli malzeme ve kırtasiye kullanımı, gözle yönetme, müşteri ve tedarikçilerle eş zamanlı hareket etme ve diğer tekniklerin kullanımıyla olur. İstatistiki kalite kontrolü, kalite çemberleri, öneri sistemleri, iş hayatı kalitesi projeleri yanısıra otomasyon, bilgisayar temelli tasarım ve üretim, ürün tasarımı geliştirmesi ve kıyaslama gibi daha gelişmiş teknikler de kullanılabilir.

Prensip 7: Tüm şirket faaliyetlerinin ürün kalitesini artırma potansiyeli vardır, dolayısıyla takım çalışması hayatidir.

Kalite gelişimi yöneticiler, çalışanlar ve departmanlar arasında yakın işbirliği gerektirir. TKY'de işin yapıldığı noktada hataları önlemek yer alır. Bu sistemle

her çalışan ve departman kaliteden sorumludur ve hata oranı sıfır olan ürün ve hizmetler sunmaya çalışmalıdırlar. Başarılı şirketler uzmanlar arasındaki engelleri ortadan kaldırırlar ve takım çalışması için uygun ortam yaratırlar.

Yapı taşları

Unsurlar. TKY, üç ana işletme yapısından veya unsurundan oluşmaktadır (bkz. Şekil 21.2). İlki, stratejik politika yönetimidir ve organizasyonun sonuç odaklı yaklaşımı benimsemesini sağlar. Bu politika, stratejik ve operasyonel önceliklere odaklanılmasını sağlar ve organizasyonun sınırlarından bağımsız olarak kaynak aktarımına katkıda bulunur. Stratejik politika yönetiminde organizasyonun vizyonu formüle edilir ve ana parçalarına ayrılır. İkinci unsur olan süreç yönetimi, her çalışanın TKY'de yer alması için gereklidir. Her çalışan kendinden daha üst düzeydeki bir çalışanın sorumluluğuna bağlıdır ve bu sorumluluğun yerine getirilmesi sürecinin bir parçasıdır. Bu, süreç yönetiminin hüküm sürdüğü alandır ve hataları önlemenin ve çalışan katılımı ve yetkilendirilmesinin - üçüncü unsur - anahtarıdır.

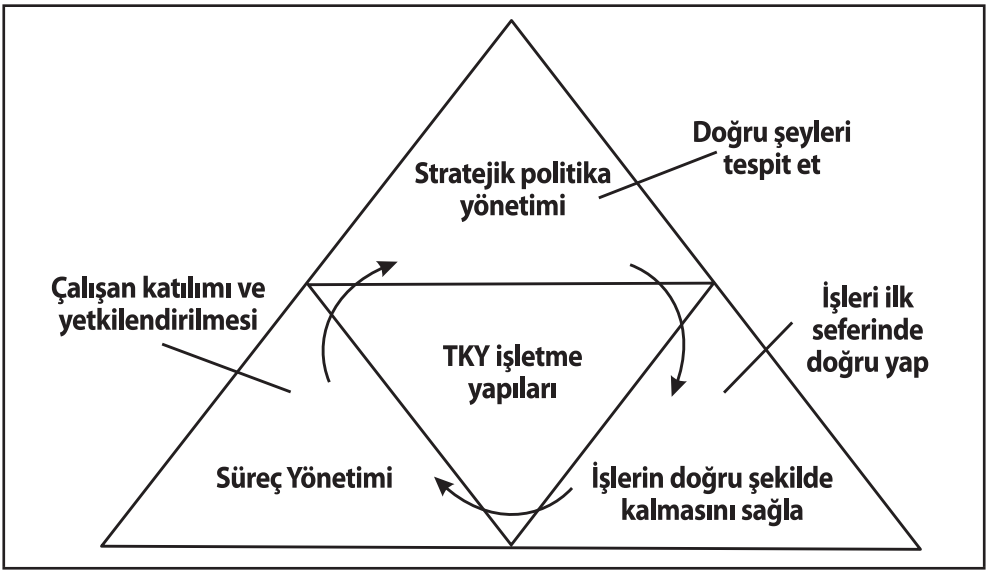
Organizasyonun isteklerini tanımlayan politika ve hedefler. Bunlar tüm çalışanlar tarafından gerçekleştirilen kalite artırım faaliyetlerinin içeriğini ve odak noktasını belirler. İçinde işletme misyonu, çalışma prensipleri ve işletme hedefleri vardır.

Süreçler. Bunlar kalite teslimat süreci, kalite gelişim süreci, kalite yönetim süreci ve karşılıklı fonksiyonel süreç yönetimidir. Kalite teslimat sürecinde müşteriye odaklanma, çalışma gruplarından çıkan sonuçların sahiplenilmesi ve kendi kendine ölçümü, müşteri memnuniyeti ve süreç etkinliğinin değerlendirilmesi ve gelişme fırsatlarının belirlenmesi yer almaktadır. Kalite gelişim süreci her çalışma grubunun öncelik olarak aldığı basitçe yapılandırılmış bir süreç sunmalı, işletme performansını geliştirmek için fırsatları seçmeli ve gerçekleştirmelidir. Kalite yönetim süreci organizasyonun her alanında toplam kalite stratejisinin hayata geçirilmesini, tüm çalışma gruplarının gelişim projeleri belirleme, geliştirme ve uygulamasını ve bu projelerin yönetim tarafından tanımlanan kriterlere uymasını sağlar. Karşılıklı fonksiyonel süreç yönetimi, süreç gelişimlerini hazırlayan çalışma grubunun sürecin tüm diğer kullanıcılarına bunu anlatmasını ve özel bazı fonksiyonlar yerine tüm süreçlerin en iyi şekilde kullanılmasını sağlar.

Organizasyon. TKY organizasyonu işletme organizasyon yapısını, kalite destek organizasyonunu (ana işletme fonksiyonlarındaki kalite yöneticileri, kalite kolaylaştırıcıları, kalite eğiticileri) ve kalite fonksiyonu organizasyonunu (kalite ofisi, şirket kalite yönetici ve yardımcıları ve teknik elemanlar) içerir. Birçok şirket TKY'yi hayata geçirmek için organizasyonel strateji geliştirmek amacıyla 6-8 arasında anahtar rol oynayan yönetici ve idareciden oluşan kalite konseyleri kurmuşlardır.

Eğitim. Toplam bir kalite eğitim stratejisi bir çalışma grubunun tüm üyelerini içine almalı ve hepsini beraber eğitmelidir. Eğitim, "kavram-vaka çalışması-işi sahiplenmek için uygulama" şeklinde bir formatta yapılan işlere dayandırılmalıdır. Yöneticiler kendi çalışma gruplarının eğitimini yönlendirmeli ve etkinliğinden sorumlu olmalıdırlar. Eğitim şirketin en üst düzeyinden aşağıya doğru akmalıdır, bu da daha üst düzeydeki yöneticilerin örnek alınacak bir liderlik sergilemelerini ve hayati düzeyde önemli olan kalite kavram, süreç ve tekniklerinin uygulanmasında daha alt düzeylere örnek oluşturmalarını sağlar.

Şekil 21.2 TKY işletme yapıları



Kaynak: R. Seemer, "Winning more than the Malcolm Baldridge National Quality Award at AT&T Transmission Systems" (AT&T Transmission Systems'da Malcolm Baldridge Ulusal Kalite Ödülünden fazlasının kazanılması), National Productivity Review (New York), İlkbahar 1993, sayfa 144.

Motivasyon. Ödül ve motivasyon sistemi, TKY sisteminin çok önemli bir yapı taşıdır. Tüm çalışanlar kavramlara bağlı kalmak, süreçleri uygulamak daha düşük maliyet ve gecikme zamanında azalma ile tam müşteri memnuniyeti sağlamada katkıda bulunmak konusunda motive edilmiş olmalıdır. Çalışanları TKY'ye katılmaya motive etmek için performans hakkında sistematik geri bildirim sağlamak ve başarıların farkında olmak gerekmektedir.

Kalite yönetim takımı. Kalite takımı, bir organizasyondaki TKY için esas gereçtir. Değişikliği planlamalı, hayata geçirmeli ve savunmasını yapmalıdır ve organizasyondaki değişim için rol modeli olmalıdır. Takımın üyeleri kendi iş alanlarında planı hayata geçirmekten sorumludurlar. Takım, iş birimlerini yöneten anahtar kişileri kapsamalıdır. Takım ilerlemeyi gözden geçirmek için ayda bir toplanmalı, toplantı aralarında sorun çözümü yapılmalıdır. Takımın her üyesi aynı zamanda organizasyonun içinde kendi görevindeki değişikliğin öncülüğünü yapmalıdır.

Kalite güvence (KG) sistemi. Bu, kalite sorunlarını engellemek ve sadece uygun olan ürünlerin müşteriye ulaşmasını sağlamak amacıyla faaliyetlerin her aşamasını gözlemlemek amacıyla tasarlanmış bir yönetim sistemidir. Etkin bir KG sisteminin en önemli özellikleri, etkin kalite yönetimi ve etkin olmasını ve değişen isteklere cevap vermeye devam etmesini garanti etmek için sistemin periyodik olarak denetlenmesidir. Modern KG uygulaması işleri ilk seferde doğru yapmaya odaklanır, ürün ve hizmetleri üreten insanları hedefleyen önleyici bir disiplindir ve dıştan gelen kalite kontrol denetimini tam anlamıyla yok eder. KG sadece organizasyon kültürünün bir parçası olan kaliteye tamamıyla adanmışsa etkin olabilir.

Kalite ödülleri

Kalite ödülleri TKY'yi de içeren kalite geliştirme sistemlerinin önemli bir kısmını oluşturur. Yönetim danışmanları Deming Ödülü (Japonya), Malcolm Baldridge Ödülü (ABD), Avrupa Kalite Ödülü gibi dünyanın en iyi ödül sistemlerini müşteriye tanıtarak kaliteyi anlamanın tasarı ve amacı doğrultusunda tavsiyede bulunabilirler. Bu ödüllerin hepsi üç ana pazardaki kalite hareketinde önemli rol oynarlar.

Deming Ödülü, şirket çapında kalite çabalarının, sürekli gelişimin ve kalite yönetiminin şirketin tedarikçilerine kadar uzanmasının sembolüdür. Baldridge Ödülü, müşteri memnuniyetine odaklanır ve rekabetçi karşılaştırma ve kıyaslama gibi kav-ramları popüler hale getirmiştir. Avrupa Kalite Ödülü, birçok fikri bir araya getirir -toplum üzerindeki etkiler, çalışan memnuniyeti ve finansal ve finansal olmayan sonuçlar. Avrupa kalite ödülleri, kalite yönetimindeki mükemmelliği sürekli gelişimin esas süreci olarak yansıtabilen firmalara verilmektedir.

21.4 TKY'yi hayata geçirmek

TKY'nin başarısız olmasının yaygın nedenlerinden biri, bunun bir program değil bir süreç olduğunu anlamadaki yetersizliktir. Bu süreç işletme vizyonu ve strateji gelişimi, ürün ve hizmet yaratılması ve üretimi, değişik destek süreçleri, tedarikçi ve müşteri ilişkileri, şirket kapasitesi ve kaynaklarının etkin kullanım ve geliştirilmesi gibi bir dizi işletme süreci ve operasyonel süreçleri birleştirmeli ve en iyi şekilde kullanmalıdır. Bunun anlamı, TKY'yi öneren yönetim danışmanlarının (özellikle de eğer müşteri organizasyon TKY felsefesini ve yaklaşımını bilmiyorsa) yaklaşımının yavaş yavaş gelişmesi gerektiğidir. TKY'nin basit ve sistematik bir yolu, Kutu 21.3'te gösterilmiş-tir.

Yine de bu yol, TKY'ye doğru ilerleme süreciyle ilgili iyi bir bakış açısı vermekle beraber gerçek hayat çok daha karmaşıktır. Bu adımlar, örneğin kalite gelişimi ve yönetimi konusunda tecrübesi olan organizasyonlarda her zaman kullanılamaz.

Kutu 21.3 TKY'ye giden yol

1. Kaliteyi anlamak
2. Kaliteye adanmışlık
3. Kalite politikası
4. Kalite için organizasyon
5. Kalite maliyetleri ölçümü
6. Kalite planlaması
7. Kalite tasarımı
8. Kalite sistemi
9. Kalite kapasitesi
10. Kalite kontrolü
11. Kalite takım çalışması
12. Kalite eğitimi
13. TKY'nin hayata geçirilmesi

Nereden başlamalı?

Bazı durumlarda danışman daha karmaşık bir yaklaşım uygulamak zorunda kalabilir. Şu dört aşama arasındaki ayrımı anlamak faydalı olabilir:

- **TKY I,** en kolay başlangıç, kalite kontrol ve kalite güvencesini kapsar. Organizasyonda yönetilmesi gereken tüm kalite boyutlarını içine alır. Kalite özel-

liklere uygunluk olarak tanımlanır.

- **TKY II,** insanlar ve davranışlarına olan dikkat etkisini artırmaya başladığından dolayı toplam kavramını yönetim ve kaliteye uygular. Kalitenin insan yönetimi etkilerinin her tarafa yayıldığı fark edilmektedir.
- **TKY III** de yönetime toplam yaklaşımını uygular ama müşterilere doğru olan tarafıyla, toplam kaliteyle bağlantı kurulduğunda daha geniş bir anlama kavuşur. Artık sadece kaliteyi garanti etmez, ama müşterinin istediğini vermeye kadar uzanan bir anlamı olur.
- **TKY IV,** organizasyon içinde ve organizasyon dışında herkesin müşteriler için içinden gelerek çalıştığı bir hayat tarzı demektir. Kalite müşterilere sadece istediklerini düşündüğü şeyi değil, mümkün olan en iyi değeri de vermek demektir. Memnuniyetin ötesinde organizasyonun toplam kapasitesi müşterilerin görünür ihtiyaçlarının yanısıra gizli kalmış ihtiyaçlarına da karar vererek ve bunu gerçekleştirerek müşterileri sevindirmek amacıyla kullanılmalıdır. Bunun bütün şirketin organize edilmesinde ve yönetilmesinde önemli etkileri vardır. TKY IV, organizasyondaki herkesi müşteriye değer sunma için rekabetçi olma yolunda tüm enerji ve yeteneklerini ortaya koymalarını destekleyen bir yönetim tarzı olarak ortaya çıkmaktadır.

TKY'nin ilerlemesinin dört aşamasını da anlamanın aşağıdaki hususlarda pratik değeri vardır:

- Bir şirketin uygulama sürecinde nerede durduğunun tespitine yardım etmek
- Kalite gelişiminin TKY I veya TKY II ile bitmediğini, bunun sadece başlangıç olduğunu belirtmek
- Şirketin TKY IV'e ulaşmak için TKY I ve II'yi de yerleştirmesi gerektiğini belirtmek
- TKY IV'ün esas amacını da aştığını ve dikkati ürün kalitesinden (TKY I) müşteriye değer sunmaya doğru kaydıran bir yaklaşım olarak anlaşılmasının daha iyi olduğunu fark etmek

Bu dört aşama, bir danışmanın organizasyon TKY tekniklerini pratikte nasıl kullanması gerektiğine karar verirken de faydalı bir araç olabilir. Danışman ve müşteri şirket müşterinin hazır olma derecesine bağlı olarak herhangi bir safhada işbirliğine başlayabilirler.

Organizasyon çapında TKY süreci

TKY sürecini incelemeden önce ana süreç unsurları arasındaki bağlantıları göstermek faydalı olur. Şekil 21.3, ana unsurları göstermektedir - müşteri, tedarikçi ve organizasyonun TKY destek ve ölçümleme sistemi. Aşağıdaki tanımlama TKY'nin her safhasının karakteristik özelliklerini daha detayıyla incelemektedir.

Safha 1- Teşhis

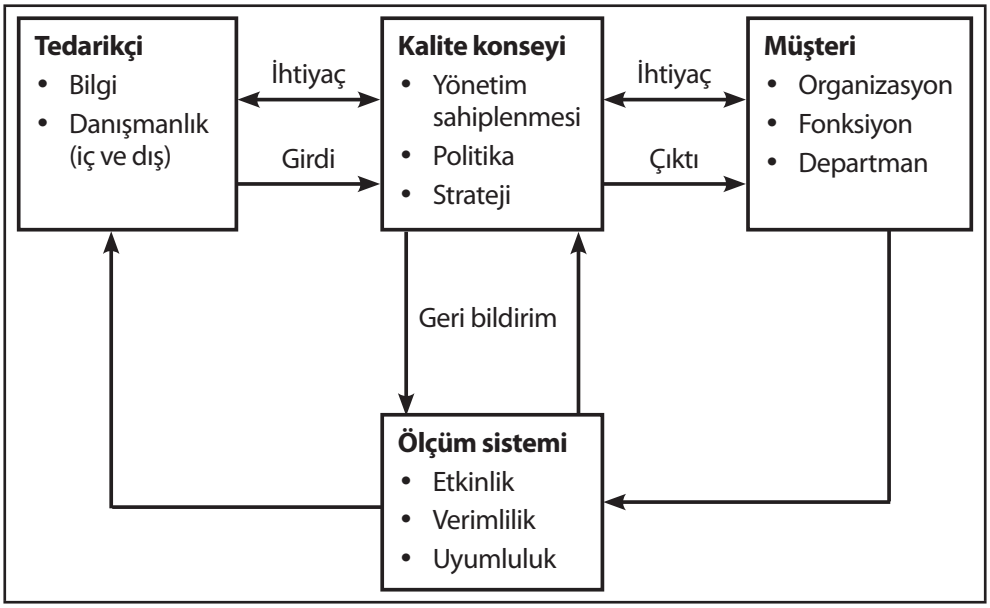
Bu safha, müşterilerin tedarikçi performansını nasıl algıladıklarının ve malzeme ve verimsiz zaman sorunlarıyla ne kadar para kaybedildiğinin teşhisiyle başlar. Bu teşhis yapıldıktan sonra değişen durumdan haberdar olmak için müşterilerin, tedarikçilerin ve çalışanların fikirlerini almaya devam etmek önemlidir. Bu safhada

aynı zamanda organizasyon kalite denetimi de vardır -"önce" durumu - ve bu denetim TKY ihtiyacını oluşturur ve kalite, pazar payı ve kârlılık eğilimlerinin maliyetini tahmin eder. Kalite yönetim sisteminin durumunu değerlendirmek ve çalışanların fikrini alan anketler yapmak da önemlidir. Danışman TKY kavramını oluşturmalı ve üst düzey yönetici takımına bunu "satmalıdır".

Safha 2- Yönetimin bağlılığı

Bu süreç gelişecek ve organizasyona fayda sağlayacaksa, üst yönetimin TKY'ye olan bağlılığını sağlamak hayatidir. Bunun için bir dizi çalıştay yapılmalı ve üst yönetimin başlamakta olan süreci anlaması ve uygulamaya geçilmesindeki ilk adımlara karar vermesinin sağlanması gerekmektedir. Kararlaştırılan yön, katılımlarını sağlamak amacıyla tüm personelle paylaşılmalıdır. TKY sürecini sahiplenme duygusu gerçek anlamda burada başlamaktadır.

Şekil 21.3 TKY süreci yapı taşları



Safha 3- Sürecin sahiplenilmesini sağlamak

Organizasyondaki tüm kişilerin sürecin hangi parçasının kendi sorumlulukları olduğunu ve müşteri ve tedarikçilerinin kim olduğunu anlaması gerekmektedir. İşletme bazında ve bireysel süreçler ayrıntılarıyla planlandıktan sonra departmanlar da ayrıntılarıyla planlanmalıdır. Sahibi olmayan süreç varsa sahiplendirilmelidir, bundan sonra kişiler sürecin neler gerektirdiği hakkında anlaşmaya başlayabilirler. Bunu yapmak için süreç akışında fazladan iletişimin olduğu aşamaları belirlemek, engelleri belirlemek ve değer katmayan süreçleri yok etmek şarttır. Hedef noktası, süreçten randıman almak için gereken şartlardan hangilerinin yerine getirilmediğinin tespiti olmalıdır.

Safha 4- TKY tanıtım programını tanımlamak

Eğitim programını ve takibini planlamak, sistem geliştirme programını geliştirmek ve karşılıklı fonksiyonel olan süreç yönetiminin tanıtımını planlamak için burada toplam kalite tanıtım programının içeriğini tanımlamak şarttır. Bu alanlardaki danışman faaliyetleri profesyonel eğitim ve proje planlama becerileri ve insan kaynakları departmanıyla yakından çalışmayı içermektedir.

Safha 5- Toplam kalite eğitimini geliştirmek ve sunmak

Eğitim üst düzey yöneticilerle başlamalı ve liderlik, kalite hedeflerini desteklemek ve aktarmak, potansiyel gelişim alanlarını tespit etmek, proje takımlarını yönetmek, TKY ve kalite gelişim prensipleri, uygulama teorisi, kalite gelişiminde proje takımının yaklaşımı, kolaylaştırıcıların rolü ve bunlar için aday belirleme süreci üzerine odaklanmalıdır. Takım üyeleri ve liderleri aynı zamanda da kolaylaştırıcılar, proje yönetimi, hedeflerin bildirilmesi, bağlılık sağlama ve kalite gelişimi için mümkün olan projeleri sunma süreci konusunda eğitilmelidir.

Safha 6- Yoğun faaliyet

Kalite sorunları, mümkün olduğu kadar çok insanın katılımını sağlamak için yön veren grup veya kalite konseyi tarafından fonksiyonel ve karşılıklı fonksiyonel seviyelerde değerlendirilir ve koordine edilir. Kalite gelişim projelerini desteklemek, profesyonel girdi sağlamak, kalitenin maliyetini gözlemlemek, proje veritabanı geliştirmek, maliyet-fayda analizi raporlaması yapmak vb. sebeplerle TKY destek sistemi geliştirilmelidir. Projeler için bir izleme sistemi oluşturulmalıdır. Şirketin kalite konseyi kalite hedefleri belirlemeli, bağlılık, hedefler ve ölçümlemeler bildirgesi yayımlamalı, kalite sürecini ve kalite takımlarının faaliyetlerini tanımlamalı, kolaylaştırıcılar için rol ve kriterler tayin etmeli, kalite gelişim sürecinin fonksiyon bazında resmi değerlendirmesine olan ihtiyacı belirlemeli ve tanıtım ve bilinilirlik ile ilgili düzenlemeler yapmalıdır.

Safha 7- Gözden geçirme ve yeniden başlama

Sorunlar çözüldükçe ve yeni başarılar elde edildikçe onaylanma olması doğaldır. O zaman başarısızlığa sebep olan maliyetleri daha da azaltmak için yeni gelişim hedefleri gerekmektedir. Bu aynı zamanda, eğer hala yapılmadıysa sorunları çözmekten çok önlemenin daha önemli olması gereken yerdir. Kalite gelişim süreci düzenli olarak gözden geçirilmeli ve değerlendirilmeli, nerelerde yeniden başlanacağına, geliştirileceğine, bırakılacağına veya var olan çabaların sürdürüleceğine karar verilmelidir.

Yukarıdaki TKY süreci konuyu sadece çok genel hatlarıyla sunmaktadır ve danışmanların bunu sıkı sıkıya uyulması gereken bir TKY süreç akışı olarak almamaları gerekir. Yukarıdaki süreç aynı zamanda TKY sürecinin özünü oluşturan daha küçük kalite gelişim projelerini yapılandırmaya da yardımcı olur.

21.5 Temel TKY araçları

Kalite gelişimi ve yönetimi araçları tanımlayan ve tavsiye eden yayınlar hızla çoğalmaktadır ve bu araçların bir kısmı TKY meydana çıkmadan önce geliştirilmiştir. Burada detaya inmeden en önemli araçları gözden geçireceğiz. Bu araçları iki ana boyutta gruplamak faydalı olacaktır: İlki, kalite gelişim süreci adımlarına göre, ikincisi, araçların karmaşıklık derecesini yansıtmasına göre. Araçlar aynı zamanda analitik ve yönetim araçları olarak da ikiye ayrılabilirler (Kutu 21.4'e bakınız).

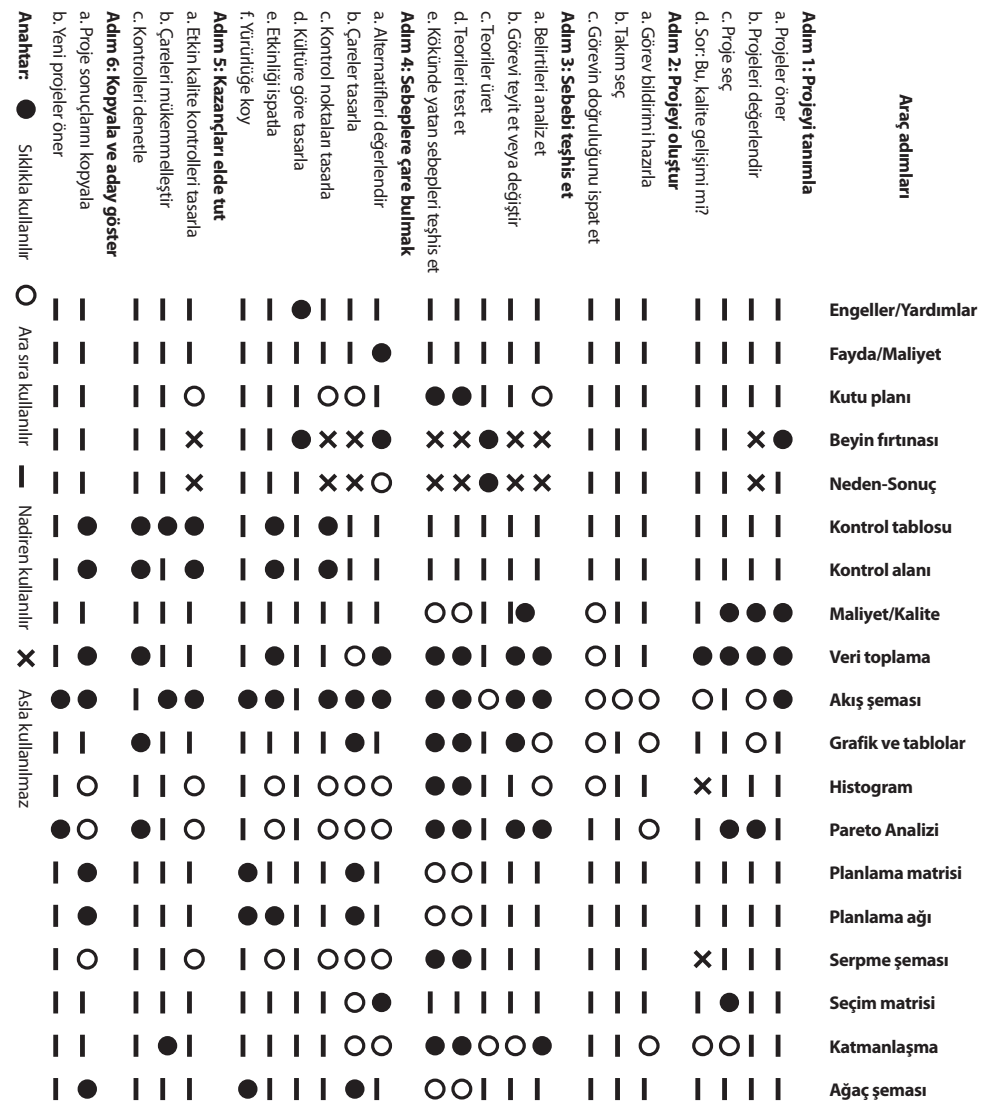
Juran Enstitüsü tarafından [3] (Şekil 21.4'e bakınız) önerilen sınıflandırma, bazı kalite gelişim araçlarının kalite gelişim sürecinin farklı aşamalarında en iyi şekilde nasıl kullanılabileceğini gösterir ve danışmanlara faydalı olabilecek bazı ipuçları sunar.

Birçok araştırma TKY'yi benimseyen Fortune 500 şirketlerinden çoğunun yılda %10'dan daha az kalite gelişimi sağladığını belirtmektedir. [4] Bu zayıf performansın ana sebeplerinden biri, görece etkin olmayan araçların seçilmesidir. Örneğin bazı şirketler ISO 9000'i dünya çapında kalite sistemlerinin (TKY, Deming Ödülü, Malcolm Baldridge Ulusal Kalite Ödülü ve Avrupa Kalite Ödülü) yerine kullanmışlardır. Diğer nedenler ise, kötü kalite ve döngü zamanının maliyeti gibi anlamlı ölçümler yerine zayıf kalite ölçümleri seçmek ve ürün/süreç optimizasyonu yerine istatistiki süreç kontrolünü kullanmaktır.

Kutu 21.4 Kalite gelişimindeki basit görevler için gereken araçlar

Analitik araçlar	Yönetim araçları
• Pareto tabloları • Neden ve sonuç şeması (kılçık veya Ishikawa şeması) • Sıklık dağılımı (serpme şeması) • Katmanlaşma • Kontrol ve çizgi tabloları • Başarısızlık ve etki analizi • Taguchi kayıp fonksiyonu • Histogram • Beyin fırtınası	• Yakınlık şeması • Planla-yap-kontrol et-harekete geç (PYKH) • Karşılıklı ilişki şeması • Ağaç şeması • Matris şeması • Matris veri analizi/yıldız planı • Sürece karar verme programı tablosu • Ok şemaları • Güç alanı analizi • Süreç kapasite endeksi • Kalite güvencesi sistem tablosu • Akış tabloları

Şekil 21.4 Kalite gelişim adımlarına göre kalite araçları



Kaynak: Juran Institute: Quality improvement guide (Juran Enstitüsü: Kalite iyileştirme rehberi) (Wilton, CT, 1993).

Kutu 21.5 Şirket bazında TKY için güçlü araçlar

- Altı Sigma
- Tecrübelerin tasarımı (TT)
- Çok ortamlı stres yükleme testi (ÇOSYT)
- Kalite fonksiyonu yayılımı (KFY)
- Toplam verimli bakım (TVB)
- Kıyaslama
- Poka-yoke (hata ispatlama)
- Bir sonraki operasyon müşteri rolünde (BSOMR)
- Takıma dayalı kalite organizasyonu (TDKO)

Başka yaygın bir sorun da kuvvetli araçları göz ardı etmektir, örneğin 'bir sonraki operasyon müşteri rolünde'yi; bu iç müşteriler üzerinde skor tutucu ve değerlendirici olarak odaklanılması üzerine kurulmuştur ve beyaz yakalı çalışan kalitesini ve verimliliğini artırmada özellikle faydalıdır. Sadece zayıf araçların kullanılması çalışanlar arasında kafa karışıklığı, hüsran ve inanç yitimine sebep olmaktadır. Daha kuvvetli bazı araçlardan - en sonuncusu olmaları gerekmemektedir - Kutu 21.5'de bahsedilmektedir. [5]

Altı sigma. Bu kalite gelişim yöntemi, Motorola tarafından geliştirilen ve General Electric gibi diğer birçok organizasyon tarafından benimsenen ve uygulanan kalite felsefesine dayanmaktadır. Tasarım, üretim ve hizmete eşit olarak uyan araçlar seti sunar ve uzun vadeli hedefler için çabalarken kısa vadeli ulaşılabilecek hedefler koyma üzerine dayanmaktadır. Şirketteki her seviyede sürekli gelişimi desteklemek için müşteri odaklı hedefler ve ölçümler kullanır. Altı Sigma, ölçülebilir rakamsal etkileri olan önemli gelişimlere yol açan istatistiki sorun çözme araçlarıyla organizasyonların maliyeti azaltıp prodüktivite ve karı artırmalarına faydalı olmak amacıyla tasarlanmıştır. Uzun vadeli hedef o kadar güçlü süreçler geliştirmek ve hayata geçirmektir ki, hatalar sadece milyonda birkaç tane sıklıkla ölçülebilsin. Altı Sigma, hem ürün hem hizmet faaliyetlerine uygulanan bir ölçüm sunar: Milyonda bir hata fırsatları (MBHF). Müşteri memnuniyet ölçümleri tanımlamaya ve her ölçümde 3.4 seviyesinde çıkacak kadar MBHF'yi sürekli düşüren takımlar kullanmaya odaklanır. Bu rakam o kadar küçüktür ki, "sanal mükemmellik" olarak algılanır. Sıfır olmamasından dolayı insanlar Altı Sigmayı zeka olarak daha inandırıcı bulurlar. [6]

Tecrübelerin tasarımı (TT). TT üretim alanında ve tedarikçiler ve müşterilerde tasarım, ürün/süreç özellikleri, optimizasyon ve kronikleşmiş sorunların çözümüne uygulanabilir. TT'nin hedefleri:

- Önemli değişkenleri önemsizlerden ayırmak ve önemsizlere olan toleransı, maliyetleri büyük ölçüde düşürmek için kullanmak
- Gerçekçi özellikler ve toleranslar oluşturmak için önemli parametreleri optimize etmek
- Teknisyen ve bakım elemanlarının bilerek veya bilmeyerek değiştirmesini

önlemek için parametreleri dondurmak

- Ölçüm aletlerinin doğruluğu, çevresel faktörler ve süreç sertifikasyonlu hatalar gibi kenarlarda kalan kalite sızıntılarını kontrol etmek

Bu sistemin faydaları arasında bir, iki veya üç denemede 10:1 veya 100:1 oranında kalite gelişimi, etkin maliyet ve döngü zamanı azaltımı, kronik sorunların çözümünde daha fazla başarıyla gelen yükselmiş çalışan morali, daha çok müşteri sadakati ve kâr ve yatırımlardan kazanç gibi şirketin tamamını kapsayan gelişmiş etkililik vardır.

Çok ortamlı stres yükleme testi (ÇOSYT). Müşterilere olan garanti süreleri sürekli yükseldiğinden dolayı – bir yıldan üç veya beş yıla hatta bir ömür boyu – tasa-rım güvenilirliği de bununla aynı hızda olmalıdır. ÇOSYT'nin hedefleri, hem gerçek müşteri kullanımı artırmak hem de en üst düzeyde uygulamalı strese doğru giderek normal şartların ötesine geçmek için ürün tasarım aşamasında çevresel stresleri birleştirmektir. Sadece tasarım stresi ufkunun ötesine geçerek tasarımdaki zayıf halkalar tespit edilebilir. ÇÖSYT'nin dayanıklılıkta yaptığını TT kalitede yapar: Saha hatalarını neredeyse ortadan kaldırabilir. Bunu yaparken müşteri şikayetlerinin ve hataların en önemli sebeplerinden birini ortadan kaldırır ve ürünleri geri çağırmayı ve açılan davaları önemli ölçüde düşürebilir. ÇOSYT yetersizliği, etkin olmayışı ve büyük yedek parça envanteriyle ünlü olan saha hizmetlerini azaltabilir.

ÇOSYT metodolojisi aşağıdadır:

1. Sahada eş zamanlı şekilde görülebilecek olan çevresel stres düzeylerinin maksimum profilini çıkar (ısı döngüsü, nem, titreşim, voltaj vb.) ve laboratuarda bu kombinasyondaki streslerin benzerini yaratabilecek test odaları tasarla.
2. Zaman ve bileşik stresi tasarlanmış stres düzeyine gelene kadar yavaş yavaş artırarak ürünü alandaki garanti süresinin küçük bir bölümü için ürünü test et. En ufak bir hata olmamalıdır. Eğer varsa acil hata analizi ve düzeltici faaliyetler oluştur.
3. Tasarlanmış stres düzeyinin üzerine çıkarak devam et ve en yüksek uygulanabilir stres düzeyine gel (genelde tasarlanmış stresin %10-20 fazlası), izole edilmiş hataları dikkate alma. Ama bununla beraber aynı tipte ve mekanizmada dört veya daha fazla hata varsa, acil hata analizi ve düzeltici faaliyetler oluştur.
4. 2 ve 3. adımları bu sefer iki katı zaman için tekrarla. Eğer test başarılıysa, ürün üretime ve müşteriye gönderilmeye hak kazanmıştır.
5. Altı ay sonra birkaç birim al ve 2 ve 3. adımları tekrarla. Zamana karşı hata yüzdelerinden tablo yapılabilir ve garanti süresini karşılayıp karşılamadığına karar verilebilir.

Kalite fonksiyonu yayılımı (KFY). KFY yeni ürün ve hizmetler için müşteri-pazarlama-tasarım arayüzünde müşterinin sesini duymak için kullanılır. KFY'nin hedefleri şunlardır:

- Kavram halindeki tasarım prototip tasarıma dönüştürülmeden önce müşte-

rinin istek ve beklentilerine karar vermek;

- Müşterinin her isteği önem derecesine ve organizasyonun performansının en iyi rakiplerine olan kıyaslamasına bakarak sıralamasına imkan vermek;
- Kalite evi matrisine dayalı tasarımların önemli, zor ve yeni taraflarını belirlemek;
- Benzer kalite evi matrisleri kullanarak ürün özelliklerini parça, süreç ve üretim özelliklerine kadar yaymak.

KFY organizasyonların önceki kıyaslanabilir tasarımlara göre yarı zamanda, yarısı kadar hatayla, yarı maliyetle ve yarı sayıda personelle tasarım yapmasını sağla-mıştır. Müşteri şikayetlerini doğru olarak değerlendirebilir, müşteri, tasarımcı, üretici ve tedarikçileri etkin bir şekilde birbirine ulaştırabilir ve bilgiyi hızlı şekilde mühendislere aktarabilir. Sonuç olarak KFY, müşteri heyecan ve sadakatini büyük ölçüde artırır.

Toplam verimli bakım (TVB). Üst düzeyden en alttaki çalışana kadar herkesi içerecek şekilde her bölümdeki ekipmanın tüm hayatı boyunca korunması sistemidir. Ekipman etkinliğini artırmak amacıyla, morali yüksek tutarak ve yönetim ve küçük grup faaliyetleriyle verimliliğin sürmesini destekler. Daha basit anlatımla TVB, bu tür gelişimlerin daha iyi kalite ve yüksek kara katkısının olacağı beklentisiyle ekipman stopajlarını azaltarak, ekipman kapasitesini artırarak ve güvenlik, sağlık ve çevresel faktörleri geliştirerek üretim tesisini maksimum kapasitede kullanır.

TVB aynı zamanda satışların %9-15'i arasında bakım maliyetini tolere eden ve "eğer bozuk değilse tamir etme" felsefesini benimseyen bir organizasyonel kültürü değiştirmede önemli bir araç görevi üstlenmektedir. ABD'deki üretim tesislerinin %50'sindeki bakım personeli hala zamanlarının yarısından çoğunu önlemek yerine sorunları düzeltmekle geçirmektedirler. TVB süreç ve ekipman kalite ve verimliliğini radikal olarak artırmayı, üretim tesisinin iş çıkarma yeteneğini artırmayı, döngü zamanı ve envanteri azaltmayı ve ekipman sorunlarını düzeltmek değil, önlemek için işçi bakım takımları kurmayı hedefler.

Kıyaslama. Kıyaslamada organizasyonlar üretim ve hizmetlerini geliştirmek için en iyi şirketlerden öğrenirler ve kendilerine uygularlar. TKY'de kıyaslama süreci Bölüm 20'de anlatılan ve prodüktivite geliştirme yaklaşımları arasında yer alan kıyaslama süreciyle benzerdir.

Poka-yoke. Bu araç operatörün kontrol edebileceği hataları ortadan kaldırır ve böylece üretim hat operatörlerinin performansını artırır. Poka-yoke'nin hedefleri, operatörü bir hata yapıldığı veya daha da tercih edilenin yapılmak üzere olduğu ve bundan kaçınılabileceği konusunda uyaracak elektrik, mekanik veya görsel sensörler temin etmektir. Faydaları operatöre doğrudan, hızlı ve korkutmayan geri bildirim sağlaması, istatistiki süreç kontrolü ihtiyacını hemen hemen ortadan kaldırması, daha yüksek çıktı, müşteri memnuniyeti ve dolaylı olarak da üretilmesi daha kolay olan ürünlerin daha iyi tasarımıdır.

Bir sonraki operasyon müşteri rolünde (BSOMR). BSOMR, beyaz yakalı işlerin kalite, maliyet ve döngü zamanını yükseltir ve bundan dolayı tüm hizmet

organizasyonlarına ve üretim şirketlerindeki destek hizmetlerine de uygulanabilir. Dikey yönetimi yataya çevirir, karşılıklı fonksiyonel takımlarla departmanlar arasındaki duvarları yıkar ve iş süreçlerini kökten değiştirir. Süpervizör değerlendirmesinin yerini iç müşteri değerlendirmesi alır. Süreç aşağıdaki gibi işler:

1. Yönlendirme komitesi ve gelişim takımları kur ve her sürecin sahibini belirle.
2. Süreç sorunlarını belirle, kalite, maliyet, döngü zamanı ve moral üstündeki etkilerini sayılara dök.
3. İç müşteriler elde et ve öncelikli ihtiyaçlarını belirle, iç tedarikçilerin bunları karşılayabileceğinden emin ol.
4. İç müşterilerden skor tutucu olarak gelecek geri bildirimin sıklığını ve müşteri ihtiyaçlarını karşılama veya karşılayamamanın sonuçlarının ne olacağını belirle.
5. Tüm sürecin akış tablosunu yap.
6. Her süreç adımı için gereken ortalama döngü süresini ve toplam döngü süresini belirle.
7. Eğer katma değer olmayan adımlar kaldırılabiliyorsa, katma değeri olan adımları olmayanlardan ayır ve adım ve döngü zamanındaki azalmayı tahmin et.
8. Katma değer olmayan adımları saha analizi, değer mühendisliği, tecrübelerin tasarımı, süreç tasarımı ve işin yeniden tasarımı gibi araçlar kullanarak ortadan kaldır.
9. Değer mühendisliği ve diğer yaratıcı araçları kullanarak süreç elemesine de içeren, iş süreçlerine yeniden yaklaşımın yapılabilirliğini (fizibilitesini) araştır.
10. İç müşteri skorlarını yönetim değerlendirmesine sun ve iyice yerleşmiş işletme parametrelerine göre gelişimi takip et.

21.6 TKY aracı olarak ISO 9000

ISO 9000, dünya çapında tanınan ve uygulanan uluslararası kalite sistemleri standardı dizisidir. [7] TKY'yi öneren her danışmanın haberi olacağı gibi, Aralık 2000'de standartlar güncellendi ve ISO 9000:2000 ile yer değiştirdi. 100'ün üstünde ülke ISO 9000 veya dengini ulusal standart olarak kabul etmiştir. ISO 9000'e uyum, kamu sektörü ihalelerine katılmak, tıbbi veya telekomünikasyon aletleri ve benzerlerini satmak isteyen şirketlerde zorunlu hale getirilmiştir.

ISO 9000 dış kalite güvencesi için kullanılır ve sürekli gelişim süreci oluşturmakta olan bir organizasyon için temel veya "başlangıç paketi" olarak kabul edilir. Kaliteli ürün ve hizmetleri yönetmek için sistemler oluşturulmasında rehber görevi görür. ISO'da organizasyonların ürün ve hizmet kalitelerini etkileyen uygulamaları doküman haline getirmeleri gerekmektedir. Bundan sonra, organizasyonlar onay belgesi almak ve muhafaza etmek için prosedürlere uymak zorundadırlar. ISO 9000 standartlarının odak noktasında müşteri itici güç görevi görürken ürün uyumluluğu ve süreç yönetimi konularında güven tesis etmektir. Aralık 2000 versiyonu, standartların üstüne temellendirildiği sekiz kalite yönetim prensibi üstünde durmaktadır: Müşteri odaklılık, liderlik, insanların katılımı, süreç yaklaşımı, yöneti-

me sistem yaklaşımı, sürekli gelişim, karar vermeye gerçeklerle yaklaşım ve tedarikçilerle karşılıklı fayda sunan ilişkiler.

Son versiyondaki değişiklikler arasında standart sayısının düşürülmesi, müşteri memnuniyeti ve sürekli gelişim elde etmek için net gereklilikler, daha mantıklı bir yapı, organizasyonel süreçleri yönetmeye dayanan bir yaklaşım, hizmet sektörü ve küçük işletmeler tarafından daha kolay kullanılabilen standartlar ve onay belgesi almanın ötesinde sadece müşterilerin değil çalışanlar, ortaklar gibi tüm ilgili tarafların ve bütün olarak toplumun memnuniyetini sağlamaya çalışmak gelmektedir. Bununla beraber, yeni ISO standartları yakın zamanda meydana çıktığı için ISO'yu TKY ile birleştiren bir önceki versiyondan bahsedeceğiz, bu yeni ISO sisteminde de geçerlidir.

Onay belgesi alma süreci

Bir organizasyon ISO 9000 belgesi almak istiyorsa, mal ve hizmetlerinin diğer organizasyonlarda kullanılmasının güvenli olup olmadığını değerlendiren bir dış denetim şirketi tarafından değerlendirilmelidir. Eğer kalite sistemi güvenilir bulunursa, organizasyon kaydedilecek ve sertifika verilecektir. Bunun için organizasyonun yerine getirmesi gereken şartlar aslında birçok işadamının sağduyulu iş uygulamaları olarak değerlendirdiği hususlardır.

ISO 9000 dokümantasyonu için en az dört yol vardır:

- Süreçleri dokümante etmek için dışarıdan danışman kiralamak
- Organizasyon içinden birini (muhtemelen kurum içi bir danışmanı) bu görev için atamak
- Tamamlanmış (tak ve çalıştır) ISO dokümantasyonu satın almak. Bazı işletmeler, standartların gerektirdiği her süreç için kalite sistem prosedürleri satmaktadırlar. Başlamakta olan firmalar bu yaklaşımı uygulamak isteyebilirler, çünkü kendi çevrelerine uyacak şekilde her yazılı prosedürü ve iş talimatını değiştirebilirler.
- Süreç sahiplerinin kendi süreçlerini yazmalarını sağlamak (bu muhtemelen en iyi yöntemdir).

Onay belgesi almak (veya kaydolmak) yolundaki en tipik uygulama aşağıdaki gibidir:

1. Üst düzeyin bağlılığından ve katılımdan emin olarak başla, takımlar ve takım ruhu geliştir.
2. ISO 9000 değerlendirmesi yap. Gereklilikleri anlama, şu andaki uyum derecesini belirleme (fark analizi), iç denetim sistemi oluşturma ve süreçleri yazıya dökme şeklinde bir hazırlık süreci geçir.
3. Kalite güvence el kitabı al veya geliştir. Bu, tüm gerekli bilgiyi bir araya toplamak için iyi bir yöntemdir.
4. Eğitimler düzenle. Üstten alta herkes ISO 9000 terminolojisini, gerekliliklerini, kalite el kitabının rolünü ve sistemden çıkacak faydaları anlamak için eğitime

ihtiyaç duymaktadır. Bu kişiler aynı zamanda günlük olarak yapılan prosedürleri iyileştirme ve geliştirme süreçlerinden de haberdar olmalıdırlar.

5. İş talimatları dokümanı hazırla. Geliştirilen süreçler için yeniden doküman yazılmalıdır. Bitirildiğinde bu el kitabı, bitmiş ürünün kalitesini etkileyen her süreci göstermek zorundadır.
6. ISO 9000 programındaki son adım, sistemin kalite el kitabında yazıldığı şekilde işlediğini ve ISO 9000 gerekliliklerine uyduğunu teyit etmek amacıyla şirket tarafından seçilmiş bir kayıt görevlisinin denetimidir. Denetim sisteminde ilk taraf denetim ve üçüncü taraf denetim vardır. İlk taraf denetim, belirlenmiş standartlara ve dokümantasyona göre eğitimli bir kişi tarafından şirket içinde gerçekleştirilir. Üçüncü taraf denetim ise, şirket dışından gelen bir kurum tarafından yapılan bağımsız değerlendirmeleri ve kayıtları içerir. İkinci taraf denetimler, müşteri tarafından tedarikçinin yerinde yapılır ve eğer tedarikçi ISO 9000'e kayıtlıysa buna gerek yoktur.

ISO 9000'in bazı sınırlamaları

ISO 9000 belgesi almak, işyerinde başarının garantisi değildir. Burada genelde kırtasiyeye ağırlık verilir ve bu da şirketin doğrudan faydasına olmayabilir. Kayıt işlemi pahalı olabilir ve ne yazık ki, danışmanlık hasılatını artırmak için bir araç haline gelmiştir. Kayıtların çoğu kaliteyi artırmak için içten gelen ihtiyaçlardan değil, müşteri taleplerinden kaynaklanmaktadır. ISO 9000'in gerçek değeri, standardın yapısını süreçleri geliştirmek veya yeniden inşa etmekte kullanmakta yatmaktadır. Dokümantasyon üzerine olan paragraf süreç gelişimi danışmanlığına başlamak için ideal bir yerdir, çünkü gelişime başlamak için gereken yapının şartlarını içermektedir. İlk girişimlerinde standartları tutturmayı başaramayan şirketlerin %80'i, dokümantasyon paragrafındaki bazı hususlar yüzünden bocalamaktadır.

Danışmanların ISO 9000 hakkında en sık rastlanan sınırlamalar, sorunlar ve şirketlerden gelen şikayetler konusunda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bunlardan bazıları aşağıdadır:

- ISO, şirketin sonuç ve performansına veya pazardaki şikayetlerin boyutuna, hata oranına veya bir kalite sistemi kurduktan sonraki satış miktarına odaklanmaz. Hangi faaliyetlerin hangi yollarla yönetildiğini değerlendirir.
- ISO, teknoloji boyutunu veya üretilen malların düzeyini değil, üretimlerinde kullanılan kalite sistemini değerlendirir. Bundan da öte, ürünün teknik standartlara uyumlu olup olmadığını belirtmez, ama kalite sistemlerinin yapısını inceler.
- Kayıt süreci pahalıdır (küçük şirketler için 25.000 $, büyük şirketler için 1.000.000 $'a kadar çıkabilir) ve dağ yığını gibi evrak işi gerektirir.
- Bazı uzmanlar ISO 9000'in kaliteden çok kalite sertifikası alanında bir simge olduğuna inanmaktadır. Şirkete çok fazla odaklanan bu sistem, müşterilere yeteri kadar odaklanmamaktadır.
- Bazı kişiler ISO'nun özgür düşünceyi, çalışan yetkilendirmesini ve yaratıcılığı

ters yönde etkilediğine inanmaktadır. Standartlar ağırlıkla süreç yönetimine odaklanmakta ve kalitenin insan boyutuna çok az dikkat etmektedir.

Değişik çevrelerden, standartların değişik sektörler için ayrı ayrı olması gerektiği, kayıtların daha çok düzenlemeden geçmesi gerektiği ve böylece ürün ve hizmetlerin kalitesinin garanti altına alınarak kaydın etkinliğinin artırılabileceği ve sürecin düzene koyulabileceği gibi önermeler gelmektedir. Aynı zamanda ISO 9000 kaydına daha az önem verme eğilimi de vardır. Güncelleştirilmiş ISO 9000 standartları bu endişeleri dikkate almıştır. Yine de bu bölümde bizim amacımız ISO 9000 standartlarını detayıyla incelemek değildir, bunları TKY'ye giden yolda araç olarak görmekteyiz.

ISO9000'den TKY'ye

Yukarıda bahsedilen ISO 9000 sorunları bunların kalite gelişiminde bir danışmanlık aracı olarak kullanılmaması gerektiği anlamına gelmemektedir. ISO 9000'e başarılı TKY için gereken bir ön şart olarak bakılabilir. Önceden başarıyla işleyen bir KG sisteminin varlığı, TKY ile elde edilen gelişimlerin devam ettirilmesinde faydalı olacaktır. ISO 9000, TKY'nin kolaylıkla içine oturtulup onun için kullanılabilir ve bu da kalite güvencesini güncelleyerek ve ISO öğelerini TKY'nin içine dostane bir tavırla yerleştirmekle olur. [8]

Böylece, ISO 9000 kaydı elde ettikten sonra yönetici ve danışmanlar TKY'ye doğru yönlenmelidirler. Kayıttan sonra işletme yönetiminde kalitenin öneminin tanıtımını yapmak, uzun vadeli bir kalite politikası geliştirmek, TKY ile hedef belirlemeyi güncellemek, olumlu sonuçlara odaklanmak ve sürekli gelişim için kültür ve mekanizmalar geliştirmek çok daha kolay olacaktır. ISO süreçlerine faydalı eklemeler şunlar olabilir: Çalışanları karar verme ve kendini yönetme konusunda yetkilendirme, yeni ürün gelişimi gibi TKY alanlarına doğru daha hızlı ilerlemek, süreçlere kalite tasarımını inşa etmek, karşılıklı fonksiyonel işlemleri geliştirmek ve toplam kalite kavram ve metodolojileri için insan kaynakları gelişimi.

21.7 TKY'nin görünmez tehlike ve sorunları

Her yönetim yaklaşımı gibi TKY de başarısızlıklardan ve uygulamada olabilecek sorunlardan korumamaktadır. Juran Enstitüsü [9] tarafından sağlanan verilere göre 1980'lerde TKY ile uğraşan şirketlerin %80'i başarısız olmuştur. Sebeplerden biri, TKY'nin kökeninin ve yayılma dokusunun geçmiş 30 yıldaki hemen hemen her yönetim yenileşiminden farklı olmasıdır. Sonuç olarak, birçok şirket TKY'yi yanlış anlamış ve yanlış uygulamıştır. Organizasyon ve yönetimdeki diğer yenileşim faaliyetlerinin itibar kazanmasına sebep olan dikkatli akademik tetkikler bu uygulamaya yapılmamıştır.

Yönetim başarıyla uygulanması için gereken organizasyonel şartları veya şirkette olan engelleri tam olarak anlamadan da TKY sürecine başlayabilir. Bu engellerden bazıları aşağıdadır:

- Üst yönetim arasında TKY, potansiyeli, ne zaman kullanılması gerektiği ve kaliteyi yönetmekteki kendi rolleri hakkında bilgi eksikliği.
- Olanaklar sağlamayan bir şirket kültürü; kültürü değiştirmek güçtür.
- Davranış ve yaklaşımlarını değiştirmek konusunda direnç gösteren orta seviye yöneticiler.
- Takımların eğitimi için zaman ve fon yetersizliği.
- Gözle görülür faydaların rakamlara dökülmesinin güçlüğü, bu da harcanan emeğe yazık olduğu hissine yol açmaktadır.

Bununla beraber birçok durumda kötü TKY sonuçlarının sorumlusu üst düzey yöneticilerdir. Genellikle organizasyonel değer ve davranışlardan kopuk ve yanlış olan bir vizyonları vardır ve hedefleri belirsiz ve kısa vadelidir. TKY'yi anlayamaz ve kendilerinin değil, diğerlerinin değişmesi ve daha iyi performans göstermesi gerektiğine inanarak örnek teşkil etmezler. Çok az üst düzey yönetici istatistikten anlar ve dünyaya veriler ve gerçeklerle değil, hissiyatla yaklaşırlar. Aynı zamanda çalışanlar da TKY'nin gerektirdiği yeni beceriler konusunda iyi eğitilmezler ve TKY'nin olası faydalarını göremedikleri için tehdit altında veya yeteri kadar motive edilmemiş hissedebilirler. İşleri ilk defasında doğru yapmaya odaklanmak, genellikle yaratıcılığı ve girişimciliği öldürür ve çalışanların deneyimlerden öğrenmelerinin yolunu tıkar.

Birçok organizasyonda CEO ve üst düzey müdürler yazılım kalitesi sorunlarıyla yüzleşmekte geç kalırlar. Sonuç olarak, birçok şirkette aynı uygulamayı yürütmek için tasarlanmış birçok yazılım sistemi üst üste yığılmıştır. BT şirketleri de, özellikle de bir dizi satın alma sonucunda hızla büyüdülerse, sıklıkla benzer sorunlarla karşılaşırlar. [10]

TKY'yi hayata geçirmekteki yaygın sorunlardan biri de müşteriyi göz ardı etmektir. Ve kesinlikle en önemli yönetim hatalarından biri, yanlış iş için TKY seçmektir. TKY örneğin çok hızlı ve radikal değişikliklerde kullanılamaz. Her şeyi tedavi eden bir yöntem değildir. Rekabetçi konumlanma, pazarlama, finansal yapı, çeşitlilik, organizasyonel yapı ve kurumsal strateji gibi başarı faktörlerini adres göstermez ve saldırgan maliyet yönetimini de doğru şekilde desteklemez. Organizasyonel yeniden yapılanmaya TKY ile yaklaşmak birçok durumda, özellikle de organizasyonların hızlı ve önemli gelişmelere ihtiyacı olduğu durumlarda etkisizdir.

21.8 Yönetime olan etkileri

TKY'ye giden uzun yol şirketleri otorite, kararlar ve yenileşimin çok daha geniş anlamda paylaşıldığı bir alana taşımaktadır. Bunun için şirket çapında uygulanan TKY'yi hayata geçirirken ilk öncelik, onun devrimci karakterini anlamak ve sistem çapındaki değişiklikleri yürütmesini sağlamaktır. TKY üst yönetimin değişim ajanları olmasını, yönetim rol ve yapılarını yeniden tanımlamasını ve süreçte kendi güçlerinden kaynaklanan kayıpları kabul etmesini talep eder. Organizasyonun daha düşük seviyelerindeki üretim operasyonlarında kalite gelişimini sağlamaya

çalışmak ve aynı zamanda geleneksel üstten aşağıya giden yönetimi devam ettirmek kaçınılmaz olarak çelişki yaratır. Bundan dolayı, TKY geleneksel güç yapılarını ve iş yapma yöntemlerini rahatsız eder. İnsanların çalışma ve süreçlerin kullanılma yöntemlerini tasarımdan teslimata kadar değiştirir. TKY organizasyonda değişimin kaçınılmaz olduğuna inanır.

Yönetim tarzı ve uygulamalarının anlamı

Danışmanlar yönetimin TKY'yi sahiplendiğinden ve tüm organizasyona yayılmasını sağladığından emin olmalıdırlar. TKY'yi sahiplenmek, mükemmelliğe tam olarak sadık kalan bir yönetim şeklinde olur ve sahiplenme üst yönetimde olduğu için başkasına delege edilemez. Herkes tarafından sahiplenilen ve organizasyonda mükemmelliğe tamamen bağlı kalmayı işaret eden stratejik bir karardır. TKY yolculuğuna başlayan bir organizasyonda, yönetimde mükemmellik elde etmek için uygun bir sistem yerleşmiş olmalıdır.

TKY yönetim tarzının özelliklerinin iyi bir özeti, Kano[11] tarafından yapılmıştır ve aşağıdaki gibidir:

- **Gerçeklere dayalı yönetim:** Sadece tecrübe ve içgüdüye dayanmak (önemli olsa da) yerine gerçeklere dayanan bir yönetim ve PYKH (planla-yap-kontrol et-harekete geç) döngüsü
- **Süreç yönetimi:** İşin süreç adımlarına önem vermek, dolayısıyla planlanan ve hedeflenen performans sonuçlarını her zaman elde etmek
- **Yönetimin üç türü - Bakım, iyileştirme ve geliştirme:** Bakım istenen düzeyde olduğunda mevcut performans düzeyini korumak için gereklidir; iyileştirme mevcut durumu daha istenen bir duruma taşımak demektir; geliştirme türü yönetim, yenileşim ve yaratıcılığı teşvik etmelidir.
- **Standardizasyon, yaratıcılık ve esnekliğe karşı:** Yeni ürün ve hizmetler yaratmak, mutlaka baştan başlayarak tamamen yeni faaliyetler yaratmak anlamına gelmez. Yeni ürün ve hizmetler mutlaka geçmiş ürün ve hizmetlerde olan bazı faaliyet ve parçaları içerirler. Önceden tecrübenin olmadığı alanlarda ise orijinal olma ihtiyacı vardır.

Organizasyonlara etkisi

TKY süreç ve yönetim uygulamalarında büyük değişiklikler gerektirdiğinden dolayı, aynı zamanda farklı bir organizasyon türü de gerektirir. İşler sadece yatay değil, dikey olarak da daha az uzmanlık ister hale gelir; üst düzey yönetimin kararlarında çalışan katılımı artar; bilgi ve iletişim akışları daha az dikey ve çok daha yana doğru ve açık hale gelir. Diğer takım ve birimlerle yatay iletişimde olan karşılıklı fonksiyonel takımların işbirliği ve katılımının yayılımı dolayısıyla yöneticilerin kontrol alanı artar ve bazı orta kademe yöneticilik ve kurumsal çalışan katmanları aradan kalkar. Bu değişikliklerin sonucunda güç değil, süreçler etrafında kurulmuş daha düz ve takım bazlı organizasyonel yapılar oluşur; ağ ve salkım yapıları ku-

rumsal yapının bir parçası haline gelir. Katı bürokratik bir organizasyonda TKY'yi uygulamak zordur.

Bir organizasyon içinde TKY, mükemmellik üreten ve organizasyonel kültürü tamamen değiştiren bir ortam yaratır. Kültürle uğraşmak uzun yıllar alabileceğinden TKY tutarlı, sadık, sistematik ve süreçlere yönelmiş olan bir kültürün gelişimini kendi içinde kolaylaştıran uzun vadeli bir yaklaşım olarak değerlendirilmelidir. Aşağıdaki tanımlar neyin kapsandığını kısaca belirtmektedir:

- Yetkilendirme;
- Takıma dayalı;
- İşbirliği ile oluşturulan yönetim;
- Kaliteye %100 katılım;
- Sürekli öğrenme;
- Herkes kalite araçları konusunda eğitilmiş;
- Kuvvetli insan kaynakları politikaları;
- Bireye saygı.

Gereken organizasyonel kültür yeteri kadar belirlenmedi ve organizasyon çapında iletişimi yapılmadıysa, TKY yaklaşımına geçmeden önceki ilk adım bu olmalıdır. En basit yöntem, var olan kültürün ne olduğuna karar vermek ve sonra TKY yaklaşımının nasıl uyum sağlayacağına karar vermek veya TKY bakış açısı içinde olan ve olması gereken arasındaki farkı belirlemektir. Değerleri netleştirme alıştırması, TKY stratejisinin öğelerinin gözden geçirilmesiyle başlamalı ve bu stratejinin başarılı olması için ne olması gerektiğinin bir analizine doğru ilerlemelidir. Değerler ve yol gösteren prensipler, merkez odak noktası olmalıdır.

21.9 TKY için gereken danışmanlık becerileri

TKY felsefesi sürekli gelişim veya kaizen sistemi (bkz. Bölüm 20) ile çok benzerlik göstermektedir. Bu yaklaşım uzmana yönelik (bkz. Bölüm 3) olandan çok süreç danışmanlık yaklaşımı gerektiren bir dizi varsayım üzerine kurulmuştur. Süreç; organizasyonu yukardan aşağıya ve genellikle zorlanan yapısal bir değişiklikten çok, içten gelen bir şekilde değişime uğratmaktır.

TKY danışmanı için kalite kavramları, süreçler, araç ve teknikler konusunda tam olarak bilgili olmanın ötesinde özellikle önemli olan unsurlar kolaylaştırma, sorgulama, gözlem ve kişiler arası davranış analizi becerilerine sahip olmak, sabır, iletişim yetenekleri ve sadece TKY sürecini devam ettirmek için gerektiğinde fikir ve düşünceleriyle katkıda bulunmaktır.

1. S. Krishnan, A. Agus ve N. Husain: "Cost of quality: The hidden costs" (Kalitenin maliyeti: Gizli maliyetler), Total Quality Management (Abingdon), Temmuz 2000.
2. R. Yogendram: "Cost of quality: Why is it critical?" (Kalitenin maliyeti: Neden önemlidir?) Productivity Digest, Şubat 1999, sayfa 37-40.
3. Juran Institute: Quality improvement guide (Juran Enstitüsü: Kalite iyileştirme rehberi) (Wilton, CT, 1993).
4. K. Bhote: "A powerful new tool kit for 21st century" (21. yüzyıl için güçlü, yeni bir alet çantası), National Productivity Review, Sonbahar 1997, sayfa 29-38.
5. Aynı eser.
6. A. Gabor: "He made America think about quality" (Amerika'yı kalite konusunda düşünmeye iten adam), Fortune, 30 Ekim 2000, sayfa 119-120.
7. 2 Nisan 2002'de ziyaret edilen www.iso.org sitesine bakınız.
8. Y. Lizuka: "Integrating ISO 9000 with Japan's TQM" (ISO 9000'in Japon TKY ile entegre edilmesi), APO Productivity Journal, Kış 1996, sayfa 3-21.
9. H. Blackiston: "A barometer of trends in quality management" (Kalite yönetimindeki eğilimlerin barometresi), National Productivity Review, Kış 1996, sayfa 17.
10. C. Prahalad ve M. Krishnan: "The new meaning of quality in the information age" (Bilgi çağında kalitenin yeni anlamı), Harvard Business Review, Eylül-Ekim 1999, sayfa 109-117.
11. N. Kano (editör): Guide to TQM in service industries (Hizmet endüstrilerinde TKY rehberi), (Tokyo, APO, 1996).

KURUMSAL DÖNÜŞÜMDE DANIŞMANLIK

22

Küreselleşme, yeni teknolojilerin ortaya çıkması, ekonomik liberalleşme ve fiyat serbestisi ve değişen toplumsal beklenti ve değerlere bağlı olarak sürekli artmakta olan rekabet, sürekli çalkantılı bir ortam yaratmaktadır. Bu çalkantıyla karşılaşılınca yeniden organize olma, küçülme, dış kaynak kullanımı, şirket satın alma veya bazı bölümleri kapatma gerekliliğinden çok az şirket kaçabilmiştir. Son yirmi yılda aralarında Ford, General Motors, BMW, British Airways ve Cisco gibi büyük organizasyonların da bulunduğu binlerce şirket kendilerini yeniden yapılandırarak rekabet güçlerini artırmaya çalışmışlardır.

Ortakların hisse değerini artırmak için bir kereliğine yapılan bir hareket de olsa genelde rekabet gücünü artırmaya hedefli süregelen bir süreç de olsa yeniden yapılanma üst düzey yöneticilerin, sosyal organizasyonların, hükümetlerin ve mutlaka ki yönetim danışmanlarının öncelik verdiği konulardan biri olacaktır. Çevresel baskı ve değişimlerin bir sonucu olarak yeni bir şirket şekli meydana çıkmaktadır. Modern şirket esnek ve çok fazla müşteri odaklı olmalı, geçici yapıları ve daha az yönetim kademeleri olmalıdır. Yöneticilerinin daha geniş bir kontrolü olmalı ve daha düşük kademelerin daha çok gücü ve daha büyük rolleri olmalıdır. Proje takımları ve kendini yöneten takımlar, esnek ve başarılı organizasyonlarda daha sık rastlanan özellikler olmaya başlamıştır. Şirket özünü - öz becerilerini - sahiplenir ve korur, ama aynı zamanda özü oluşturmayan fonksiyonları sınıfının en iyisi olan ve uzun vadeli iş ortaklarına yaptırarak var olan sınırları yıkar.

Bu tarz bir işletme modeli üst düzeyde buna uygun bir düşünce yapısı, organizasyonel strateji, kurumsal kültür ve aşağıdaki stratejik yer değişimlerinin olması için faaliyetler gerektirir:

- Dikey birleşmeden değer kazanmaya doğru değişim;
- Organizasyonun büyüklüğünü avantaj olarak görmekten esnekliği avantaj olarak görmeye doğru değişim;
- Maliyet kontrolüne odaklanmaktan ortaklar için hisse değeri yaratmaya odaklanmaya doğru değişim;

- Kaynakların kontrolüne odaklanmaktan öz becerilere odaklanmaya doğru değişim;
- Nasıl'ı yönetmekten ne'yi yönetmeye doğru değişim.

Bundan dolayı şirket; yapısını, kaynaklarını ve yeterliliklerini yenileşim, öğrenme ve uygulamaya dayalı tecrübeyle sürekli yeniden şekillendiren dinamik bir kuruluş olarak değerlendirilmektedir. Sonuç olarak, fonksiyonel yönetimden süreç yönetimine, güç odaklılıktan gücün merkeziyetten uzaklaşmasına, fiziksel varlıkları yönetmekten bilgiyi yönetmeye doğru giden kuvvetli bir hareket vardır. Tüm bunlar ve diğer önemli yer değişimler bunları kolaylaştıracak ve destekleyecek düzgün bir organizasyonel çerçeve gerektirir.

22.1 Organizasyonel dönüşüm nedir?

Kurumsal dönüşüm birçok şekilde olur ve birçok sembol sözcüğü vardır - revizyon, yeniden canlandırma, şirket birleşmeleri ve alımları, dışarıdan kaynak kullanımı vb. - ve geniş bir değişiklikler zincirini kapsar. Bu değişikler arasında organizasyonel parçalar arasındaki resmi ilişkilerin bilinçli olarak küçük değişikliklere uğratılması, iş süreçlerinin yeniden tasarımı veya dışarıdan kaynak kullanımı, büyük şirketin küçük şirketlere ayrılması, tasfiye etme ve bir iş alanını kaldırma gibi yollarla yapısal öğelerin kademelerini azaltma veya yok etme sayılabilir. Kurumsal dönüşüm aynı zamanda küçülme ve yeniden inşa olmayı da kapsar, ama kendi içinde çok daha geniş ve kapsamlı bir kavramdır. Kurumsal dönüşümde aşağıdaki değişiklikler olabilir: Finansal yapıların (hisse yeniden alımları, borç/özkaynak oranını azaltmak ve yeni hisse ihraç etmek), pazar yapılarının (ürün/hizmet portföyünü değiştirmek), teknolojik yapıların (otomasyon), üretim yapılarının ve organizasyonel yapının değiştirilmesi; aynı zamanda delokalizasyon (üretim birimlerini daha düşük maliyetli lokasyonlara taşımak). Kurumsal dönüşümde var olan iş alanlarının portföyünü değiştirmek (verimli olmayan bölüm ve faaliyetleri tasfiye ederek şirket satın alma veya iç büyüme, modernleşme veya büyük şirketten küçük şirketler yaratma gibi yollarla yeni iş alanlarına girmek) de yer alabilir. Yeniden yapılanma organizasyonun kendi sınırlarının da ötesine geçerek değer zincirinde yer alan diğer öğeleri de içine alır; dolayısıyla tedarikçi şirketleri, müşterileri, diğer iş ortaklarını ve kurumsal hisse sahiplerini de ciddi anlamda etkileyebilir. Ama hemen hemen her durumda esas amaç aynı kalır: Yeni, daha iddialı ve daha karmaşık bir ortamla başa çıkabilmek amacıyla iş yapma yöntemlerini kökten değişime uğratmak.

Kurumsal dönüşüm yeniden yapılanma, yeniden canlandırma ve yenilenme[1] şeklinde sırayla giden üç aşamalı bir süreç olarak değerlendirilebilir. Yeniden yapılanma aynı zamanda uyanış aşaması olarak da adlandırılır ve özellikle istenenin altında performans gösteren birimlerde önem kazanır. Bu şirketlerdeki dönüşüm süreci genellikle küçülme, ürün ve hizmet portföyünün fazla kısımlarını kesip atma ve yapı ve yönetim süreçlerini elden geçirme ile başlar ve bu da şirkete kendi vizyonunu yeniden tanımlama ve stratejik ve öz becerilerini yeniden tasarlamada faydalı olur. Bu aşamanın sonunda şirket ayakta kalmasına yetecek kadar bir

kar eşiği elde eder, ama bu rekabetçiliği yeniden canlandırmak için yeterli değildir. İkinci aşama olan yeniden canlandırmadaki odak noktası, şirketin büyüme ve karlılığını geliştirmektir. Bunu yaparken hem yeni iş fırsatları ve becerileri hem de diğerlerinin yardımıyla bu fırsat ve becerileri elde etmek için gereken stratejik ortaklıklar tespit edilir. Üçüncü ve son aşama yenilenmedir ve şirket kayıpları tespit etmek ve yok etmek, yeni kapasiteler oluşturmak ve paylaşmak ve stratejilerini gençleştirmek; dolayısıyla da hem yeniden yapılanma hem de yeniden canlandırma boyutlarını aynı anda uygulamak amacını taşıyorsa, yenilenmeden bahsedilebilir.

Son 15 yıldaki organizasyonel dönüşüm deneyimleri bize bazı önemli dersler vermiştir. Öncelikle dönüşüm sadece maliyetleri azaltmak, karlılığı artırmak veya şirketi yeniden inşa etmek demek değildir. Aynı zamanda insanlar ve onların düşünceleri demektir ve eğer stratejileri ve yönetim politikalarını yeniden yaratmak demekse, sosyal bir organizma olarak tüm organizasyonu kapsamalıdır. Yeni fikirler, yeni kavramlar ve paylaşılan bir fırsat algılama sistemi, dönüşümün itici güçleridir.

22.2 Kurumsal dönüşüm için hazırlanmak

Organizasyonel dönüşüm konusunda yardımcı olan bir danışmanın ilk görevlerinden biri; şirketin neden yeniden yapılanmaya ihtiyacı olduğunu açıklayan ve yönetici ve aynı zamanda çalışanların da birçok zor karar vermelerini gerektireceği ve ufak çaplı olmayacağı için tüm bu çabayı haklı çıkaracak ve birkaç önemli sebep tespit etmektir. Bölüm 4'te incelendiği üzere değişim yönetiminin genel prensip ve yöntemleri burada da uygulanır; bütün şirketin dönüşümü için önemli olan değişim sürecinin önemini, hızını, derinliğini, karmaşıklığını, risklerini ve gelecekteki sonuçlarını yansıtan birleşik etki ve gerekliliklerdir.

Bu durumlarda yönetim danışmanları normalde müşterilerin eş zamanda şu iki önemli konuyla başa çıkmalarına yardım ederler: 1. Organizasyonu dönüşüme hazırlamak, 2. Değişime karşı olan direnci belirlemek ve üstesinden gelmek.

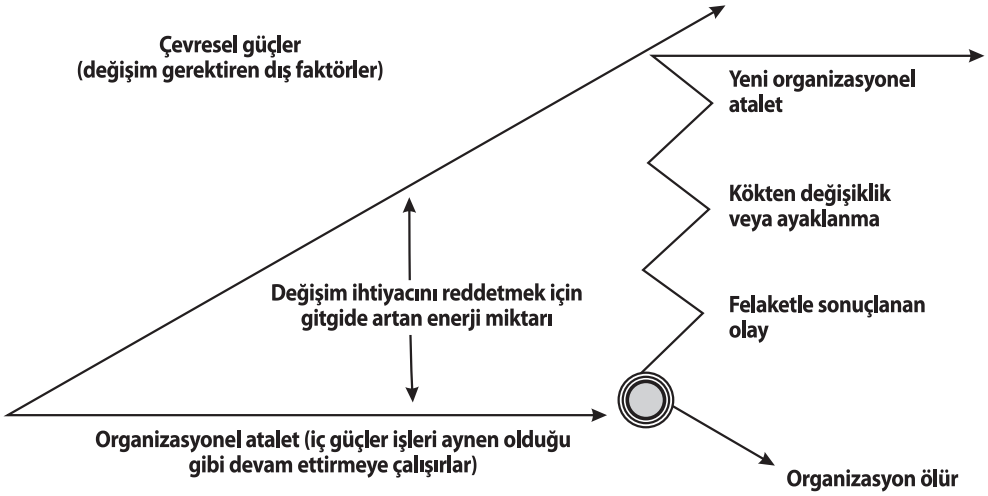
Hazırlık adımları

Danışman organizasyonun genelde değişime karşı dirençli mi hassas mı olduğunu değerlendirerek işe başlamalıdır. Değişime karşı dirençli organizasyonlar hızla değişen dış faktörlerin etkisine rağmen değişim ihtiyacını sürekli reddederler. Bu atalet hali şirketi geçmişte kendisine iyi hizmet eden yolda devam ettirmesine rağmen çevresi değişik bir yönde ilerlemektedir (Şekil 22.1). Zamanla dışarıdaki gerçeklikle şirketin durumu arasındaki açıklık genişler ve değişime direnmek için daha çok enerjiye ihtiyaç duyulur. Bir noktada değişim baskısı çok büyür ve felaketle sonuçlanan bir olay olur - belki satışlar dramatik olarak düşer veya pazarlar aniden kuruyuverir. Olay ne olursa olsun, iki muhtemel sonucu vardır: Ya organizasyon ölür veya organizasyon kendisini gerçeklere yaklaştırmak için çok kuvvetli adımlar atarken kökten gelen bazı büyük ve ani değişiklikler olur. Değişime duyarlı şirketler değişen çevreyle uyumlu olarak sürekli ve etkisini yavaş yavaş gösteren değişiklikler yaparlar. Müşterilerinin ihtiyaçları ve rakiplerinin güçlü noktalarından

çok iyi haberdardırlar ve yeni fikirlere açıktırlar. Değişime duyarlı organizasyonlar çevre tarafından kontrol edilmek yerine, çevreyi etkileme ve gözleme gücüne de sahiptir. Sonuçta yeni fırsatları değerlendirmeye hazırdırlar.

Dönüşümle başa çıkmak için belli imkanlar yaratmak gerekebilir. Örneğin yönetime aşağıdakiler tavsiye edilebilir: [2]

Şekil 22.1 Değişime karşı dirençli organizasyon



Kaynak: M. Hennecke: Toward the change sensitive organization (Değişime duyarlı organizasyona doğru), Training, Mayıs 1991, sayfa 54-59.

- Yeni süreçlerin geliştirilebileceği yeni organizasyonel yapılar yaratmak;
- Yeni sorunları çözmek için gereken yeni süreç ve değerleri geliştirecek bağımsız bir organizasyon kurmak;
- Süreç ve değerleri yeni görevlerin gerekliliklerine uyacak farklı bir organizasyon elde etmek.

Organizasyonun dönüşüme hazır olup olmadığını değerlendirirken bazı temel sorular cevaplanmalıdır: Bu değişim bir yük mü yoksa meydan okuma mı? Değişim net, uğraşmaya değer ve gerçekçi mi? Değişimin faydası kısa zamanda meydana çıkacak mı? Değişim bir fonksiyonla mı yoksa birbiriyle yakından ilgili birkaç fonksiyonla mı sınırlı? Güç ve statü ilişkileri üzerindeki etkisi ne olacak? Değişim var olan organizasyonel kültüre uyum sağlayacak mı? Değişimin olacağı kesin mi?

Bu soruları cevaplamak ve dönüşüm ihtiyaçlarını belirlemek için endüstri analizi (başarı, fırsat ve tehditlerin özellikleri, eğilimleri ve ana faktörleri) yapmak, rakip analizi (gerçek ve olası rakipler, güçlü ve zayıf noktaları, imkanları ve sınırlamaları, stratejileri ve gelecek hamleleri), toplum analizi (hükümet politikasında, müşteri davranışlarında, çalışan beklentilerinde önemli değişiklikler) ve şirket analizi (güçlü ve zayıf noktalar; hisselerin performansı; halihazırda ve potansiyel pazarlarda maliyet, kalite, teslimat süresi güvenilirlik ve hizmet; pazar payı eğilim-

lerindeki ve ürün, ülke, dağıtım kanalları ve müşteri kategorisine göre karlılıktaki eğilimler) yapmak şarttır.

Direnci yenmek

Değişim direnciyle başa çıkmak için danışman ve yönetimin var olan durumla ilgili rahatsızlık ve tatminsizlik yaratarak işe başlamaları gerekir. Organizasyondaki anahtar oyuncuların kafa yapısını değiştirmek, genelde bir tür kuvvetli sarsıntı gerektirir. Organizasyonun içinden ve dışından gelen baskılar, değişim ihtiyacına olan farkındalığı etkin bir şekilde artırabilir. Ortaklaşa istek, bağlılık, motivasyon, bir tür harekete geçmenin gerektiğine dair aciliyet duygusu ve olaylara dıştan bakabilmenin toplamından oluşan ortak bir kafa yapısı yaratmak, dönüşüme başlamak için kritik noktadır.

İkinci adım, kısırdöngüyü kırmak için yeni bir vizyon ve misyon formunda daha iyi bir şeyler için umut yaratmaktır. Organizasyona olan meydan okumaları tespit etmesi, sıkıntının kaynağını göstermesi, harekete geçmemenin olumsuz sonuçlarını net olarak sunması gereken kişi, gerekirse danışmanlardan yardım alarak liderdir. Performanslar arasındaki farkı ve bunun sonuçlarını göstermek açısından diğer organizasyonlarla kıyaslama yapmak iyi bir yöntemdir. Aşırı strese karşı tampon olarak liderler, var olan duruma geçerli bir alternatif sunmak zorundadırlar. Bu noktada çalışanların değişim programını gerçekçi bir şey olarak algılamaları için faaliyet planı çizmek hayatidir.

Değişim çabalarına farkındalık ve destek sağlamak ve "bu şirkette bir şey korkunç kötü" gibi kuvvetli bir mesajı kafalara kazımak için Gary Hamel bir "ayaklanma"nın aşağıdaki şekilde başlatılmasını önermektedir: [3]

1. Bir bakış açısı geliştirin. Bu bakış açısı kuvvetli, güvenilir, tutarlı, zorlayıcı, veriye dayanan, insanların duygularına hitap eden ve rakamsal verilerle net bağlantıda olmalıdır.
2. Bir manifesto yazın. Fikrinizi diğerlerine iletmeniz gerekiyor. İnsanların hayal güçlerini yakalamalı ve vizyon ve umut vermelidir.
3. Koalisyon yaratın. Sizin vizyon ve tutkunuzu paylaşan iş arkadaşlarınızla grup kurun. Kurum içindeki isyankarlar parçalara ayrılır ve izole edilirlerse, bertaraf etmek kolaydır.
4. Hedefinizi seçin. Olası bir şampiyon belirleyin ve hedefleyin - güç katmanlarını çekebilecek ve üst yönetimin desteğini alabilecek biri olabilir.
5. Üye yap ve tarafsız kıl. Muhalifleri alçaltmak ve küçük düşürmek değil, silahsız bırakmak ve üye yapmak gerekir.
6. Bir tercüman bulun. Siz ve gücü elinde tutan insanlar arasında köprü kurabilecek birini bulmalısınız.
7. Az kazan, erkenden kazan, sık sık kazan. Eğer fikirlerinizin gerçekten işe yaradığını gösteremezseniz, dönüşüm çabanız boşa gider.

22.3 Kurumsal dönüşümün stratejileri ve süreçleri

Organizasyonda dönüşüm yavaş, azar azar, evrimsel ve kişilere odaklı veya ekonomik performans ilk öncelikse hızlı, devrimsel, dramatik ve şirket çapında olabilir. Değişik yaklaşımlar değişik dönüşüm stratejileri ve danışmanlık yaklaşımları gerektirir. Danışmanın rolü, süreci kolaylaştırmak ve kaynak olmaktır.

Danışmanlar her ne kadar etkin insan yönetiminin ne olması gerektiğiyle ilgili belirli değer ve fikirlere sahip olsalar da, üst yönetimin onların fikirlerini hayata geçirmek zorunda kalacağı kurumsal bazda bir programı önermemeleri gerekmektedir. Daha çok keşif ve öğrenme sürecini teşvik etme ve destekleme üzerine çalışmalıdırlar. Eğer inanç ve değerlerin değişmesi gerekiyorsa, sorunları çözerken değişim çalışan katılımından kaynaklanıyorsa ve değişimin hedefi öğrenen bir organizasyon yaratmaksa, zarifçe paketlenmiş çözümler sunan büyük danışmanlık firmaları her zaman başarılı olamazlar. Önceden hazırlanmış çözümlerle gelmeyen süreç danışmanları, yönetici ve diğer çalışanları aşamalı analiz, yeniden tasarlama ve değişime doğru yönlendirebilirler.

Bazı faydalı prensipler

Günümüzde organik, esnek, çevik veya "yeniden şekillendirilebilir" organizasyonlara olan ilgi artmıştır. Bunların yapılarında bir sabit bir de değişken parça vardır. Sabit parçada önemli görevlerdeki uzmanlar için "evler" vardır ve bunlar aynı zamanda rotasyondaki genel elemanlara da ev sahipliği yaparlar. Yapının değişken parçasında görevlerin içinden geçerek birleştirilmiş mekanizma ve ağlar vardır, örneğin günümüzde birçok şirkette kullanılan karşılıklı fonksiyonel takımlar gibi. Bu tip organizasyonlar yavaşça artan değişikliklere kolaylıkla adapte olabilirler.

Dönüşüm projeleri ne kadar geniş ve köktense, müşteri organizasyonun zorunlu uygulama becerilerinden, yönetimin oybirliğinden ve değişim için gereken motivasyondan mahrum olması ihtimali de o derece yüksektir. Bu yüksek risk taşıyan danışmanlık girişimlerine daha iyi bir alternatif olacak şey, hızlı döngülü, keskin ve net bir şekilde odaklanmış bir seri projeye dayanan bir modeldir. Her bir proje hem ölçülebilir bir getiri sağlayacak hem de müşteri organizasyonun öğrenme ve ortaya çıkan değişiklikleri devam ettirme kapasitesini artıracaktır.

Bu şekilde odaklanmış ve daha küçük bazda projeleri hayata geçirmek için birbiriyle ilişkili olan düzinelerce değişikliğin birleşik ve koordineli bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Danışman takımı bazı teknik değişiklikleri yapmakta yardım etse de sadece az sayıda projeye yardım edebilecektir. Geri kalanı organizasyon tarafından tespit edilmeli ve gerçekleştirilmelidir. Bu yöntemle şirket öğrenmeye başlayacaktır. Bunun ilk ve en yaygın yolu, değişikliğe daha çok disiplin ve destek sağlayarak rasyonalizasyon ile başlamak, ondan sonra hareketi yayarak ve güven oluşturarak yeniden canlandırmak ve sonuçta şirketi yeniden oluşturmaktır. İkinci yol, şirketin işe daha fazla bütünleşmeyle başlaması ve daha sonra yeniden oluşmasıdır. Üçüncü ve en zor yol, şirketin disiplin, destek, esneme

ve güveni aynı anda dengeleyerek direkt yeniden oluşmasıdır (General Motors'un yaptığı gibi) .

Çalkantılı bir ortamda geniş çaplı kökten değişikliklerle başa çıkmaya çalışırken danışman aşağıdaki anahtar öğeleri yerine koymak konusunda yardımcı olabilir:

- Kalıpları kırmak, sistemi artık etkin veya faydalı olmayan yapı, süreç ve fonksiyonlardan serbest kılmak, yeni şeyler öğrenmek ve yeni fırsatlara yol açmak için işlerliği olmayan davranış kalıplarını yok etmek.
- Deneyimleme, yön göstererek, bağlılık sağlayarak, bağları kuvvetlendirerek ve desteği geliştirerek mevcut çevreye daha iyi uyum sağlayan yeni kalıplar oluşturmak.
- Vizyon geliştirmek, sistemin çevresinde yeniden organize edilebileceği, düzen sağlayan, karşılıklı güveni geliştiren ve bağlılığı teşvik eden yeni bir bakış açısı seçmek.
- Bağlanma ve uyum sağlama, mevcut sistemi yeni yapma, düşünme ve öğrenme şekillerine doğru yönlendirecek şekilde üyelerin uyum içinde olmasını sağlamak. Bu daha çok seçenek getirir, esneklik sağlar ve açıklığı teşvik eder.

Aşağıdaki şartlar dönüşüm için gereken en önemli şartlardır; eğer halihazırda bu şartlar yoksa yaratılmaları gerekir:

- **Dönüşüm için paylaşılan vizyon ve strateji.** Bunlar işletmenin gerekliliklerini tanımlamalı, beklenen sonuçların taslağını çıkarmalı, teknolojiyi net olarak işletme hedeflerinin elde edilmesine bağlamalı ve sonuçlar elde etmek için bir plan sunmalıdır.
- **Dönüşüm sürecini yönetecek bir takım.** Hem değişiklikleri hem de yeniden yapılanmanın itici gücü olan kaynakları yönetme yetkisi, becerisi ve vizyonu olan bir grup insanı görevlendirin.
- Bölüm müdürlerini ve çalışanları yetkilendirmek. Değişimi, karar vermeyi en alttaki yönetim düzeyine indirecek şekilde alttan başlayan bir süreç haline getirmek.
- **Teknik kadro ve uzmanlar arasında ortaklık.** Bireysel prosedür ve departmanların değil, bütün olarak şirketin sonuçlarını optimize etmeye yarayan mekanizmalar oturmuş olmalıdır.
- **Yenileşimci prosedürler, kurumsallaştırma ve sonuçların pekiştirilmesi.** Çalışanlar yeni beceriler elde etmeli, daha çok iş bilgisine sahip olmalı ve yeni süreçlerde yer almalı, aynı zamanda zihinlerinde yeni modeller geliştirmelidirler.

Gelişim için en büyük fırsatlar, genellikle fonksiyonlar arasındaki beyaz alanlarda bulunur. Organizasyonun toplam performansı üzerinde kuvvetli bir etkisi olan kritik süreçleri belirlemek ve bunlara konsantre olmak önemlidir. Malzeme ve diğer fiziksel varlık hareketleri gibi şirkete değer katmayan tüm faaliyetler asgari

düzeyde tutulmalı veya yok edilmelidir, çünkü bunlar değer katmadan maliyeti artırmaktadır. Şirket faaliyetlerini geliştirmek için en önemli faktörlerden biri olan süreç yönetimi, görevden kaynaklanan güç, hiyerarşi ve bürokrasiyi göz ardı eder. Maliyetleri azaltmak ve kalite, hizmet ve hızı artırmak için yatay birleşime önem verir ve çıktı veya satışlardan geriye doğru giderek hangi faaliyet veya görevlerin gerektiğine karar vererek tüm sürece odaklanır. Süreç yönetiminin temel hedefi, süreci bütünlük içerisinde görmek ve tüm değer zincirini daha fazla müşteri memnuniyeti sağlamak, mümkün olan en iyi performansı yakalamak ve rekabet gücünü artırmak için kullanmaktır.

Dönüşüm stratejisi hakkında karara varmadan önce, danışman ve yöneticilerin şirketin işletme ömrünün neresinde olduğunu ve gelişim sırasını – evrim veya devrim – net olarak anlamaları gerekmektedir. "Devrime önderlik etmek" kitabında Gary Hamel [4] farklı değişim türleri arasındaki ilişkileri göstermiş, bunu yaparken sürekli gelişimle (evrimsel yaklaşım) başlamış ve tüm sistemin kökünden değişeceği işletme kavramı yenileşimine kadar gitmiştir (en kökten ve devrimsel yaklaşım) (Şekil 22.2) .

Şekil 22.2 Dönüşüm türleri ve organizasyonel şartlar arasındaki bağlantı

Kaynak: J.G.Hamel: Leading the revolution (Devrime önderlik etmek) (Boston, MA, HBS Press, 2000), sayfa 18.

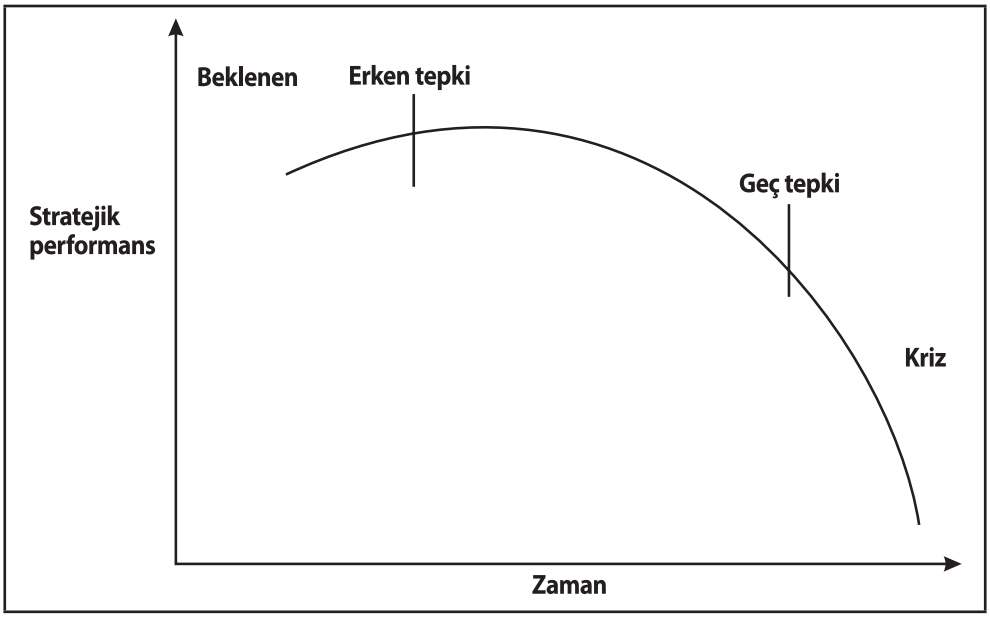
En zor sorunlar, büyük ve eski organizasyonlar dönüşüme uğratılırken meydana çıkar. Bu çabaların çoğunun başarısızlıkla sonuçlanmasına karşın dönüşüm çabalarıyla iyi örnek teşkil eden şirketler de vardır. Bu şirketlerin tecrübesi benzer organizasyonlara yardım etmekte olan danışmanların ilgisini çekebilecek dersler verir. Eski organizasyonların başarılı dönüşüme olan yaklaşımlarını gösteren birkaç ipucu aşağıdadır:

- **Müşteri bakış açısı aşılayarak ve müşteriye odaklanarak yenilenirler.** Rekabet avantajı, müşteri ihtiyaçlarını özgün yöntemlerle anlamak ve karşılamaktan geçmektedir. Hewlett Packard bunu iç ve dış müşteri memnuniyetini performans değerlendirme sistemine dahil ederek başarmıştır.
- **Kapasitelerini değişim için artırarak yenilenirler.** Yenilenmek için iş dön-

gülerinin uzunluğu azaltılmalı ve değişim kapasitesi artırılmalıdır.

- **Hem donanım (stratejiler, yapılar ve sistemler) hem de yazılımı (çalışan davranışı ve kafa yapısı) değiştirerek yenilenirler.** Dönüşüm sadece yeni donanım uygun yazılımla desteklendiğinde gerçekleşir.
- **Yetkilendirilmiş çalışanlar yaratarak yenilenirler.** Bu çalışanlar organizasyonun her seviyesinde lider konumundadırlar. Kendi iş performanslarını etkileyen faktörler üzerinde etki ve kontrol sahibi olarak ve gereken becerilere sahip olarak lider haline gelirler.

Şekil 22.3 İş performansı ve dönüşüm türleri arasındaki ilişki



Kaynak: J. P. Killing: "Managing change: The urgency factor" (Değişimin yönetimi: Aciliyet faktörü), Perspectives for Managers (Lozan, IMD), Cilt 39, Sayı 1, Şubat 1997.

Stratejiler

Dönüşüm çabalarını planlamak ve uygulamaya geçirmek için birçok farklı strateji vardır ve tek bir yaklaşımı önermek imkansızdır. Burada çoğu başarılı olan birkaç stratejik yaklaşımdan bahsedeceğiz ve böylece en tipik vakaları ve dönüşüm şartlarını anlatmış olacağız.

Her dönüşümün ilk stratejik parçalarından biri, aciliyet duygusu yaratmaktır. Sizin durumunuzda yeniden yapılanma ne kadar acil gerekli? Krizin eşiğinde misiniz? Zaten krizde misiniz? Şirketinizi kriz eğrisinde (Şekil 22.3) ait olduğu yere yerleştirin. Başlangıçta diyagramın sol tarafında işletme iyi performans göstermektedir, ama zamanla performans yavaşça yassılaşır ve sonra da işletme krize girene kadar hızlı bir şekilde düşmeye başlar.

İşletmenizin kriz eğrisinde nerede olduğuna bağlı olarak farklı dönüşüm stratejileri düşünebiliriz. Beklenen değişim durumunda halihazırdaki işletme performansı iyidir ve bir süre böyle kalacağına dair genel bir algılama vardır. Buna rağmen, danışman eğer önleyici faaliyetler olmazsa, performansın gelecekte düşeceğini gösteren bir şeyler görür. Beklenen değişim durumunda hiçbir önlem alınmazsa, tepkisel değişim durumuna geçilir. Bu durumda kar marjları sürekli azalmakta, büyüme oranları veya pazar payı düşmekte veya şirketin temel müşterileri gitgide memnuniyetsizliklerini belli etmektedir. Bu hala bir kriz durumu değildir. Bazı yöneticiler önemli değişikliklerin gerektiğini düşünürler, ama hepsi değil. Kriz değişim durumu yöneticilerin beklenen ve tepkisel durumlarda değişimi yönetmeye başlamadıklarını ve şirketin eğriden aşağı krize doğru kaydığını gösterir. Bu noktada dönüşüm ihtiyacı yönetici ve danışmanlar tarafından bariz şekilde görülmektedir ve değişim için aciliyet yaratmak sorun olmaktan çıkmıştır.

Aciliyet yaratmaktaki gerçek sorun, şirket tepkisel durumdayken görülür. Burada geniş bir cephede işe başlamanız gerekmektedir ve tartışmaların içinde kalmak için zamanınız yoktur. Yeni bir rutinin başlatılması gerektiğini belirterek mevcut rutini bozabilirsiniz. İşe yaramayan ve uzun zamandır süren bir projenin araştırma fonlarını kesmek veya gelecek planlarıyla uymayan bir iş alanını satmak gibi kutsal ineği öldürme faaliyeti başka ve daha az dramatik değişikliklere giden yolun önünü açacaktır. Dönüşümdeki bazı uzmanlar, çok direnç gösteren kilit konumdaki birini işten atmayı veya onu daha az önemli bir göreve atamayı da önermektedirler. Dönüşüm sürecinin başarısında en fazla etkisi olacak insanları belirlemek zorundasınız. [5]

Bazı danışmanlar stratejilere odaklanmak yerine değişim için gereken şartları ve organizasyonel hassasiyeti geliştirmeyi tercih ederler. Gary Hammel'in önerisi; Charles Schwab, GE Capital ve Royal Dutch Shell gibi firmaları kendilerini yeniden ve yeniden keşfetmeye kapasitesine sahip devrimciler haline getirenlere benzer devrimci yönetim kurallarının oluşmasının teşvik edilmesidir. [6] Bunlardan bazıları aşağıda genel hatlarıyla açıklanmıştır.

Mantıksız beklentiler ortaya koyun. Tuhaf beklentileriniz varsa, bu sizi fırsatlarınız hakkında çok farklı düşünmeye zorlar. %20'lik bir hedefi olan bir kişi işleri %10'luk hedefi olan bir kişiden daha farklı yapacaktır. Uzun vadede zenginlik yaratmak, sadece doğrusal olmayan yenileşimle mümkündür.

İ**şletme tanımınızı esnetin.** Şirketinizi ne yaptığından çok ne bildiği ve neye sahip olduğu açısından yeniden değerlendirmek için birkaç kişi bir araya gelin. Virgin hava taşımacılığı, paket turlar, müzik perakendeciliği, bankacılık ve aynı zamanda radyo yayıncılığı gibi birbirinden farklı alanlarda faaliyet göstermektedir. Bu şirket eğer a) varolan kuralları değiştirebileceğine, b) müşterilere daha iyisini sunabileceğine ve c) daha eğlenceli ve rekabetçi olabileceğine inanıyorsa, o iş alanına girmektedir.

İş alanı değil, bir sebep yaratın. Schwab tüm faaliyetlerini webe taşırken bu hareketin fiyatları %60 azaltacağını biliyordu. Birçok şirkette (Merrill Lynch'te olduğu gibi), böyle bir değişikliğin olması için aylar, belki de yıllar süren verimsiz tartışmaların olması gerekirdi.

Yeni sesleri dinleyin. Gitgide daha sıklıkla şirketler eskiden beri çalışan emektarların önyargılarından arınmış olan dışarıdan gelen kişiler tarafından yeniden yaratılmaktadırlar. Ama hala birçok şirkette strateji, eski alışkanlıkları korumak ve yıllar geçse de aynı insanların aynı insanlarla yıllar boyu konuşması üzerine kurulmuştur. GE Capital hepsi 30 yaşın altında olan genç bir takım kurdu ve onlara fırsatların nerelerde yattığını sordu. Yeni sesler olmadan evrim şansı sıfırdır.

Fikirler, sermaye ve yetenekler için açık bir pazar tasarlayın. Silikon Vadisi'ni işletme yenileşiminde bu kadar popüler yapan şey, birbiriyle sıkı sıkıya bağlı olan üç pazardır: Fikirler pazarı, sermaye pazarı ve yetenek pazarı. Kökten değiştirecek fikirler, servet yaratmanın tek yoludur.

Deneyciliğin risklerini düşürün. Olası zararları en aza indirgemek için Virgin'in her girdiği iş alanı için bir kaçış planı vardır. Çoğu başlangıçlar ve yeni girişimler başarısız olurlar ve yönetim bunu kabul etmek zorundadır. Tedbirli bir yatırımcının tek bir projeden çok, bir proje portföyüne yatırım yapması lazımdır.

Hücre gibi hareket edin - sürekli bölünün. Bölünme ve ayrımlaşma, büyümenin esasını oluşturur. Şirketler bölünme ve ayrımlaşmayı bıraktıklarında yenileşim ölür ve büyüme yavaşlar. Virgin Records ilk atalet belirtilerini gösterdiğinde, sahibi Richard Branson yönetim direktör yardımcısını, satış direktör yardımcısını ve pazarlama direktör yardımcısını aldı ve onları yeni bir şirketin çekirdeği haline getirdi.

Yenileşimcilerinize de para ödeyin. Birçok şirket yenileşimi teşvik eden yönetim anlayışından bahseder ve insanların risk almasını isterler, ama bu insanlar başarılı olursa küçük bir ikramiyeden başka bir şey almazlar ve eğer başarısız olurlarsa kovulurlar. Girişimcileri kahyaları ödüllendirdiğiniz gibi ödüllendiremezsiniz. İşletmede doğrusal olmayan bir yenileşime imza atan kişiler için olağanüstü ödüllere ihtiyacınız vardır. Microsoft yeni teşebbüsün başarısında başlangıç takımına büyük bir hisse veren bir ücretlendirme sistemi yaratmıştır. Genç bir takım üyesinin yeni bir iş alanını kurmaya yardım etme karşılığında 1 milyon dolar alması çok olağanüstü bir durum değildir.

Dönüşüm sürecinin özet görüntüsü

Bütünsel dönüşüm süreci, birçok dönüşüm projesinden gelen tecrübelere dayanarak Kutu 22.1'de gösterildiği şekilde safhalara ayrılabilir. Bu kutu özel durumlar için ısmarlama dönüşüm süreçleri tasarlarken bir kontrol listesi olarak kullanılabilir.

Kutu 22.1 Bir organizasyonu dönüştürmek için gereken sekiz aşama

1. Aciliyet duygusu oluşturun

- Pazarları ve rekabet gerçeklerini araştırın.
- Krizleri, olası krizleri ve büyük fırsatları belirleyin.
- Sorun ve fırsatları aynı anda teşhis ederek bağlılığı herkese yayın.
- Organizasyonel kültür hakkında bilgi sahibi olmak için şirket çapında bir araştırma yürütün.
- Aciliyet duygusu yaratın ve derin değişikliklere olan ihtiyacı pekiştirin.

2. Kuvvetli ve yön gösteren bir koalisyon oluşturun

- Dönüşümü yönlendirmeye yetecek gücü olan bir takım oluşturun.
- Grubun bir takım olarak çalışmasını sağlayın.

3. Bir vizyon ve strateji geliştirin

- Mevcut durumu ve gelecekte istenen durumu değerlendirin.
- Dönüşüm çabalarını yönlendirmek için paylaşılan bir vizyon, değerler ve hedefler geliştirin.
- Bu vizyonu elde etmek için stratejiler geliştirin.
- Şirketi rakiplerinden farklılaştıran temel becerileri ve imkanları belirleyin.
- Yeni vizyon için fikir birliği ve hayata geçirmek için beceriler geliştirin.

4. Dönüşüm vizyonunu anlatın

- Yeni vizyon ve stratejileri anlatmak için mümkün olan her aracı kullanın.
- Yön veren koalisyonda etkin davranışlar sergileyin ve rol modeli olun.
- Hedefleri, faydalarını ve nasıl başarılabileceklerini açıkça gösterin.

5. Geniş tabanlı faaliyetleri yetkilendirin

- Dönüşüme ters olan engel ve diğer faktörleri ortadan kaldırın.
- Vizyona zarar veren sistem, yapı ve iş prosedürlerini değiştirin.
- Risk almayı ve geleneksel olmayan fikirler, faaliyet ve hareketleri teşvik edin.
- Etkin olmayan yöntemlerle yüzleşin, gerçek işe çok fazla dikkat verin.
- İnsanlara davranışlarını nasıl değiştireceklerine karar verme şansını verin.
- Gereken yardım, koçluk, geri bildirim ve eğitimi sağlayın.

6. Kısa vadeli kazançlar oluşturun

- Geniş kavramı deneme ve öğrenme için temel oluşturacak küçük parçalara bölün.
- Organizasyondaki ataletle savaşın, tüm organizasyonu sarsacak hareketlere başlayın, "her zamanki gibi yapılan iş"in bitiğinin sinyallerini gönderin.
- Görülebilir performans gelişimleri veya kazançlar planlayıp uygulamaya sokun.
- Kazançları mümkün kılan kişileri tanıyın ve ödüllendirin.

Devamı sonraki sayfada

7. Kazançları konsolide edin ve daha çok değişim yaratın

- Dönüşüm vizyonuna uymayan sistem, yapı ve politikaları değiştirmek için inanılırlığı kullanın.
- Üst düzeyden aşağı doğru çok fazla itmeden tüm birimlere yeniden canlanmayı yayın.
- Vizyonu hayata geçirebilecek kişileri işe alın, terfi ettirin ve eğitin.
- Yeni stratejiyi hayata geçirmek için yeni beceriler geliştirin, insanlara yeni beceriler kazandırın, dışarıdan yetenekleri sadece gerçekten gerekliyse işe alın.
- Süreci yeni projeler, temalar ve değişim ajanlarıyla yeniden canlandırın.
- Müşteri ve verimlilik odaklı davranış, daha çok ve daha iyi liderlik ve daha etkin yönetim ile daha iyi performans yaratın.

8. Yeni yaklaşım ve davranışları kurumsallaştırın

- Yeni davranış şekli ve şirket başarısı arasındaki bağlantıyı açıkça ifade edin.
- Liderliğin gelişimi ve devamlılığını garantiye almak için araçlar sağlayın.
- Sürekli gelişimin olduğu bir ortama taşının
- Resmi politikalar, sistemler ve yapılar aracılığıyla yeniden canlanmayı kurumsallaştırın.
- Stratejileri gözlemleyin ve yeni sorun ve fırsatlara göre ayarlamalar yapın.

Dönüşüm yöntemleri

Dönüşüm stratejilerini geliştirmek ve uygulamak için danışman ve şirketler tarafından birçok değişik yöntem kullanılmaktadır. En çok kullanılan yöntemler aşağıda gözden geçirilmiştir. Bu yöntemler saf ve birbirinden ayrılmış yöntemler değildir - yönetici ve danışmanlar sıklıkla kendi tecrübelerini ve dönüşüme olan yaklaşımlarını yansıtacak şekilde yöntemleri birleştirir, birinden diğerine geçer veya melez yöntemler kullanırlar.

22.4 Şirketin revizyonları

Yönetim danışmanından sıkıntıda olan bir şirketi revize etmesi için yardım etmesi istenebilir. Revizyon stratejisinde genellikle bütün bir yeniden yapılanma ve yeniden organizasyon yer alır veya bu strateji en büyük yeniden yapılanmaya bir başlangıç oluşturur ve genelde şirketin tüm fonksiyon ve faaliyetlerini etkiler. Bu, bilhassa zor olan stratejik bir görevdir. Danışman muhtemelen iflasın yaklaşmakta olmasından korkulduğu çok geç bir aşamada olaya dahil edilir. Danışman bu durumda potansiyel bir kurtarıcı veya son umut olarak görülür. Şirketin yönetimi genellikle şokta ve paniktedir ve alacaklılar, bankalar, sendikalar, vergi memurları ve diğer taraflardan gelen çok aşırı bir baskı altındadır.

Böyle bir görevi kabul etmeden önce tecrübenizin bu kadar fazla risk ve sorumluluk gerektiren bir görev için yeterli olup olmadığını ve başarısızlığın maliye-

tinin ne olacağını değerlendirmelisiniz. Eğer görevi kabul ederseniz, sizin ve yönetimin görevlerinin açıkça anlaşıldığından ve tanımlandığından emin olmalısınız, çünkü uzun tartışma ve pazarlıklar için zaman yoktur ve bazı önlemlerin hemen onaylanması ve uygulanması gerekmektedir. Eğer üst yönetimin sorunun sebebi veya ana sebeplerinden biri olduğunu hissediyorsanız, bu işi kabul etmeden önce personel değişikliklerinin gerekli olduğunu net bir şekilde ifade etmelisiniz.

Tüm durumu değerlendirmek için kısa bir ön teşhis yardımcı olacaktır. Bilhassa şirketin hala kurtarılıp kurtarılamayacağını ve eğer kurtulabilirse bunun ne kadara mal olacağını ve bu görevin yönetimin imkanlarının ötesinde mi olduğunu değerlendirmek gerekmektedir. Eğer çok geç kalındıysa veya kara geçirme operasyonunun maliyeti çok, imkansıza yakın oranında yüksekse, şirketi satmak veya tasfiye etmekten başka çözüm olmayabilir.

Ön değerlendirmeden sonra uzun süren detaylı teşhis çalışmalarına girmek tavsiye edilmez ve genellikle mümkün değildir. Bir kriz durumu vardır; bazı alacaklılara bugün, bazılarına yarın ödeme yapılması gerekmektedir ve en becerikli personel, batan gemiyi terk etmeyi düşünüyor olabilir. Acil önlemler alınmalıdır: Alacaklılarla temasa geçmek zaruridir ve ertelenemeyen ödemeleri yapmak için kaynaklar bulunmalıdır.

Acil önlemler, hemen tasarruf yaptıracak veya firmanın finansal durumunun daha kötüye gitmesini durduracak kararları (örneğin işe alımların dondurulması, dış ülke seyahatlerine kısıtlama, geçici yardımın durdurulması, zaman kaydetme ve iş disiplinine daha çok odaklanma, eğlence maliyetlerinde kısıntılar) kapsar. Bu önlemlerden bazıları büyük tasarruflar sağlamaz, ama insanların durumun ne kadar ciddi olduğunu fark etmeleri için gereken atmosferi yaratmaya yardımcı olur. Bu noktada danışman, çalışanların mümkün olan her yolla kar oluşumuna katkı sağlamaya davet edildiklerinden emin olmalıdır. Bu böyle bir katılımı mümkün kılmak için gereken tüm imkanları seferber etmek anlamına gelse de, gizli tutulması gereken bilgiler açığa vurulmamalıdır.

Var olan kaynakların ve finansal ve diğer taahhütlerin stoku mümkün olan en kısa zamanda çıkarılmalıdır, çünkü şirket revizyon yolunda ilerlerken başka krizlerden, faiz ödemekten ve belli yükümlülükleri kapatmaktan kaçınmak zorunda kalacaktır. Danışman adım adım müşteri şirketin durumunun resmini tamamlayacaktır. Sorunun gerçek sebeplerini tespit etmek zaruridir. Bunlar dış kaynaklı (tüm sektörde durgunluk, hammadde fiyatlarının çok yüksek olması, politik sebeplerden ötürü önemli pazarların kaybedilmesi) veya iç kaynaklı (beceriksiz yönetim, yönetim ve sendikalar arasında çatışma) olabilir. Birçok durumda dış ve iç sebepler bir aradadır (dış kaynaklı faktörler ciddi soruna yol açarlar, çünkü yönetim onları yeteri kadar önceden görememiştir veya yönetim elverişsiz dış kaynaklı durumların etkisinde kalarak gitgide felç olmuştur). Finansal ve diğer kontrollerin her departmanda sıkılaştırılması gerekmektedir.

Dış kaynaklı ortaklara, özellikle de alacaklılara, ciddi bir revizyon operasyonunun başladığı ve sonuç verdiği gösterilmelidir. Bazı ülkelerde (mesela İflas

Yasası'nın 11. Bölümüne göre ABD'de) bir şirket tüm borçlarını ödeyebilmek için finansal durumunu yeniden yapılandırırken ve operasyonlarını yeniden düzenlerken alacaklıların taleplerinden geçici bir süreyle korunabilir.

Kaçınılmaz acil önlemleri takiben, revizyon programında uzun vadede finansal rahatlık ve kapasitenin yeniden oluşumu için gereken stratejik önlemlere geçilmelidir. Zaman hala kısadır ve her değişiklik dikkatlice programlanmalı ve zaman çizelgesi kontrol edilmelidir. Tüm yönetici ve departmanların sorumlulukları net olarak ifade edilmeli ve toplam programa olan katkılarının gerçek sonuçlara karşılık gelen değerlendirme ve ödüllerinin neler olduğu belirtilmelidir.

Bazen şirketin revizyonuna yardım ederken yönetim danışmanı müşteriden aldığı resmi veya sözel olmayan onaydan hareketle tamamen tavsiye edici olması gereken durumundan çıkıp müşteriye ne yapacağını söyler veya müşterinin çalışanlarına direkt talimatlar verir. Bu davranışın nereye kadar uzayabileceğini yöneten genel bir kural yoktur, özellikle de bir krizi önlemede yardımcı olduysa. Şirketi kara geçirmek için tutulan, ama tüm programın başarıyla tamamlanması için yönetici koltuğuna oturan danışman vakaları da olmuştur.

Kara geçirme veya kurtarma danışmanlığı, yönetim ve iş danışmanlığı içinde en hızlı büyüyen koldur. Birçok kara geçirme danışmanı işletmenin dengesini sağlamak için bunun sadece bir veya iki aşamasıyla uğraşırlar. Şirket dengeye oturduktan sonra işletme iyileştirmeye borçlarla başa çıkarak ve şirketi tekrar karlı yapacak önlemleri alarak devam edecek olan başka danışmanlara yönelir.

Kurtarma danışmanlığında tek bir formül yoktur, ama bazı ortak özellikler vardır. Öncelikle danışman gerçekten potansiyeli olan iş alanlarını aramalıdır. Kötü performans gösteren şirketler genellikle yanlış şekilde sınıflandırılmış iş alanlarının karışımı ve geçmişteki şirket alımlarının sonucudur ve burada gereken odaklanmanın netleştirilmesi ve şirketin temelde yatan güçlü noktalarına dönüştür. Bu da gevşek şirketlerin ister yönetimde söz sahibi olmayan müdürler isterse danışmanlar veya şirket doktorları olsun, dışarıdan gelen bir bakış açısına ihtiyaçları olduğunu meydana çıkarır. İşletmeyi fiilen yürüten tecrübeli müdürler tabii ki hala gereklidir ve danışmanlar onlara tavsiyeler vermeye hazırlıklı olmalıdırlar. Kutu 22.2, bir revizyon planını uygulamak için gereken eylemleri sırasıyla göstermektedir.

Kutu 22.2 Bir revizyon planı uygulamak

1. Şirketinizin olması gereken yeri hayalinizde canlandırın: Revizyon hedefleri belirleyin:
- Satışları iki katına çıkarmak?
- Büyümeyi sadece kârla finanse etmek?
- Tesis kullanımını %70'den %90'a çıkarmak?
- Maaşları satışların %12'sinden %9'una indirmek?
- Bu yıl ne kar ne zarar ederken gelecek yıl %6, üç yıl içinde %8 kara geçmek?

2. Bu veya benzer soruları cevaplayarak doğru stratejileri planlayın:
- Kaybeden faaliyetleri sonlandırmak?
- Maliyetli programları kesmek?
- Yeni pazarlama yöntemi geliştirmek?
- Yeni prosedürler geliştirmek?
- Başka bir şirketle birleşmek?
- Yeni şirketler satın alarak büyümek?
- İşlemleri küçültmek?

3. Şu dört noktayı hatırda tutarak değişimi hayata geçirin:
- Ne yapılacak?
- Kim yapacak?
- Nasıl başarılacak?
- Ne zaman tamamlanacak?

4. Önce nakit akışını en çok neyin etkilediğine odaklanın ve oradan şunlara yönelin:
- Uygulayacağınız revizyon işini belirleyin.
- İşin görece önemine karar verin.
- Her görev için işe yarayan faaliyet planları geliştirin.
- Özel görevlerde herkesin işi zamanında bitirmesini sağlayın.

5. Planı devamlı kontrol altına alın:
- Gerçekçi kıyaslamalar oluşturun.
- İyileşmenizi henüz ham halde olan, ama önceden belirlenmiş hedeflerle kıyaslayarak izleyin.

22.5 Küçülme

Küçülme işgücünde azalma demektir ve genellikle finansal kayıpların, nakit akışı zorluklarının, kaybedilen sözleşmelerin, teknolojik değişikliklerin veya rekabetteki hareketlerin bir sonucudur. Bu azalma, şirket içinde maaş düzeyinin düşmesi, erken emeklilik veya transferler, aynı zamanda da işten çıkarmalarla gerçekleştirilir. Aslında küçülme eğer sosyal sorumluluklar göz önüne alınarak yönetilirse, maliyetleri azaltmak, rekabet şansını artırmak ve bir organizasyonu yeniden canlandırmak için iyi bir fırsat olabilir ve genellikle de öyledir. Temelden yapılan küçülme popüler bir stratejidir ve finansal pazarlar genellikle bu kuvvetli çabaları takdir etmişlerdir.

Bununla beraber küçülme, aynı zamanda bir organizasyonu değerli insan kaynaklarından mahrum bırakabilir ve prodüktivite, moral ve sadakatin düşmesi ile sonuçlanabilir. Küçülme planlanmış ve sistematik olabilir, ama işten çıkarmalar genellikle yatırımcılara görmeleri gereken sinyalleri göndermek için yapılan ve "kısa vadeli sonuçlar veren çözümler"dir. Bu işten çıkarmaların karlılık üzerindeki gerçek etkisi, olayın boyutlarıyla kıyaslandığında önemsiz kalabilir. Birçok durumda küçülme, uzun vadede hisse değerini artırmakta başarılı olamamıştır. Küçülmenin gizli ekonomik ve sosyal maliyetleri arasında yetenekli kişilerin ve değerli kurumsal hafızanın kaybı, işe giriş çıkış hızında ve devamsızlıkta artış, kalite ve hizmetin düşmesi sonucu müşteri kaybı, girişimcilik, yenileşim ve risk almada azalma ve hatta dış itibar ve marka imajında aşınma ve artan kanuni ve yönetimsel giderler sayılabilir. Yüksek sosyal maliyetler genellikle iş güvensizliğinin etkilerinden, değişime olan direncin artmasından, motivasyon azalmasından, stresten ve güven ve sadakatin kaybolmasından kaynaklanmaktadır.

Bunlara rağmen belli durumlarda küçülmeden kaçınmak imkansızdır. Küçülme eğer daha geniş çaptaki dönüşüm çabalarının bir parçası olarak algılanır ve uygulanırsa, hem ekonomik olarak etkin hem de sosyal olarak daha sorumlu olur. İyi bir strateji, sürekli küçülme olabilir ve burada büyük bir işten çıkarma olmaz ve minimum kayıplı yönetim felsefesi ve kültürü uygulanır. En iyi küçülme uygulamaları şunların üzerinde durur:

- kurumsal ahlak ve davranış şeklinde kendini gösteren kurumsal sosyal sorumluluk;
- işletme vizyon, misyon, strateji ve hedefleri ve eylemleri bunların çevresine toplamak;
- sürekli gelişmeye dayanarak sadece küçülmeyi değil, dönüşümü de yönlendirmek;
- insanlar, iletişim, ortaklıklar ve katılım üzerine odaklanmak.

Yönetim danışmanının küçülmeden sonra toparlanma önlemleri alma konusunda hazırlıklı olması önemlidir. Bunlar arasında paylaşılacak yeni bir vizyon tanımlamak ve geçmişten çok geleceğe odaklanmak, işten çıkarılanlara olduğu kadar geride kalanlara da destek vermek, organizasyonda, iş tasarımında, iş değiştirmelerde ve sorumluluklarda değişiklikleri kolaylaştırmak, şirket içi yeteneklerin haritasını çıkarmak ve onları şirket becerilerine dönüştürmek, satışları canlandırmak ve müşteri ilişkileri yönetimini geliştirmek sayılabilir.

Yakın zamanda küçülmeden doğru boyutlandırma kavramına doğru kayma gözlenmektedir. Bu kavram iş stratejilerinin ve ana faaliyet alanlarının netleştirilmesiyle başlar ve buna uygun optimum organizasyonel yapı ve personel ihtiyacını belirler. Bu yaklaşım bazen "aptalca boyutlandırma" olarak da tanımlanan geniş ve acımasız personel kıyımı eğilimiyle tamamen zıt kutuplardadır.

22.6 Değişim mühendisliği (DM)

Değişim mühendisliği, 1980'lerin ortasında rekabet avantajı konusunda hemen sonuç verecek olan işletme stratejilerinde köklü ve hızlı değişiklikler yapma

tekniği olarak geliştirilmiş ve piyasaya sürülmüştür. Bu kavramda işletme süreçlerindeki değişiklikler eski organizasyonel engelleri aşmalı, iş tanımları yeniden yazılmalı, bireyselliği ve iç rekabetliliği artırmak için ödül sistemleri gözden geçirilmeli, yeni bilgi sistemleri tasarlanmalı ve test edilmelidir. Burada maliyetleri kesmek - özellikle de çok sayıda elemanı işten çıkarmak - üzerinde odaklanılmaktadır.

DM'nin ilk kavramları açıkça bilgi teknolojisi (BT) üzerinde toplanmıştı. Verilmek istenen mesaj BT sistemlerinin eskiden olduğu gibi organizasyon içindeki birimlerde yerel olarak kurulmak yerine, organizasyonun süreçleri etrafında tasarlanması gerektiğiydi. Bu görüş kısa zamanda organizasyonun tamamında görev, hiyerarşi ve komuta tipi yapıların olumsuz etkilerine karşı koymak amacıyla kullanılmak üzere yaygınlaştırıldı. Modern bir DM; maliyet, kalite, hizmet ve hız bağlamında performansta çarpıcı ilerlemeler elde etmek için iş süreçlerinin detaylı olarak analiz edilmesi ve en baştan başlayarak yeniden tasarlanması alanında kullanılmaktadır. Aynı zamanda süreç hedeflerini gerçekleştirmek için öncelikli olmayan tüm faaliyetlerin ortadan kaldırılmasını, insanların karar vermeleri gerekmeyen tüm faaliyetleri otomasyona geçirmeyi ve gerekli olduğu durumlarda bu kararların daha düşük maliyetle alınmasını kolaylaştırmayı hedeflemektedir. Bu, çıktının dağıtımındaki fonksiyonel sınırların ötesine geçen bir dizi birbiriyle ilişkili faaliyet demektir.

DM'nin temel fikri, işletmenin çekirdek süreçlerini; süreçler arasındaki organizasyonel engeller ve işlemsel gecikmelerin ortadan kalkacağı şekilde yeniden tasarlamaktır. Parçalı yaklaşım yerine - her ayrı işletme faaliyeti veya operasyonun etkinliğini artırmak - yeniden yapılandırma; şirketlerin birbiriyle bağlantılı olduğunda müşteriler için mal ve hizmet üreten süreç veya faaliyet kombinasyonlarından oluştuğu fikriyle yola çıkar. Yeniden yapılandırmada bundan dolayı odak noktası, müşteriler için faydayı en üst düzeye taşırken şirket kaynaklarının da etkin kullanımını sağlamak amacıyla bu süreçlerin bir bütün halinde en iyi şekilde nasıl organize edileceği ve bir araya getirileceğidir.

DM'de iki ana unsur vardır. İşletme yeniden yapılandırması, organizasyonel mimarinin geliştirilmesidir: Stratejilerin uygulandığından emin olmak için iş stratejilerini gerekli süreçlerle bir arada tanımlamak ve bağlantısını kurmak. İşletme süreci yeniden tasarlanması, toplam tedarik zinciri sürecinden tek bir departman içindeki tek bir sürece kadar her organizasyonel sürecin yeniden tasarlanmasıdır. Süreç yeniden yapılandırması içinde normalde artı değer katmayan tüm faaliyetlerin ortadan kaldırılması, süreçleri basitleştirme ve uygun olan durumlarda birleştirme ve otomasyona bağlama yer almaktadır. Bunlar genelde aşağıda gösterildiği gibi beş aşamada gerçekleşir:

- **Aşama 1. Yeniden yapılandırma.** Organizasyonda yenilenme genellikle "fazlalıkları" kesmek ve verimliliği artırmak için küçülme veya katmanları azaltma yoluyla yeniden yapılanmaya odaklanan revizyon çabalarıyla başlar. Esas personel azaltımları emeklilikler, tesis kapatmalar, reorganizasyonlar, konsolidasyonlar ve daha kontrol alanının artmasıyla yapılır.
- **Aşama 2. Bürokrasiye darbe indirmek.** Gereksiz raporlardan, onaylardan,

toplantılardan, ölçümlerden, politikalardan, süreçlerden ve tıkanıklık yaratan diğer faaliyetlerden kurtulun.

- **Aşama 3. Çalışan yetkilendirme.** Çalışanları yetkilendirerek çalışan ve yöneticiler arasındaki engeller kalkar ve açıklık ve diyalog ortamı oluşur. Kendi kendini yöneten çalışma takımları ve çalışan katılımı organizasyonun tüm dokusuna işlenmelidir.
- **Aşama 4. Sürekli gelişim.** Eldeki verimlilik ve kalite tekniklerini kullanarak hataları bilfiil tespit etmek ve önlemekle işe başlayın.
- **Aşama 5. Kültürel değişim.** Çalışanların kafa yapısı - işleri hakkında düşünme tarzları- değiştirilmelidir.

Yeniden yapılandırma programları genelde dörtle altı ay arasında kısa vadeli sonuçları ve bir-iki yıl içinde de daha uzun vadeli sonuçları almayı beklerler. DM yaklaşımının en büyük avantajlarından biri, organizasyonun sorunsuz ve yumuşak bir şekilde yürümesini engelleyebilecek departman içi rekabet ve politikalardan kaçınmasıdır. Yeniden yapılandırma sürecini tasarlarken işletme fonksiyonları, departmanlar, coğrafya, otorite gibi kavramlar göz önüne alınmadan hammadde tedarikinden üretime, satış, dağıtım, satış sonrası hizmetler ve müşteri ilişkileri yönetimi yoluyla müşteriyle temas kurulan her türlü iç sürece kadar uzanan ve işletmenin her alanında yürürlükte olan işlemlere odaklanmak önemlidir.

Başarılı DM uygulamaları aşağıdaki faktörlerin olması veya geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir:

- Çalışanların aciliyeti hissetmek veya değişimin faydalarını görmek için zihinlerinin değişimle meşgul olması önemlidir. Yeniden yapılanma için gereken ana itici güçler, müşteri talepleri, düzenleyici değişiklikler, artan rekabet, şirket içi işlemlerle ilgili memnuniyetsizlik ve maliyetlerdir.
- Başarılı bir DM uygulaması için hedeflerin açıkça belirtilmesi çok önemlidir. İşletmenin hedefleri teknolojiyi kendine çekmeli, tam tersi olmamalıdır.
- Yeniden yapılanma yukarıdan başlayıp aşağıya giden bir yaklaşımdır ve sürekli üst düzeyin katılımını, anlayışını ve liderlik konusunda bağlılığını gerektirir. Şirketler DM'den maksimum fayda sağlayabilmek için fonksiyon ve departmanlardan çok, süreçlerin yeniden yapılanmasına odaklanmalıdırlar.
- DM'nin hızını yönetmek çok önemlidir; pilot proje yaklaşımı şirketin bazı kavram ve tekniklerin geçerliliğini ispatlayarak erken kazançlar elde etmesini sağlayabilir.
- Yeniden yapılandırma işi yenilenmiş süreç çalışıyorsa bitmez. Bir gözlem sistemi kurulmalı ve yeni süreç ileride düzeltilmeli ve geliştirilmelidir.

22.7 Dış kaynak ve iç kaynak kullanımı

Dış kaynak kullanımı, önceden şirketin kendisi tarafından yapılan bazı işlerin şirket dışından yaptırılması için anlaşma yapmak demektir. Strateji, organizasyon ve kadrolaşmayla ilgili önemli değişiklikler içerdiği için yeniden yapılanmanın bir

türüdür. Özel alanlarda uzmanlık sahibi olan firmalar genellikle daha ucuz ve güvenilir şekilde daha kaliteli hizmet verirler ve bu, özellikle şirketin her zamanki işlerinin dışında değişik beceriler gerektiren işlerde geçerlidir. Bir ara temizlik ve bakım işleri rutin olarak taşeron firmalara verilmekteydi. Yakın zamanlarda ise birçok şirket veri işleme, muhasebe ve hizmet yönetimi işlerini de taşeron firmalara vermektedir ve üretimde parça üretimi ve yarı mamul temini işini taşeron firmalara verme eğilimi de artmaktadır. Taşeron anlaşmasında bir şirket diğerine finansal bir hisse almadan sürekli mal veya hizmet sağlama taahhüdü verir. Bu, belirli konularda uzmanlaşmış dış üreticilerin seri üretimdeki düşük maliyetinin (ölçek ekonomisi) sonucu olarak şirkete daha düşük maliyetten de öte faydalar sağlayan stratejik bir fırsattır.

Yönetim danışmanının müşteriye dış kaynak kullanmanın yukarıdaki muhtemel avantaj ve sorunlarını açıklayabilmesi gerekir. Bir ürün veya hizmetin maliyeti daha azsa, başka alanlarda kullanmak için sermaye serbest kalır veya uzun vadede yatırımcı servetine tahakkuk eder ve kısa vadede nakit akışı, aynı zamanda hisse başına kazanç da artar.

Dış kaynak kullanan şirketin elde ettiği değerinin önemli kaynaklarından biri, büyük bir tedarikçinin sağlayabileceği ölçek ekonomisi ve uzmanlıktır. (Ölçek ekonomisi, büyük miktarda mal üretme sonucunda kazanılan finansal avantajlar demektir). Marka veya itibar değeri de tedarikçiler şirket personelinden daha becerikli şekilde mal ve hizmet sunduklarında artmaktadır. Şirketler stratejik kazançlar için de taşeron anlaşmalarına girerler. Eğer kullanıcı ve tedarikçinin imkanları birbirini tamamlıyorsa ve kullanıcıyı kendisinin geliştiremeyeceği ve hızlı şekilde değişen teknolojilerden faydalandırabiliyorsa, taşeron sözleşmesinden değer yaratılabilir. Diğer önemli muhtemel avantajlar arasında azalan sermaye yoğunluğu, sabit sermayeyi değişken maliyetlere kaydırma, yönetimin zamanını öz ve katma değeri daha yüksek faaliyetlere ve müşteri ihtiyaçlarına odaklanacak şekilde fazlalaştırma ve tedarikçilerin yenileşimlerinden kazanılabilecek faydalar sayılabilir.

Dış kaynak kullanımının geniş ve gitgide büyüyen alt grubu sözleşmeli üretimdir (bazı yeni ekonomi sektörlerinde %10-20 arasında). Bunun avantajı, daha yüksek verimlilik, daha düşük genel giderler ve pahalı ve yüksek teknoloji ürünü fabrikaları ve özel ekipmanı daha iyi kullanmaktır. Bu dramatik ve yakın zamanda olan gelişme, değer zincirinin ve tedarikçilerle olan ilişkilerin şeklini değiştirmektedir.

PricewaterhouseCoopers, dış kaynak kullanımıyla ilgili aşağıdaki adımların takip edilmesini önermiştir:

1. **Dış kaynak kullanma olasılıklarının araştırın ve maliyet-fayda analizlerini yapın.** Şirketin şu anki durumunu gözden geçirin ve temel ve temel olmayan faaliyetleri tanımlayın. Şirketin esas olmayan faaliyetleri için etkili çözümler belirleyin.
2. **Rolleri, sorumlulukları ve kontrolleri belirleyin.** Şirket ve taşeron şirket arasındaki ilişkiyi stratejik ve birleşik bir ortaklık olarak hesaba katın. Değişik taşeron seçeneklerini analiz ederken hedefleri belirleyin, şu anki süreçleri inceleyin ve çözümler geliştirin. Sözleşmede hizmetin kapsadığı alan, iş süreçleri, rol ve sorumluluklar, organizasyon ve kadrolaşma, iş planları, yapı-

labilecekler, zaman tabloları, zaman ve masraf bütçeleri ve diğer yönetim konuları net olarak ifade edilmelidir. Aynı zamanda şirketin yeterli kontrole sahip olduğu da sözleşmeyle garanti altına alınmalıdır.

3. **Sonuçlara bağlı ölçümler oluşturun.** Hedeflerle ilgili bilgi sağlayacak araçlar anlamına gelir. Sözleşme içeriğinde çıktılar, hizmetler, maliyetler ve performans raporlaması yanısıra tedarikçi şirketin etkinliği hakkında da önceden üzerinde karşılıklı olarak anlaşılmış hedefler yer almalıdır.
4. **Yumuşak bir geçiş için plan yapın.** Detaylı bir geçiş planı formüle edin ve seçilen iş süreçlerinin şirketten taşeron şirkete yumuşak ve düzenli olarak devredilmesini garanti etmek için şirketin yönetim yöntemlerini uygulayın.
5. **Ortaklığı başlatın.** Sözleşme imzalandıktan, geçiş planı hazırlandıktan ve şirket içi iletişim planı yerine oturtulduktan sonra, şirket ve taşeron şirket yeni stratejik ortaklığı başlatabilirler.
6. **Sürekli gelişim için izleyin ve kıyaslayın.** Şirket ve taşeron şirket süreçlerin ve ilişkilerin izlenmesi, taşeron şirketin performansının periyodik olarak değerlendirilmesi, gerekli düzeltmelerin yerine getirilmesi, taşeron fonksiyonlarının mükemmellik merkezlerine dönüştürülmesi ve dünya çapında şirketlerin performansıyla kıyaslanması konusunda gereken her şeyi yapmalıdırlar.

Şirketler aynı zamanda taşeron kullanımından doğabilecek bir olumsuzluğun da farkında olmalıdırlar: Taşeronluk çevresinde örneğin tüm BT departmanını tamamen şirket içinde yürütmekten çok daha hantal hale getirecek bir bürokrasi yaratılması. Şirketler uyumluluk ve esneklik açısından ve insan yeteneği elde etmek için gitgide daha fazla yarışırlarken bazı gözlemciler taşeron kullanımının şirketin "altını oyduğu" konusunda endişelenmektedirler. Değer yaratan faaliyetleri artık kendi çatıları altında olmayan şirketler artık yenileşimci ürünler yaratmak, yeni hizmetler sunmak veya yeni kar alanları bulmak konusunda eskisi kadar becerikli olamazlar.

Yeni bir eğilim, son zamanlarda bazı firmaları işlerini tekrar şirkete döndürme konusunda yönlendirmedir ve bu da "iç kaynak kullanımı" olarak adlandırılır. İç kaynak kullanımı genellikle paylaşılan hizmetler şeklinde gerçekleştirilir. Şirketler birçok işletme bölümünün ortak kullandığı rutin ve işlem bazındaki süreçleri bu bölümlerden alır ve bunları tek başına ayakta duran ve paylaşılan hizmet merkezleri (PHM) içinde yeniden gruplarlar. PHM böylece şirketin bölümlerine hizmet sağlamaya başlar ve bunu yaparken her bir bölümden kullanılan hizmet oranında komisyon alır. İç kaynak kullanılan tipik süreçler, finansal (masraf işlenmesi, bordro vb.), insan kaynakları (çalışan kayıtlarını güncelleme, eğitim vb.) ve bilişim sistemleridir (sistem desteği, eğitim vb.).

İç kaynak kullanımın potansiyeli aşağıdaki hususlarda yatmaktadır:

- Aynı işi birkaç kere yapmayı azaltır: Aynı işi yapan birçok küçük birim yerine merkezi bir PHM'nin bu işleri yapması ile daha az maliyetle daha çok alan kapsanabilir.
- Ticari farkındalık yaratır: Önceden maliyetler konusunda ilgisiz olan personel, zaman ve harcamalarından sorumlu hale gelirler.

- İşletme birimlerinin esas işlerine odaklanmalarını sağlar: Yöneticiler kırtasiye işlerine değil, verimliliği artırmaya konsantre olabilirler.
- Yerel uzmanlık alanları herkesin kullanımına açılır: Geçmişte bir birim için çalışan bir uzman, artık şirket bazında kullanılabilir.
- Dış kaynak kullanımına alternatif sunar: Şirketler dış kaynak kullanımının maliyet avantajlarından faydalanırken mahremiyet ve kontrolü de artırırlar.

Dış kaynak kullanımında olduğu gibi iç kaynak kullanımında da bazı sorunlar vardır. Bunun da maliyeti vardır. Genellikle sadece büyük firmalar lojistik, teknoloji ve kurulum maliyetlerini karşılayabilirler, çünkü PHM'ler daha az personele ihtiyaç duyduğu için işten çıkarmalar da olağandır. Ama esas endişe kaynağı olan şey, iç kaynak kullanımının aslında bir ticaret olmamasıdır. Birçok PHM'nin sadece masraflarını karşılamalarına izin verilir ve taşeronlarda olduğu gibi kendilerini pazarlamalarına gerek yoktur.

22.8 Dönüşüm amaçlı ortak girişimler

Yeniden yapılanmak ve atıl varlıkları serbest bırakmak için etkili bir yaklaşım da bir ortakla geçici bir ortak girişim kurmaktır ve bu da sonuçta şirketin el değiştirmesiyle sonuçlanır ve ayrılma şartları en baştaki pazarlıkta müzakere edilmelidir. Böyle geçici ortak girişimler geleneksel ortak girişimlerden farklı şekilde yapılanmalı ve yönetilmelidir. Hapsolmuş ve kullanılmayan varlıklar sorununu tespit etmek için danışman aşağıdaki olasılık veya durumları kontrol etmelidir:

- İş alanı, işletmenin geleceği için temel teşkil etmemekte ve potansiyelinin altında performans göstermektedir.
- Böyle temel olmayan bir iş alanı için yeni yatırımlar yapmayı haklı çıkarmak zordur.
- Varlıklar büyük ölçüde fiziki olmadığı için potansiyel alıcılar değerlerinin altında fiyat biçerler.

Eğer yukarıdaki şartlar varsa, danışman ortak girişim kullanılmasını tavsiye edebilir. Aslında hapsolmuş varlıkları serbest bırakmanın tek yolu, bunları tamamlayan imkanlarla büyütme imkanı ve isteği olan bir alıcıya satmaktır. Böyle bir alıcı bulduktan sonraki adım, karşılıklı tatmin edici bir anlaşma yapmaktır. Bu aşamada satıcı için çözülmesi gereken sorun, potansiyel alıcıya iş alanının gerçekten reklamının yapıldığı gibi olduğunu garanti etmektir -bir tür garanti faydalı olabilir. Daha sonraki önemli konu, işletme satıcıdan alıcıya geçerken yaşanacak karışıklığı en aza indirgemektir.

Ortak girişimler en çok hapsolmuş varlıklar organizasyonun geri kalanının ayağına dolaşıyor ve karışıklık yaratıyorsa bu varlıkları serbest bırakmakta etkilidir. Zor bir karışıklık çözme süreci, iş alanlarını kademeli olarak ayırmayı gerektirir ve bu noktada ortak girişim doğru çözüm olabilir. Dolayısıyla eğer serbest bırakılan varlıklar müşteri acenteliği, dağıtım ilişkileri, insan kaynağı yetenekleri ve sistemleri gibi özellikle şirket dışındakilerin değerlendirmesinin zor olduğu fizik olmayan varlıklarsa, ortak girişim doğrudan satışa oranla daha avantajlıdır.

Ortak girişimin tarafları arasında gerilim sıklıkla artabilir, çünkü tarafların farklı hedefleri girişimin ömrü hakkında farklı beklentilere yol açar. Bir ortak girişimin ömrünü yönetme konusundaki tuzaklardan kaçınmak için uzunluğun doğru bir başarı ölçeği olmadığının farkına varmak önemlidir. Mevcut projenin ötesinde ortak girişimi sürdürmenin potansiyel kazancı sürekli gözlenmelidir. Eğer her iki taraf açısından da birbirini tamamlama ve cazip gelme konusunda geleceğe dönük bir potansiyel kalmadıysa, dostane bir ayrılık kararı yürürlüğe koyulmalıdır.

22.9 Birleşme ve devralmalar

Bölüm 14.5'te finansal bakış açısıyla incelenen birleşme ve devralmalar (B&D) şirketleri dönüştürmede yaygın olarak kullanılmaktadır. Özel bir yeteneği için satın alınan daha küçük ve genç firmalar, satın alanı rekabette daha esnek ve dinamik hale getirebilir. Bu satın alma kurulu, şirketin kendini pazarda yeniden konumlandırmasına yardım eder ve satın alınan firmanın saldırgan ve girişimci kültürü alan organizasyona yayılır. Örneğin Medtronic'in satışları birkaç şirket devralma işleminden sonra 18 ayda iki katına çıkmıştır. Cisco Systems da devralma yoluyla başarılı şirket dönüşümlerinden birinin örmeğini vermektedir (Kutu 22.3).

Kutu 22.3 Şirket devralma yoluyla yeniden yapılanma: Cisco Systems vakası

Yüksek teknoloji arenasında Cisco iyi bir çözüm buldu: 1996 ve 2000 arasında 60'dan fazla şirketi devralarak kendini dünyanın en değerli ve takdir edilen şirketlerinden biri haline dönüştürdü. Bu kadar değişik kültürü birleştirmek için Cisco bir şebeke şirketi olmanın uzmanlığını dünyadaki her şirketten çok daha gelişmiş bir dahili iletişim ağı kurarak içeride kullandı. Cisco Systems'ın şirket devralma süreci iyi çalıştı, çünkü kaynak, süreç ve değerleri doğru bakış açısıyla muhafaza etmeyi becerdi. 1993 ve 1997 arasında kuruluş tarihi 2 yıldan daha az olan genç şirketleri ve pazar değerleri esas olarak kaynaklar, özellikle de mühendisler ve ürünler üzerine kurulmuş olan ve iş hayatının başlangıcında olan firmaları devralarak işe başladı. Cisco bu kaynakları kendilerinin gelişim, üretim, lojistik ve pazarlama süreçlerine monte etti ve devralmayla gelen ve işe yaramayacak süreç ve değerleri fırlatıp attı, çünkü bunlar için para ödememişti. Birkaç durumda şirket daha büyük ve eski bir organizasyonu devraldığında (1996'da StrataCom gibi) Cisco bunu şirket bünyesine entegre etmedi. Bunun yerine kendi başına ayakta durmasına olanak verdi ve Cisco'nun önemli kaynaklarını StrataCom'un organizasyon yapısına, daha hızlı büyümesine yardım etmek amacıyla yerleştirdi.

İmkanları devralmak hayatidir. Yüksek teknoloji şirketlerini devralmak, özellikle ürünler değil, insanlar üzerinde yeni bir yönlendirme gerektirir, çünkü yüksek teknoloji ürünleri birkaç ay içinde demode olabilirler ve yerine yenilerini koymak için bilgi, tecrübe ve imkan gerekir. Bir kere geliştirildikten sonra teknik imkanla-

rı taklit etmek zordur, dolayısıyla kuvvetli rakiplere karşı bile koruyucu bir bariyer oluştururlar. Zeki kişiler şirket devralırken insan kaynakları ve sistem olanaklarını da tam olarak elde etmek isterler.

Dolayısıyla, ilk adım, şirketin hangi olanaklara sahip olması gerektiğini anlamak ve önümüzdeki beş yıl içinde hangi iş alanlarında olması gerektiğine karar vermektir. Pazardan gelen talepleri değerlendirdikten sonra, yöneticiler ürünlerindeki eksiklikleri ve bunları kapatacak ürünleri belirlemelidirler. Bunun sonunda ihtiyaçları olan teknolojik imkanları meydana çıkarabilirler. Olanaklar arasındaki fark bilindikten sonra, şirketler becerileri şirket içinde mi artıracaklarına, dışarıdan mı satın alacaklarına karar verebilirler.

Müşteri şirketlere birleşme ve şirket satın alma konusunda tavsiye vermek danışmanlığın en seçkin alanlarından biri haline gelmiştir. Bu durumlarda geniş çapta işletme bilgisi, tecrübesi ve sağduyulu karar verme yeteneği gerektiğinden bu eğilim tamamen de haksız sayılmaz. Olayın finansal tarafı da dikkatle incelenmelidir (Bölüm 14'e bakınız). Ama danışman kendisini satın alma teklifinin finansal boyutlarıyla sınırlı tutmamalıdır: İyi bir stratejik uyum daha önde gelmelidir. Uygulanabilir ve finansal bakış açısından cazip görünen bir satın alma planının içinde pazarlama, üretim kapasitesi, personel olanakları veya organizasyonel kültürün uyumluluğu alanlarında gerçekçi olmayan stratejik seçimler yatabilir; böyle bir durumda aranan sinerji gerçekleşmeyecektir.

Gerçekte bu kurumsal faaliyet alanında becerikli danışmanlara ihtiyaç olduğuna dair kanıtlar vardır. Akademisyen ve profesyonel danışmanlar tarafından birçok ülkede otuz ila kırk yıl arasında sürdürülen bir seri çalışma da buna çok benzer sonuçlar çıkarmıştır - tüm birleşme ve şirket satın almalarının yaklaşık %50'si beklenen sonuçları verememiştir. Bunun iki ana sebebi vardır: İlki, ödenen paranın sıklıkla kabul edilemeyecek kadar yüksek olmasıdır. Diğeri ise, üst yönetimin sürekli kendine ait tarihi, değerleri ve kültürü olan iki farklı organizasyonu bir araya getirmenin yaratacağı sorunların farkına varmakta başarısız olmalarıdır. Sorunlar büyük ve muhtemelen bürokrasisi fazla olan bir organizasyonun küçük ve daha girişimci bir organizasyonu devraldığı durumlarda özellikle yoğunlaşır. Danışmanın şirket devralmada sağlayabileceği belki de en önemli hizmet, devralan firmanın üst düzey yöneticilerine işlerin diğer taraftan nasıl göründüğüyle ilgili bir fikir vermektir. Şirket birleşme ve devralmaları bağlamında kurumsal kültürün anlaşılması en önemli şeydir (bkz. Bölüm 5 ve Bölüm 12).

Zorlukların bir diğer sebebi de tarafların ilgilendiği birleşme türünü tam olarak belirlemedeki başarısızlıktır. Özellikle dönüşümsel birleşmeler, geleneksel olanlardan farklı şekilde yönetilmelidir, çünkü daha risklidirler. Geleneksel birleşme ve satın alma stratejisi, kapasite transferiyle ilgilidir ve diğer şirketi içine çekmeye dayanır, ama dönüşümsel birleşme ve satın alma, devrim yaratacak değişikliklerle başa çıkabilmek için yeni olanaklar yaratmakla ilgilidir.

Şirket satın almadaki başarılı kişiler, en iyi kişileri ellerinde tutmak, geçiş dönemlerini mümkün olduğunca yumuşatmak ve geliştirme enerjilerine odaklan-

mış kalmalarını sağlamak için geleneksel yöntemlerin dışına çıkarlar. Genellikle bu insanları farklı bir bölümde bir arada tutmaya çalışırlar ve burada satın alınan şirketin lideri sorumlu olur. Satın almacılar yeni ortamda tutarlılık ve açıklık olacağı mesajını vermek ve yeni kişilerin işlerini nasıl yürüteceğinin detaylı tarifini verme konusunda kendilerini geri çekmek durumundadırlar.

22.10 İlişki ağları düzenlemeleri

İlişki ağları, organizasyonların temel dönüşüm yapısı için etkili bir araç olarak dünya çapında yayılmaktadır. Şirketler verimliliği en iyi yaptıkları şeylere odaklanarak önemli ölçüde artırabilirler. İlişki ağları genellikle gelişmiş rekabetin temeli olarak maliyet azaltma ve müşteri hizmetlerine yönelmenin birleşimine odaklanırlar. İlişki ağlarının merkezinde her yerde bulunmayacak olanaklar sunarak katkı sağlayacak amiral gemisi konumundaki bir şirket yer almalıdır. Bu olanaklar arasında ilişki ağını bütün olarak yönetmek, temel teknolojileri geliştirmek, dağıtım ve tedarik zincirlerini geliştirmek ve daha birçok şey sayılabilir.

İlişki ağları, şirketlerin çevik işletme uygulamalarını edinmelerini, müşterilerinin değişen ve çeşitli ihtiyaçlarıyla aynı dalga boyunda olmalarını ve tedarik ve dağıtım sistemlerini ve kendi üretim sistemlerini hızlıca dönüştürmelerini sağlar. Diğer şirketlerle ve hatta rakiplerle işbirliği yaparak şirketler yenileşim ve yeni teknolojiden daha çok faydalanarak verimlilik ve rekabet avantajlarını artırabilir, daha düşük maliyetle sermaye ve yeni pazarlar bulabilir ve bu arada risk ve sorumlulukları ilişki ağı ortaklarıyla paylaşırlar. Temel faaliyet alanlarında etkin bir şekilde uzmanlaşırken yeni yönetim uygulamalarını da öğrenirler.

İlişki ağlarını bu kadar popüler yapan şey, günümüzün kurumsal ortaklarının kazancın birçok yıla yayıldığı uzun vadeli stratejik ortaklıklarla gitgide daha fazla ilgilendikleri gerçeğidir. Stratejik ilişki ağları oluşturmak, gücün genellikle beraber ortak olarak çalışan şirketler grubunda olduğu anlamına gelir. Bilişim teknolojileri, maliyetleri azaltmak, yeni pazarlara girmek ve rekabet avantajını artırmak için işbirlikli stratejiler kullanma şansını artırmaktadır. En yaygın işbirliği türlerinin bir ucunda bilgi ve tecrübe paylaşımı, diğer ucunda da konsorsiyum gibi daha karmaşık ve resmi ilişkiler vardır. Bunların arasında tedarik/değer zinciri ortaklıkları, lisans anlaşmaları, stratejik ortaklıklar ve diğerleri yer alır.

İlişki ağları gelişiminin mükemmel bir örneği, elektronik şirketleri arasındaki sözleşmeli üretimin hızla yayılmasıdır. Flextronic, Solectron, Celestica, Jabil gibi sözleşmeyle üreten firmalar ve bunlar gibi yüzlerce küçük firma, elektronik donanım pazarının %11'ini ele geçirmişlerdir. Sözleşmeli üretim tutarı yılda %20'den fazla büyümektedir ve bu da bütün elektronik endüstrisinin hızının iki katıdır. İlişki ağlarının başka bir şekli olan ve şirketler arasındaki bilgi yönetimiyle uğraşan tür, iş ağları istihbaratıdır ve bu da yönetici ve girişimcilerin birçok fenomeni kavramasına ve teknoloji şirketlerinin geleceğini şekillendirmesine yarar. İlişki ağları teknolojisi geliştikçe ilişki ağları istihbaratının hem yeri hem de hareket kabiliyeti ciddi anlamda artmıştır.

Diğer bir ilişki ağları türü, ilişki ağı kuvözüdür ve yeni kurulan firmalarla diğer

başarılı ve internete yönelmiş firmalar arasında ortaklığın gelişmesine yardımcı mekanizmalar sağlayarak şirketler arasındaki bilgi ve yetenek akışını kolaylaştırır ve aralarında pazarlama ve teknoloji ilişkileri kurulmasına yardım eder. Böyle bir kuvözün yardımıyla yeni kurulan şirketler kaynak elde etmek ve birbirleriyle hızlıca ortak olmak için ilişki ağları kurabilir ve dolayısıyla da kendilerini pazarda rakiplerinin önünde konumlandırırlar. Bu kuvözler yeni şirketlere potansiyel ortak ve tavsiye vericiler arasından tercih ettiğini seçme olanağını verir. İlişki ağları kuvözleri iki ayrı dünyayı birleştirir: Büyük şirketlerin boyut ve bakış açısı ile küçük risk sermayeli şirketlerin girişimci ruhu - aynı zamanda da eşi bulunmaz ilişki ağı faydaları sağlar.

Sanal takım çalışması da ilişki ağlarının mükemmel bir şeklidir. İletişim teknolojisinde fiziksel lokasyonlara bağlı durağan fonksiyonlu işlerden lokasyonun önemi olmadan elektronik olarak birbirine bağlı olan işlere doğru bir kayma gözlenmektedir. Bu da şirketlerin uzmanlaşmış bilgiye ulaşma imkanlarını artırır. Bu tarz bir sanal model, beraberinde tasarruf da getirebilir: Seyahat zamanının azalmasından, ofis alanının azalmasından ve aynı işi yapan birçok personel kullanımından kaçınılmasından doğan kazançlar proje maliyetinin %50'sine kadar ulaşabilir. Model aynı zamanda değişik zaman dilimlerini de kapsama ve değişik lokasyonlarda 24 saatlik bir işgünü yaratarak ürün geliştirme zamanını azaltmak yetisine de sahiptir.

22.11 Organizasyonel yapıları dönüştürmek

Dünyadaki şirketler daha atak olmak için stratejilerini ve yapılarını dönüştürmeye devam ederken rekabet avantajının kaynakları da büyük boyutlu, seri üretim yapan ve mülkiyetçi teknolojiler gibi geleneksel ekonomik itici güçlerden gitgide uzaklaşmaktadır. Şirketler stratejilerini ve iş yapma yöntemlerini yenileştirmek için gitgide artan şekilde sürekli değişimi, sanal ve kendi kendini yöneten takımları, ilişki ağlarını ve hücresel organizasyonları kullanmaktadırlar. Bu değişikliğin en önemli hedefi, şirkette yeni bilgi kaynakları yaratılması ve paylaşılmasını kolaylaştıran yeni türde bir organizasyonel tasarım yaratmaktır.

Organizasyonel yeniden yapılanma konusunda tavsiye veren yönetim danışmanlarının en önemli görevlerinden biri, yenileşimi, inisiyatifi, beceri oluşturmayı, esnekliği ve standardizasyonu dengelemek ve birbirine yaklaştırmaktır. Yönetim ve iş birimlerinin giderek merkeziyetçilikten uzaklaşması ve özerk olması, organizasyonel yakınlaşma veya entegrasyonu şirketin öğrenme ve yenileşimini teşvik eden kritik bir yönetim aracı haline getirmiştir. Strateji ve organizasyon tasarımı arasında uyum sağlamak, tüm şirketlerdeki kıdemli yöneticiler ve yönetim danışmanları için süregelen ve çözülmesi gereken bir sorundur, ama daha büyük şirketler şirket içi birçok bölümü entegre ederken ilaveten başka zorluklarla da karşılaşırlar.

Çoğu hâlâ varlıklarını sürdüren geçmişin organizasyonları sürekli değişimle başa çıkabilecek şekilde tasarlanmamışlardı. Bunlar sürekli istihdam, yüksek sabit maliyetler, düzenli çalışma ve dar alanda kalmış yetenek ve görev sınırlamalarına göre tasarlanmışlardı ve bu bağlılığın karşılığında iş güvencesi sunuyorlardı. Yeni organizasyonlar esnek kaynaklar, değişen talepler, pazar davranışına çabuk karşılık verme, düşük sabit maliyetler, temel beceri ve kabiliyetlere odaklanma ve yetene-

ğe verilen önem çerçevesinde tasarlanmak zorundadır.

Geleneksel kurumsal yapılara alışanlar için en dramatik değişiklik, yeni tarzda organizasyonların akışkanlığıdır. Şirketlerin etrafındaki ve içindeki duvarlar çökmekte ve büyük kuruluş çoktan dağılmaktadır. Fiziksel varlıklar artık çok avantajlı değildir: Önemli olan bilgi ve entelektüel varlıklardır.

Şirketlerde halka yakın olan yenileşim için yumuşak akış, değişim ve yürütmeyi sağlayacak uygun yapılar şarttır. Bilgisayar ve finansal hizmet şirketlerinin gösterdiği gibi, yenileşim hızlandıkça dikey entegrasyon çöker. En kısa zamanda yatırımcının güvenini geri kazanacak olan büyük telekomünikasyon firmaları, monopolistik yapılarını işlevsel katmanlar için parçalama, büyüklük yerine hızı tercih etme ve karışık teknolojilerden korkmak yerine onları kucaklama cesaretini gösteren firmalar olacaktır. Dell, bilerek ve kararlı bir şekilde, antihiyerarşik bir firmadır. Süslü kurumsal ofisleri yoktur. Aslında sadece başkan ve başkan yardımcıları için dört ofis vardır (ikisi aynı ofisi paylaşırlar) ve geri kalan herkes separatörlerle ayrılmış ofislerde çalışırlar.

Çok önemli yeni bir kural oluşmaktadır: Değişimi tam olarak tahmin etmeye çalışma, ama şirketin yapısını değişime cevap verebilecek esnekliğe getir. Bölümleri konsolide etmek veya sayılarını düşürmek, kaynak paylaşımını artırır ve yeni bir temel beceriyi öğrenmek veya oluşturmak için yeterli yaygınlığı sağlar. Bu konsolidasyonlardan faydalanan bölümler, daha büyük tek bir birimde birleştirilebilir. Aynı zamanda birçok şirket, sistemin sağladığı bilgileri öğrenme ve paylaşma olanağından taviz vermeden değişen durumlara ayak uydurmak amacıyla bölümlerinin boyutlarını küçültmüştür. Daha küçük bölümler veya yerel ağlar sayesinde bu şirketler daha hızlı yenileşim yaparlar.

Bir ilişki ağında - örneğin bir proje veya ortaklık - yöneticiler her yerde olmak zorundadır. İlişki ağı o kadar akışkandır ki yöneticiler merkezde kalarak bunu başaramazlar: İşbirliğini kolaylaştırmak ve tüm ağa enerji vermek için ortada dolaşmalıdırlar. İşlerini nasıl yapacaklarını zaten bilen kişileri teşvik etmeleri gerekmektedir. Bir ağda herkes yönetici olabilir: İşleri toparlayan her kimse o, fiilen yönetici olur. Günümüz ekonomisinde işlerin iyi gitmesi için yönetimin yerine oturtulmuş olması lazımdır - tablonun en üstünde değil, ama içerisinde, merkezinde veya bir ağ boyunca.

Organizasyonel tasarımın müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve rekabetçi olmak amacıyla şirket vizyon ve stratejilerini uygulamaya koymak için gereken olumlu şartları yaratmak için bir çerçeve olduğu hatırlanmalıdır. Önemli olan organizasyon yapısının; iş süreçlerinin, bilgi ve tecrübenin başlangıç noktası neresi olursa olsun, şirket içinde akışını sağlamaya yetecek şekilde esnek ve geçirgen olmasıdır.

22.12 Mülkiyetin yeniden yapılandırılması

Yakın zamanda birçok şirket sermaye, mülkiyet ve varlıklarını yeniden yapılandırarak ortak başına düşen hisse değerini artırmışlardır.

Büyük bir şirketten ayrılan ve yatırımcıların desteği ile yeniden piyasaya giren yeni şirketler: Yan kuruluşun bütün mülkiyeti ortadan kalkar ve yeni kurulan şirketin hisseleri ortaklara temettü olarak dağıtılır.

Özsermayenin yeniden biçimlendirilmesi: Halka açık bir şirketin yan kuruluşlarından birinin hisse senetlerini halka arz ederek satmasıdır. Her yan kuruluşun kendi yönetim kurulu, faaliyette olan bir CEO'su ve finansal tabloları vardır ve hisseleri borsalardan birinde kote edilmiş durumdadır. Genellikle hisselerin büyük kısmını elinde tutan ana şirket, stratejik yön verme ve seçilmiş merkezi kaynakları temin etmeye devam eder. Bu tarzda özsermaye biçimlendirmeleri, yılda ortalama 50 adetle ABD özsermaye faaliyetlerinde bir yer elde etmiştir. Bazı analistler bu yöntemin halka açık şirketlerde göz ardı edilen değerleri meydana çıkarmanın en iyi yolu olduğuna inanmaktadırlar.

Kaldıraçlı satın almalar. Bir şirketin hisselerinin satın alınarak satın almayı finanse etmek için bazen çürük tahvil olarak da anılan tahviller ihraç edilmesidir. Bu, büyük şirketlerin temel olmayan varlıkları atmasını kolaylaştırır.

Şirket yönetiminin satın alması. Mülkiyetin yeniden yapılandırılmasının başka bir şeklidir. Burada şirket içindeki bazı yöneticiler tüm ödenmemiş hisseleri satın alırlar, çünkü kendileri performansı artırabileceklerine ve şirketin değerini yükseltebileceklerine inanırlar. Çalışan satın almalarında çalışanlar, işletmenin sahibi olurlar. Diğer bir varyasyon da başka yönetimin satın almasıdır ve burada da dışarıdan gelen bir yönetim takımı bütün hisseleri satın alır, var olan yönetim takımını işten çıkarır ve yeni özel bir şirket yaratır. Bazı durumlarda; işletme ister bağımsız isterse daha geniş bir grubun parçası olsun; para kaybediyorsa ve başka bir şirkete satılamıyorsa, bu fırsatlar doğmaktadır.

Çalışan mülkiyeti. Çalışanların motivasyon ve bağlılığını artırmak için hisse opsiyonları, hisse satın alma planları ve karı paylaşma şeklinde bir yaklaşım giderek daha fazla şirkette uygulanmaktadır.

22.13 Özelleştirme

Özelleştirme varlıkların hükümetten (merkezi veya yerel) özel kişilere devredilmesiyle işletme ve finansın toptan yeniden yapılandırıldığı bir tür mülkiyet yeniden yapılandırmasıdır. Büyük özelleştirme hareketleri, gelişmiş serbest pazar ekonomilerinde 1980'lerde ve daha önceden merkezi olan ekonomilerde 1990'larda tamamlandıysa da birçok ülkede özelleştirme hala danışmanlar için ilgi çekici ve iddialı bir konu olmaya devam etmektedir. Devletin mülkiyetinde ve kontrolünde olan organizasyonların özelleştirilme ve sürecin uygulama aşamasında birçok devlet kuruluşu büyük oranda dış kaynaklı uzmanlığa başvurmak zorundadır. Bunun içinde özelleştirme öncesi sektör araştırmaları, özelleştirme politika ve prosedürleri, kuruluşun yeniden yapılandırılması, değer biçme, teşhis ve yapılabilirlik çalışmaları, yönetim ve çalışanların eğitimi, alıcı aranması, etkin bir pazar ekonomisi altyapısı yaratılması, kurumsal idare, kanuni konular ve bunun gibi birçok husus yer almaktadır.

Özelleştirme projeleriyle uğraşan yönetim danışmanları, sektörde sıkı bir altyapıya sahip olmalı ve şirketlerin uygulamadaki teşhissel, yapısal ve stratejik sorunlarını çözme konusunda geçmişte sağladıkları başarıları olmalıdır. Sektör çalışmaları, iş teşhisleri, kurumsal strateji ve yeniden yapılanma konularında iyi bir

altyapısı olan yönetim danışmanlık firmaları müşterilere önemli özelleştirme projeleri konusunda tavsiye verebilecek durumda olurlar. Müşterilere özel projelerin kanuni, finansal, çevresel ve diğer boyutlarıyla başa çıkabilecek uzman danışmanları önerebilir ve onlarla çalışmalarını sağlayabilirler.

Tipik bir özelleştirme görevinde danışman aşağıdakileri yapmalıdır:

Teknik ve stratejik değerlendirme. Ürün ve hizmetler, lisanslar ve teknik sistem bilgisi (pazarlanabilirlik, rekabet durumu), iş alanlarının ve tesislerinin teknik yapı ve durumu, verimlilik, yönetim ve insan kaynakları bilgilerini içerir.

Stratejik ve finansal durumun değerlendirmesi. Şirketin güçlü ve zayıf yönleri (piyasa, müşteri tabanı, rekabetçilik, pazar payı); gelecekte özelleştirilecek şirketin dıştan gelen etkilerle başa çıkabilme kabiliyetindeki tehdit ve fırsatlar; şirketin durumunu yerel ve uluslararası pazarda garantiye almak için atılacak adımlar ve finansal performans (nakit akışı, karlılık, finansal yapı, çalışma sermayesi, likidite, alacakların ve diğer varlıkların kalitesi, şirketin kendini finanse etme kapasitesi) gibi konular değerlendirilir. Genelde dikey ve yatay olarak çok genişlemiş olan yapılarından dolayı birçok kamu sektörü şirketi yönetilebilir olmak ve yatırımcılara cazip gelmek için bölümlere ayrılmalı veya yeniden yapılandırılmalıdır. Danışman şirketi analiz etmeli ve ilk adım olarak önemli olmayanların bir takım varlık anlaşmalarıyla değişik yatırımcılara satışından oluşan yatay bir ayrılma önermelidir. İkinci bir adım olarak, şirket ana iş birimlerine ayrılabilir ve bundan sonra da değer yaratan zincirin her bir kısmı ayrı ayrı değişik anlaşmalarla satılabilir. Danışman için stratejik ve teknik değerlendirmenin en önemli odak noktası, şirketin devamlılığının sağlanması, rekabet avantajı ve gelişme şansıdır.

Değer biçme. Değer biçme, özelleştirme sürecinde temel ve hayati bir rol oynamaktadır. Danışman değer biçme sırasında birçok sorunla karşılaşabilir. Hızla değişen bir piyasada ve aynı zamanda hukuki ve finansal bir ortamda gelecekteki yerel ve uluslararası eğilimlerin (örneğin faiz oranları, döviz kurları ve enflasyon) tahmin edilmesiyle uğraşılmalıdır. Yatırımcıların ilgilenmeleri ve öyle kalmalarının garanti altına alınması için şirkete biçilen değer adil ve mantıklı olmalıdır ve danışmandan hem kullanılacak yöntemi tavsiye etmesi hem de uygulamasında yardım etmesi istenebilir.

Bir şirketi özelleştirme stratejisi. Tüm veriler toplandıktan ve şirkete değer biçildikten sonra, satıcı danışmandan özelleştirme stratejisi hakkında tavsiye vermesini isteyebilir. Bu stratejiler örneğin aşağıdakiler gibi olabilir:

- hisselerin halka açılımı, herkese açık veya önceden seçilmiş teklif veren kişilerle sınırlı veya açık artırmada satışı, direkt müzakere veya kuponlar karşılığında hisse satışı;
- şirketi daha küçük birimlere ayırmak;
- bu yaklaşımların değişik kombinasyonları.

Yatırımcı ve pazarlama arayışı. Bu, danışmanın yapabileceği en önemli katkıdır. Olası alıcılar başka ülke veya sektörlerde olabilir ve fırsatın farkında olmayabilirler. Danışman bunların sadece finansal potansiyelini ve anlaşmaya olan ilgilerini değil, temel olarak şirketin özelleştirilmesinden sonra da hayatını ve geliş-

tirmesini sürdürme kapasitelerini değerlendirmelidir. Özelleştirilen birçok şirkette yatırımcı seçimindeki hatalar, başarısızlığın ve varlıkların yok olmasının temel sebebi olmuştur.

Müzakereler ve dokümantasyon. Satıcı yazılı bir teklif aldıktan sonra, danışman teklifin değerlendirilmesinde potansiyel yatırımcıyla şirketin satın alımını müzakere ederek ve garantiler sağlama, iş planları geliştirme ve ödeme tablolarına karar verilmesi konularıyla ilgilenerek yardımcı olabilir.

Özelleştirilmiş bir kuruluşta mülkiyet haklarının transferi ve bunla ilgili kanuni ve organizasyonel yeniden yapılanma, genellikle bütün dönüşüm sürecinin sadece başlangıcıdır. Özelleştirme şirketin sahibini ve oyunun kurallarını değiştirir ve yani fırsatlar yaratır, ama yeni kuruluşun hemen zengin olacağının garantisini vermez. Özelleştirme, bundan dolayı, geçen bölümlerde bahsedilen şirket dönüşüm ve yenileme yöntemlerinin değişik yaklaşımlarını denemek için verimli bir ortam oluşturur. Bu, özelleştirme sonrası danışmanlığı yapmayı seçen birçok danışman tarafından çok iyi anlaşılmış durumdadır.

22.14 Dönüşümde kaçınılması gereken tuzak ve hatalar

Bir dönüşüm programının tamamen başarılı olarak değerlendirildiği durumlar nadirdir. En başta yönetici ve danışmanlar değişim için mükemmel planlar yaratmaya gereğinden fazla odaklanırlar ve uygulamalarını desteklemeye ve yeni vizyon ve stratejik değişim için gereken organizasyonel ve kültürel engelleri ortadan kaldırmaya çok fazla önem verirler. Aynı zamanda dönüşüm çabaları sonuçlardan çok faaliyetlere odaklanma eğilimindedir. Ancak sonuçların itici güç olduğu değişiklikler yapılırsa, bir şirket özel hedeflerine ulaşmasını sağlayacak yenileşimleri devreye sokabilir. Değişikliklerden itici güç alan programlar, uzun hazırlık dönemlerini atlar ve kısa vadede hızlı ve ölçülebilir kazançlar hedeflerler.

Diğer sorunlar, değişim mühendisliği illüzyonu ve küçülme tuzağıdır (maliyetlerde kesinti katma değere karşı). Yeniden yapılanma bir büyüme stratejisi, aynı zamanda değer katma ve şirketin ürün ve hizmet sunma kapasitesini artırma sürecidir. Buna rağmen uygulamada birçok şirket bunu küçülme ve sadece maliyet kesme yöntemi olarak uygulamışlardır. Değişim mühendisliği iş miktarını azaltmak için önemli değişiklikler yapmadan çalışanları elimine etmeye odaklandığında şirketin uzun vadeli fayda sağlama ihtimali çok düşüktür.

Birçok program belirli sonuçlara ulaşmada yetersiz kalmıştır. Bu demektir ki, önemli gelişmeler, çok fazla katma değeri olmayan ve finansal sonuçları önemli ölçüde etkilemeyen süreçlerde elde edilmiştir. Bu, değişim mühendisliğine net bir strateji olmadan ve gerçek sorunlar belirlenmeden çok düşük bir seviyeden yaklaşılırsa olabilir: Merkezinde faaliyet olan adımların (eğitim, kalite kontrol, yeni ölçümler vb.) daha iyi iş performansına götüreceği beklentisi vardır.

Sıklıkla yönetim kısa vadeli sonuçları görmezden gelir. Merkezinde faaliyet olan programlar finansal ve işlemsel performansta gelişme kaydetmeye yaramazsa, yöneticiler çok nadiren şikayet ederler, çünkü uzun vade yerine kısa vadeli sonuçlarla uğraşmakla suçlanacaklarından korkarlar. Bu kısa vadedeki kazançlarda

başarısızlığa yol açar. Aynı zamanda "dünyanın tersine dönmesi" gibi çok yaygın bir fenomen vardır, örneğin işten çok teknolojinin yeniden yapılanmanın itici gücü olması gibi. Sebep ve etkiyi birbirine bağlama yetersizliğinden dolayı faydalı dersler alma ve bunları gelecekteki programlara uygulama fırsatı yoktur.

Organizasyonel dönüşümde büyük bir sorun da yönetimin dönüşümden doğrudan etkilenen kişileri işin içine katmakta başarısız olmasıdır. Planlama yukarıdan aşağıya olmalıdır, ama uygulama genelde aşağıdan yukarıya doğru olursa işe yarar. Çalışanların hayat kaliteleri ve diğer sosyal boyutlar feda edilerek iş sonuçlarını geliştirmeye çalışmak, er veya geç başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Sonuç olarak, yönetim yeterli, güçlü bir yönlendirici koalisyon yaratmakta başarısız olmuş demektir.

Dönüşüm alanında yılların verdiği tecrübe göstermektedir ki, birçok durumda şirketi kökten değişikliklerin zaruri hale geleceği duruma sürükleyen, yöneticilerin değiştirilmesi şarttır. Kural olarak, bu yöneticiler başta kökten olanlar olmak üzere dönüşüm faaliyetlerini yönlendiremeyecek durumdadırlar. Üst düzey yönetim pozisyonları için yeni adaylar önermek veya en azından beceri profilleri hakkında tavsiyeler vermek, genellikle yönetim danışmanlarının önemli görevleri arasındadır. Bu adaylarda dönüşüm liderliğinin gerektirdiği özellikler olmalıdır.

İçten kaynaklanan bir kontrol sistemine sahip kişiler, kendi hayatlarının sorumluluğunu aldıklarını hissederler ve kaderlerinin dış faktörler değil, kendi kararları tarafından etkilendiğini bilirler. Bu kişiler genellikle kendilerine güvenen, sakin, faal, çabalayan, elde eden, geleceğe ve uzun vadeye yönelen, önleyici tedbirler alan ve yenileşimci kişilerdir. Kendi kapasitelerine olan güçlü inançları sayesinde dıştan gelen etkilere, zorlamalara ve manipülasyonlara karşı dirençlidirler. Diğer yandan, dıştan kaynaklanan bir kontrol sistemine sahip kişiler, genellikle değişiklikleri tehdit olarak görürler. Çünkü hayatlarını etkileyen güçlerin kontrolünün ellerinde olmadığını hissederler ve değişikliğe karşı pasif bir yaklaşım sergilerler ve sonuçta farklı depresif tepkiler vermeye yatkındırlar. Çalkantılı bir ortama maruz kalan şirketler -değişikliğin istisna değil zaruret haline geldiği şirketler - içten kaynaklanan kontrol sistemine sahip "sıkı" insanları seçmekle daha iyi yaparlar.

Organizasyonel dönüşümde başarılı olmak için en başta kurumsal paydaşlar ve yönetim danışmanları vizyonu olan ve ilham verecek, motive edecek, kararlı ve hemen hareket edebilecek, koçluk yapabilecek ve takım ruhunu yaratabilecek mevcut en iyi liderlerle çalıştıklarından emin olarak süreci başlatmalıdırlar. [7]

1. Bkz. B. Chakravarthy: The process of transformation: In search of nirvana (Dönüşüm süreci: Nirvana'yı ararken), European Management Journal, Cilt 14, Sayı 6, Aralık 1996, sayfa 529-539.
2. Bkz. C. M. Christensen ve M. Overdorf: "Meeting the challenge of disruptive change" (Bozucu değişiklikle başa çıkmak), Harvard Business Review, Mart-Nisan 2000, sayfa 67.
3. G. Hamel: "Waking up IBM" (IBM'i uyandırmak), Harvard Business Review, Temmuz-Ağustos 2000, sayfa 142.
4. G. Hamel: Leading the revolution (Devrime önderlik etmek) (Boston, MA, HBS Press, 2000).
5. J. P. Killing: "Managing change: The urgency factor" (Değişimi yönetmek: Aciliyet faktörü), Perspective for Managers, (Lozan, IMD), Cilt 29, Sayı 1, Şubat 1997.
6. G. Hamel: "Reinvent your company" (Şirketinizi yeniden keşfedin), Fortune, 12 Haziran 2000, sayfa 105-120.
7. Bkz. J. Kotter: Leading change (Değişime önderlik etmek) (Boston, MA, HBS Press, 1996).

İŞLETMENİN SOSYAL ROLÜ VE SORUMLULUĞU İLE İLGİLİ DANIŞMANLIK 23

Bu bölüm, kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin sosyal sorumluluğu veya kurumsal vatandaşlık alanında danışmanlığa en iyi yaklaşımlar hakkında rehberlik sağlar (bu terimler, bu bölümde dönüşümlü olarak kullanılacaktır). Bu alan, temel işletme kavramlarına ve amaçlarına ve firmalarla çevrelerinin arasındaki giderek karmaşıklaşan ilişkilere değinen, danışmanlığın yeni ve zor bir alanıdır. Bu alan, işletmenin farklı ve hatta çatışan çıkarlarla, gerekliliklerle ve baskılarla karşılaşmak zorunda kaldığı, değerle dolu ve ihtilaflı bir alandır. Bu alanın önemi, son 20-30 yılda giderek artmıştır ve gelecek yıllarda da artmaya devam edecektir.

İşletmenin sosyal rolü için manzaranın değiştiğini kabul eden firmalar, birçok zorlukla karşılaşır. Kurumsal vatandaşlık yönetimi çevresindeki mevcut bilgi, yeterlik ve sistemlerde yer alan eksikliği telafi etmek ve yeteneklerini geliştirmek zorundadırlar. Nasıl hareket etmeleri gerektiği hakkında güvenilir ve dengeli rehber kurallara ihtiyaçları vardır. Bu nedenle, özellikle danışmanların çatışmaları ve krizleri önlemeye yardımcı olma yeteneklerini gösterebilmeleri halinde, sosyal rolleri, işlevleri ve ilişkileriyle ilgili politika ve işletme konularıyla karşılaşırken danışmanların yardımını takdir ederler. Danışmanların rolünün bir kısmı, müşterileri ikna etmektir ve sosyal sorumluluk, işletmenin temellerinin çok ama çok önemli bir parçası haline gelmektedir. Danışmanlar, paydaşlarla nasıl iyi ilişki kurulacağının tanımlanması ve kamu sektörünün ve özel sektörün tipik yetki alanı niteliğindeki konuların nasıl hesaba katılacağı ile ilgili olarak müşterilerine yardımcı olmak için çağrılırlar. Meselenin bu her iki yönü, danışmanların müşterilerini ikna etmelerini ve sonra da onlara bilinmeyen, haritası çıkarılmamış alanlarda ve geleneksel olmayan rollerde rehberlik etmelerini gerektirir. Bu bağlamda, hem müşterilerin hem danışmanların gündemi, en azından "olağan iş süreçleri" kavramının yeniden tanımlanmasını kapsar.

23.1 İşletmenin sosyal boyutu

Bazı yöneticiler ve danışmanlar, işletmenin sosyal sorumluluğunu artırma yönündeki mevcut çabaları, şirketlerin giderek maruz kaldıkları birçok eleştiriye ve baskıya savunma amaçlı bir tepki olarak görür – bir tür halkla ilişkiler alıştırması. Gerçekten iyi bir kurumsal vatandaş olmaktan ziyade, iyi bir kurumsal vatandaş olarak algılanmanın (ve böylece eleştiri ve baskı gruplarına daha az maruz kalmanın) daha önemli olduğunu hissederler. Eğer eleştiri veya baskı grubu olmazsa, işletme her zamanki gibi devam edebilir. Dünyadaki birçok işletme – eğer buna dikkat ediyorsa – sosyal rollerinin ve sorumluluklarının göz önünde tutulmasını çok gerçekçi bir endişe olarak değil, akademik bir endişe olarak görür. Bu görüşler, işletmenin sosyal sorumluluğunun derinliğini ve genişliğini anlama ve ileri görüşle hareket etme kapasitelerini sınırlar.

İşletmenin sosyal boyutu, başka bir deyişle, işletme ve toplum arasındaki ilişkiler ve iş faaliyetinin toplumun gelişimi üzerindeki etkisi ve tam tersi; çokuluslu şirketlerin gücünün muazzam bir şekilde artması, küreselleşmeden duyulan memnuniyetsizlik veya bazı baskı gruplarının giderek saldırganlaşması gibi etkenler sebebiyle, son 20-30 yılda ortaya çıkmış yeni bir şey değildir. Hoşlanılsın veya hoşlanılmasın, sosyal sorumluluk, her iş faaliyetinin özünde yer almaktadır. İş faaliyeti, par excellence (eşi olmayan) bir sosyal sorumluluktur.[1] Ticari firmalar, geniş bir yelpazeye yayılan sosyal ihtiyaçları tatmin etmek için gereken malların ve hizmetlerin üretilmesi, dağıtılması ve teslim edilmesi için kurulmuş topluluk kurumlarıdır. Diğer sosyal kurumların tümüyle etkileşim halindedirler ve bireylerin, ailelerin ve işverenler, eğitmenler, ortak çalışma organizatörleri, satıcılar, alıcılar, vergi mükellefleri, kaynak ve altyapı yaratıcıları ve kullanıcıları, yatırımcılar, sağlık üreticileri ve benzerleri gibi daha geniş toplulukların hayatlarını etkilerler.

Bu gerçekler, işletmenin kendisi kadar eskidir. Bununla beraber, nispeten daha yeni olan şunlardır; (1) işletmenin küresel gelişimdeki benzeri görülmemiş boyutu, gücü ve rolü; ve (2) yeni bir algı, bilinç, kriter, standartlar ve amaçlar seviyesi ve hem işletme adına hem de hükümetler ve diğer kurum ve kuruluşlar adına sosyal sorumluluk konularında harekete geçme iradesi ve kapasitesi.

İşletmede sosyal açıdan sorumlu davranışın göreceli bir kavram olduğu not edilmelidir. Bu tanımı coğrafya, kültür, gelenek, eğitim, siyasi yönelim, zenginlik, endüstriyel dinamikler ve benzerleri etkiler. Örneğin daha az gelişmiş pazarlara ve sosyal hizmetlere sahip ülkeler, ticari işletmelerin üretimde ve hizmetlerde, istihdamda, sosyal hizmetlerin sağlanmasında, eğitim ve altyapıda modern ekonomik sektörlerin yaratılmasına katkıda bulunmalarını bekleyebilirler. Diğer ülkelerde, kurumsal ve siyasi koşullar, önceliğin insan haklarına, çevrenin korunmasına ve ahlaka uygun tanıtıma verilmesini ifade edebilirler. Kendi yürütmesi için iyi geliştirilmiş çalışma mevzuatına ve kurumsal mekanizmalara sahip ülkelerde, şirketlerin bu mevzuata uymaktan başka çaresi yoktur. Bunun tersine, zayıf kurumsal mekanizmalara ve kamu yönetimine sahip ülkelerde, kendi kendine düzenlenen

kurumsal vatandaşlık çok daha fazla talep görebilir.

Ülkeler içinde farklı işletmeler, sosyal gruplar ve sosyal organizasyonlar farklı beklentilere sahip olabilirler ve sosyal sorumluluğun farklı özellikleriyle ilgili olarak farklı standartlar uygulayabilirler. Bazıları sadece anlık, kısa vadeli çıkarlarını savunmakla ilgilenebilirken, diğerleri sürdürülebilir kalkınma ilkesi temelinde daha geniş ve daha uzun vadeli görüşleri sürekli olarak benimserler. Bazıları işletme karşıtıdır, özel girişimin attığı her ilk adıma karşı çıkar ve şüpheyle yaklaşır, bazıları ise ortak çıkarları ve müzakere ihtiyacını kabul eder, uzlaşır ve herkesin yararına olan çözümler arar. Ne de olsa, toplumlar bu şekilde yapılandırılır ve işlev görür. Ekonomik ve sosyal açıdan neyin makul, faydalı ve gerekli olduğu hakkında tek ve değişmez bir görüş ve anlayış olmaması normaldir. Faydalı çözümler, demokratik bir süreçle görüşülmeli, geliştirilmeli, anlaşmayla kabul edilmeli, paydaşlara tavsiye edilmeli ve koşullar değiştiğinde gözden geçirilmeli ve yeniden görüşülmelidir.

Böylece, asil bir teorik ilkeden faydalı operasyonel bir kavrama geçmek için, kurumsal sorumluluğu, etkili bir sosyal ve kurumsal çevreye ihtiyaç duyar ve bu çevre bunu tanımlamaya, spesifik özelliklerini ve önlemlerini tespit etmeye, yaklaşımları uyumlaştırmaya, uzlaşma sağlamaya, yeni anlayışları teşvik etmeye, görüşülmesi gerekenin görüşülmesine, yürütülmesi gerekenin yürütülmesine ve kontrol uygulanmasına yardımcı olur. Daha büyük bir sosyal sorumluluk duygusunu teşvik eden bir kamu politikasıyla beraber bu çevrenin geliştirilmesi, işletmenin sosyal rollerinin yöneticiler, girişimciler ve yatırımcılar arasında artırılması ve tanınması kadar önemlidir.

23.2 Mevcut kavramlar ve eğilimler

İtici güçler

Son on yıllardan bu yana, kurumsal sosyal sorumluluk veya vatandaşlık kavramı ve uygulaması, konuyu ön plana çıkaran bir dizi ilintili gelişmeden etkilenmiştir.

Hükümet tasarrufu. Mevcut kurumsal vatandaşlık kavramının muazzam derecede önemli bir itici gücü, hükümet tasarrufudur. Komünist rejimin ve kumanda-ekonomi sistemlerinin çöküşünü ticari bir patlama ile ülkeler içinde ve arasında indirimli tarifeler gibi yeni politikalar izlemiştir ve bu durum, halkın cüzdanı üzerinde bir baskı uygulamıştır. Aynı zamanda, dünyadaki olgun demokrasiler, daha fazla kamu fonunun keyfi olmayan (zorunlu) destek programlarına (sağlık, işsizlik vb.) bağlandığı bir durumla karşı karşıyadır ve böylece eğitimdeki giderek karmaşıklaşan sosyal sorunlara, sosyal dışlanmaya, dijital bölünmeye ve güvenliğe hitap etmek için daha az kaynak kalmıştır. İşletmeler iyiye gittikçe, kendilerinden giderek sosyal sorunların çözülmesiyle ilgilenmeleri ve hatırı sayılır miktardaki kaynaklarını hükümet tasarrufunun bıraktığı boşlukları doldurmaya odaklamaları beklenmektedir. Kurumsal yardımseverlik veya gönüllülük geleneğine sahip olmayan ülkeler, bu nedenle bunun gibi kavramları benimsemeye başlamaktadır.

Küreselleşme ve işletmenin ekonomik gücü. Gelişen teknoloji (küresel telekomünikasyon ve pahalı olmayan ulaşım gibi), ulusal ekonomilerin açılması, dinamik

küresel sermaye piyasaları ve düşük maliyetli işe erişim, gerçekten küresel işletmeleri yaratan etkenler arasındadır. Uluslarötesi firmalar mallarını artık dünya çapında üretmekte, kaynaklandırmakta ve satmaktadır. Operasyonları, birçok durumda asıl itibariyle dünyanın birçok bölgesine erişir ve geniş bir yelpazeye yayılan paydaşların refahını – hem olumsuz hem de olumlu anlamda – dünya çapında etkiler. Ekonomik ve mali güçleri sebebiyle çok güçlü oyunculardır, harekete geçebilirler, yatırım yapabilirler ve birçok devlette GSMH fazlası kaynaklarını transfer edebilirler.

Küreselleşmeyle bağlantılı iş uygulamalarına karşı yoğunlaşan güçlü tepki ve aktivizm, kurumsal güç ve davranışlarla ilgili olarak giderek hissedilen hoşnutsuzluğu vurgular. Protestocular, birkaçını saymak gerekirse, çevreye, insan haklarına, yaşanabilir maaşların ödenmesine, kaynak bulma politikalarına ve kültürel altyapının veya uluslararası alanda rekabetçi olmayan yerel endüstrilerin ve tarımın tahrip edilmesine yönelik kurumsal uygulamalarla ilgili olarak sorular ortaya atmıştır.

Krizler. Bazı önemli krizler, dünyanın dikkatini kurumsal davranışa odaklamıştır. Bhopal, Hindistan'da Union Carbide tesisinin 1985 yılında patlaması, Sorumlu Bakım gibi iletişimi ve şeffaflığı teşvik eden yeni çabalar ile tüm dünyadaki hükümetlerin talep ettiği diğer raporlama gerekliliklerıyle birlikte çevre, sağlık ve güvenlik standartları için en sıkı rehber kurallara yol açmıştır. Exxon Valdez petrol akıntısı, çevresel yönetim ve raporlama çağrısını artırdı ve CERE İlkeleri gibi koalisyonlara yol açtı. [2] Shell'in Nijerya ve Kuzey Denizi'ndeki deneyimleri, bazı şirketlerin sivil toplum kuruluşlarıyla (STK'lar) ve topluluk eylemcileriyle ilişkilerini daha ciddiye almalarına yol açan aktivizm gücünü ve "kamuoyu mahkemesi"ni göstermiştir. Bazı durumlarda, kriz hem kaçınılmaz hem de gereklidir – kriz olmadığı, uyarılar dikkate alınmadığı sürece ve işletmeler dahil olmadığı ve düzenleyicilere harekete geçme isteği olmadığı sürece.

Teşvikler. "Sopa" tehdidi büyük bir şekilde belirirken, kurumsal dünyada sosyal açıdan sorumlu davranışı yüreklendiren "havuç" da yetişmiştir. Bu yeni perspektif, kurumsal vatandaşlığı şirket değer zincirinin destekleyicisi olarak görür. Kurumsal vatandaşlığın müşterilerin ve çalışanların aklında önemli bir türev alıcı olabildiği yönündeki kanıtlar artmaktadır. "Ünle ilgili sermaye", mali piyasalarda giderek daha fazla güven kazanır gibi görünmektedir. İmajdan ziyade bir güven temeline kurulu ün, kilit paydaşların şirketlere yönelik tutumlarından önemli derecede etkilenmektedir. İyi bir kurumsal vatandaş olarak ün, risk yönetiminde giderek daha çok önemli bir varlık olarak görülmektedir. Bu, özellikle "işletme lisansları"nın kökleşmiş kurumlardan ve paydaşlardan daha fazla etkilendiklerini gören şirketler ve endüstriler için geçerlidir. Son olarak, önder şirketler işletme modellerini yeniden inceledikçe, daha radikal bir devrim meydana gelmektedir. Çevresel sorumluluk, etkili üretim olarak yeniden biçimlenmektedir. Düşük gelirli topluluklarda ve azınlık topluluklarında ve en az gelişmiş ülkelerde geleneksel olarak dışlanmış piyasalar, giderek en son ticari sınır olarak görülmektedir. Bu devrimin başka bir yönü, firmaları sosyal performans kriterleri temelinde dahil eden veya dışarıda bırakan, sosyal açıdan korunan karşılıklı fonların yayılması ve hızla büyümesidir.

Aktivizmin etkisi ve uyum yönünde baskılar. 1960'lardan bu yana kökleşmiş eylemciler, endüstriyel davranışın etkilenmesinde başarılı olmuştur. Birleşik Devletler'de eylemciler, dönüm noktası niteliğindeki yönetmeliklerin güvenlik, çevre ve topluma yeniden yatırım (bankaların ayrımcı borç verme ve yatırım yapma uygulamalarına karşı düzenlenmesi) çevresinde toplanmasına yardımcı olmuştur. Küresel bir seviyede, Sullivan İlkeleri, resmi ırk ayrımı rejimi uyarınca Güney Afrika'ya yatırım yapmaktan vazgeçilmesi için farklı seçim bölgelerinden koalisyonlar organize etmiştir. Bu aktivizm, çalışma standartları çevresindeki göze çarpan küresel çabaların, AIDS tedavisine erişimin ve küreselleşmenin habercisiydi. Başlıca büyük tüketim malları markalarıyla ilgili olarak az para verip çok çalıştıran işyerlerine maruz kalmak, dikkati kurumsal üretim, kaynak bulma ve çalışma uygulamalarına odaklamıştır. Telekomünikasyon sistemlerindeki gelişmeler, küresel seviyede kökleşmiş aktivizmi kolaylaştırmak için pahalı olmayan bir altyapının yaratılmasında derin bir rol oynamaktadır.

Sivil toplumun artan görünürlüğü ve etkisi. MORI gibi kamuoyu araştırma kuruluşları, halkın sivil toplum kuruluşlarına şirketlerden çok daha fazla güvendiğini tespit etmiştir. Birleşmiş Milletler, 29.000'den fazla STK'nın olduğunu ve işletmenin sosyal rolünü ve sorumluluğunu tartışırken bunların çoğunun önemli derecede söz sahibi olduklarını tahmin etmektedir.

Uluslararası kuruluşların artan katılımı. Birleşmiş Milletler, OECD, ILO, AB ve diğerleri dahil olmak üzere devlet kurumları ve diğer resmi kurumlar, işletmeleri sosyal işlere aktif katılımda bulunmaya çağırmış ve gündemi sosyal açıdan sorumlu kurumsal davranışın tanımlanmasına doğru yönlendirmiştir (Kutu 23.1):

- Birleşmiş Milletler, diğer uluslararası teşkilatların da geliştirdiği tavsiyeleri içeren ve çalışma, insan hakları ve çevre etrafında bir dizi gönüllü kurumsal prensip niteliğindeki Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesinin müdafaa edilmesinde küresel bir önderlik rolü üstlenmiştir. Birleşmiş Milletler Genel Sekreterliği, küresel HIV/AIDS krizini çözmek ve ekonomik ve sosyal kalkınmayı desteklemek için özel sektörün ortaklığını teşvik etmiştir.
- OECD[3], kapsamlı Çokuluslu İşletmeler Genel İlkeleri ve Kurumsal Yönetim İlkeleri, Elektronik Ticaret Genel İlkeleri ve Rüşvetle Mücadele Sözleşmesi dahil olmak üzere kurumsal sorumluluk için diğer bazı araçları geliştirmiştir.
- ILO[4], İşyerinde Temel İlkeler ve Haklar ve Takibi Bildirisi'ni, Çok Uluslu İşletmeler ve Sosyal Politika hakkında Üçlü İlkeler Bildirisi'ni ve bazı uluslararası çalışma sözleşmeleriyle tavsiyelerini kabul etmiştir.
- Avrupa Toplulukları Komisyonu, kurumsal sosyal sorumluluk hakkındaki tartışmayı, Komisyon'un sürdürülebilir kalkınma için bir Avrupa stratejisi teklifleri yönünde daha geniş bir çerçeveye yerleştiren Kurumsal Sosyal Sorumluluk için bir Avrupa Çerçevesini Desteklemek adlı bir yeşil kitap yayınlamıştır.

Kutu 23.1 Sosyal açıdan sorunlu işletme hakkında uluslararası genel ilkeler

Birleşmiş Milletler: Küresel İlkeler Sözleşmesi

(www.unglobalcompact.org)

Küresel İlkeler Sözleşmesi, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nden, ILO'nun İşyerinde Temel İlkeler ve Haklar Bildirisi'nden ve Rio Çevre ve Kalkınma İlkeleri'nden türetilmiştir. İyi uygulamaları tanımlamak ve yaymak için şeffaflı ve diyalog gücünü kullanır ve dünyadaki işletmelere dokuz evrensel bildiriyi destekleme yönünde çağrıda bulunur:

İlke 1: Uluslararası insan haklarının korunmasına etki alanı dahilinde destek vermek ve saygı duymak.

İlke 2: Kendi katkılarının insan kaynakları ihlalleriyle suç ortaklığı yapmadığından emin olmak.

İlke 3: Dernek kurma özgürlüğü ve toplu iş sözleşmeleri hakkını etkili bir şekilde tanımak.

İlke 4: Her tür zorla ve zorunlu çalışmayı ortadan kaldırmak.

İlke 5: Çocuk işçiliğini etkili bir şekilde kaldırmak.

İlke 6: İstihdam ve meslekle ilgili ayrımcılığı ortadan kaldırmak.

İlke 7: Çevresel mücadelelere yönelik ihtiyati bir yaklaşımı desteklemek.

İlke 8: Daha büyük çevresel sorumluluğu teşvik etmek için inisiyatif almak.

İlke 9: Çevre dostu teknolojilerin geliştirilmesini ve yayılmasını yüreklendirmek.

OECD Çokuluslu İşletmeler Genel İlkeleri

(www.oecd.org/EN/document/0,,EN-document-187-5-no-27-24467-187,FF.html)

OECD Genel İlkeleri, hükümet politikalarıyla toplumsal beklentilerin uyum içinde nasıl çalışılacağı ile ilgili olarak işletmeler için kapsamlı fakat bağlayıcı tavsiyelerdir. Her tür işletme faaliyeti boyunca uygun işletme davranışları hakkında rehberlik sağlar. Doğrudan çokuluslu şirketlere yönelik olmasına rağmen, tüm özel işletmeler ile devlet işletmeleri ve karışık işletmeler için uygundur. Genel politikaları, ifşayı, istihdam ve endüstriyel ilişkileri, çevre yönetimini, rüşvetle mücadeleyi, tüketici çıkarlarını, bilim ve teknolojiyi, rekabeti ve vergilendirmeyi kapsar. Başka bir OECD belgesi, Kurumsal yönetişim ilkeleri, hissedarların haklarına ve sorumluluklarına odaklanır, en iyi uygulamalar hakkında bir dizi öneri sunar ve davranış gereklilikleri ile kurallarını listeler.

Devamı sonraki sayfada

ILO Çokuluslu İşletmeler ve Sosyal Politika hakkında Üçlü İlkeler Bildirisi
(www.ilo.org/public/english/employment/multi/index.htm)

Bu Bildiri, tüm işletmelere, işçi ve işveren örgütlerine ve hükümetlere evrensel olarak uygulanabilen tavsiyeleri içerir. İlkeler, çokuluslu şirketlere, hükümetlere ve işçi ve işveren örgütlerine genel politikalar, istihdam, eğitim, çalışma ve hayat koşulları ve dernek kurma özgürlüğü ve toplu sözleşme dahil olmak üzere, endüstriyel ilişkiler gibi alanlarda rehber kurallar sunar. Hükümleri, sosyal ortakların mümkün olan en yüksek derecede hatırlamalarını ve uygulamalarını gerektiren Uluslararası Çalışma Sözleşmeleri ve Tavsiyeleri ile güçlendirilmektedir.

Avrupa Birliği: Kurumsal Sosyal Sorumluluk için bir Avrupa Çerçevesini Desteklemek Yeşil Kitabı
(europa.eu.int/comm/off/green/index_en.htm)

Temmuz 2001 tarihinde yayınlanan Yeşil Kitap, "üçlü son karar" kavramıyla ilgilidir ve amacı, sürdürülebilirlik ile hesap sorulabilirlik yönündeki ikiz kavramla işletme karlılığının en iyi hangi şekilde bir araya getirilebildiği hakkında bir tartışma başlatmaktır. Bu kitap, firmalar içindeki kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili ve bütünüyle topluma yönelik çok çeşitli kavramsal ve pratik konuları gözden geçirir. Bütünsel bir yaklaşımı, teşvik edici bir politika çevresini ve işletme kültürüne tamamıyla sosyal sorumluluk aşılama ihtiyacını vurgular.

Küresel Raporlama Girişimi (GRI) İlkeleri
(www.globalreporting.org)

GRI'nin amacı, raporlayıcıların paydaş taleplerine etkili ve tutarlı bir şekilde yanıt vermelerine, performanslarını benzer işletmelere karşı kıyaslamalarına, işletmelerini ve dış ilişkilerini yönetirken kendilerini ileriye etkili olarak konumlandırmalarına ve sermaye, emek ve müşteri piyasalarındaki ünlerini güçlendirmelerine olanak sağlamaktır. Çerçeve şöyledir: (1) raporun kilit unsurlarını tanımlayan bir CEO bildirisi; (2) raporlama organizasyonu hakkında bir inceleme; (3) yönetici özeti ve kilit göstergeler; (4) ekonomik, çevresel ve sosyal performansı birleştiren vizyon ve strateji; (5) paydaşların katılımı yönünde bir karar dahil olmak üzere politikalar, organizasyon ve yönetim sistemleri; (6) bir organizasyonun ekonomik, çevresel ve sosyal performansının nitel ve nicel göstergeleri. Bunlar, hem genel olarak uygulanabilir göstergeleri hem de üç alan için organizasyona özgü göstergeleri içermelidir. Ekonomik performans şunları içermelidir: Kâr, maddi olmayan aktifler, yatırımlar, ücretler ve yardımlar, çalışma verimliliği, vergiler, sosyal kalkınma, tedarikçiler ve ürünler/hizmetler. Çevresel performans şunları içermelidir: Enerji, materyaller, su, emisyonlar/atıklar, ulaşım, tedarikçiler, ürünler ve hizmetler, arazi kullanımı/biyolojik çeşitlilik ve uyum. Sosyal performans şunları içermelidir: İşyeri, insan hakları, tedarikçiler ve ürünler/hizmetler.

Not: Web sitelerinin tümü 4 Nisan 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir.

Önder uluslararası teşkilatlar tarafından kurulmakta olan kuralların ve sistemlerin lehine kilit bir etken, kilit paydaşların uluslararası, bölgesel ve ulusal alanda ulaştıkları anlayışı, itibarı, ödünleşmeyi ve uzlaşmayı temsil etmeleridir. İşletmeden, işçilerden, hükümetlerden, sivil toplumdan ve akademik çevreden önderler arasında açık bir istişare süreci yoluyla geliştirilmeleri durumunda, kurumsal sorumluluk ilkeleri daha güvenilir olabilir.

Bilinç ve özel teşebbüsler. İş çevrelerini temsil eden önemli birçok ticari işletme ve organizasyon, işin sosyal rolü ve etkisi hakkında daha bilinçlidir ve sosyal sorumluluğunu geliştirme ihtiyacını kabul eder. Yeni organizasyonlar bu amaç için kurulmuştur. STK'lardan oluşan bir koalisyon, Küresel Raporlama Girişimi'ni (GRI) [5] yaratmıştır. Ekonomik Öncelikler Konseyi, SA8000 adlı bir Sosyal Hesap Sorulabilirlik sistemini tasarlamıştır. Caux Roundtable gibi işletme grupları, kendi ilkeler dizilerini benimsemiştir. Levi Strauss gibi şirketler, endüstrideki emsalleri için şablon olarak kullanılmış mesleki ahlak kurallarını tasarlamıştır. İş veya mesleki ahlak kuralları, sosyal konulara odaklanır ve iş ahlakı birçok şirket tarafından kullanılır. Birçok özel teşebbüsün kökeni, kurumsal vatandaşlığı yönetme mücadelesi yoluyla yöneticileri yönlendirmek için araçlar geliştiren akademik kurumlarda, iş destek gruplarında ve danışmanlıkta yer alır. Bunlar, Birleşik Devletler'deki Boston College, Kurumsal Vatandaşlık Merkezi tarafından geliştirilen Mükemmeliyet Standartları'nı, Business in the Community'nin "İlkeler"ini, The Corporate Citizenship Company'nin Londra Kıyaslama Grubu'nu, AccountAbility'nin Sosyal Denetimi'ni, KPMG'nin ahlaki denetimini, PricewaterhouseCoopers'ın küresel kaynak bulma denetimini ve sayıları giderek artan diğerlerini içerir.

Kavramlar ve terminoloji

İşletmenin sosyal rolünü ve sorumluluğunu veya kurumsal vatandaşlığı yönetmek, özünde hissedarları, müşterileri, çalışanları, tedarikçileri, topluluk/sosyal çıkarlarını ve çevresel karları içeren paydaşlar ağının dahil edilmesini, bunlarla ilgili olmayı ve bunların yönetilmesini gerektirir. Diğer tanımlar, bir paydaşın yarattığı veya kurumsal faaliyetten çektiği nispi risk seviyelerini tanımlayarak paydaşların nispi önceliğini ayırt eder.

Bu paydaşların önemini (en azından kabaca) dengeleyerek işletmeler vatandaşlıklarını açığa çıkarırlar ve bunu hissedarlar, toplum ve çevre için bir "üçlü son karar" boyunca faydalar üreterek yaparlar. Sorun, temelle başlar – en uygun terim nedir? Kurumsal vatandaşlık, kurumsal sorumluluk (OECD tarafından kullanılır), kurumsal sosyal sorumluluk (AB'nin Yeşil Kitap'ında kullanılır), işletmenin sosyal sorumluluğu, kurumsal sosyal performans, iş ahlakı, kurumsal sosyal hesap sorulabilirlik, toplum ilişkileri, kurumsal toplumsal katılım, sosyal yatırım, dış ilişkiler, kamu ilişkileri, kurumsal ün ve diğerleri gibi terimlerin faziletleri hakkındaki tartışmalar oldukça fazladır. Önde gelen terimler, kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin sosyal sorumluluğu ve kurumsal vatandaşlıktır. Bu terimleri kullananlar, bunların sadece anlamlarını dengeleyenler veya bunları geniş bir şekilde ayırt edenler olmak üzere ayrı kamplara ayrılırlar.

Örneğin OECD şunu vurgular: "kurumsal sorumluluk, faaliyet gösterdikleri işletmeler ve toplumlar arasında etkili bir 'uyum' arayışını gerektirir. 'Uyum' kavramı, işletmenin ve toplumun karşılıklı bağımlılığını kabul eder – faaliyet gösterdiği toplum başarısızlığa uğrarsa, bir iş sektörü başarılı olamaz ve başarısızlığa uğrayan bir iş sektörü, genel refahtan kaçınılmaz olarak uzaklaşır." [6] Kurumsal Vatandaşlık Merkezi, kurumsal vatandaşlığı şöyle tanımlar: "şirketlerin, toplumsal çıkarlarla diğer temel işletme amaçlarını bütünleştirerek etkiledikleri topluluklara karşı ekonomik ve sosyal varlıklar olarak hareket ettikleri süreç" [7] Diğerleri, "üçlü son karar" kavramını kullanır (hissedarlar-toplum-çevre). Bunun tersine, Warwick Üniversitesi ve Business for Social Responsibility [8] [Sosyal Sorumluluk İşi] gibi kurumlar, kurumsal vatandaşlığı, işletmenin insan kaynakları, toplum, çalışma ilişkileri, müşteriler, hissedarlar, çevre, tedarikçiler, üretim, mesleki ahlak kuralları, yardımseverlik, pazarlama ve etik dahil (fakat bunlarla sınırlı olmamak üzere) bazı alanlardaki performansı ve ahlaki yükümlülükleri olarak tanımlar. Kurumsal vatandaşlık, ayrıca bazıları tarafından bir şirketin çeşitli kilit paydaş grupları ile karmaşık ilişkileri yönettiği tutum olarak da tanımlanır. Diğerleri, topluluk işlerine katılım gibi oldukça dar tanımları kullanır.

Kurumsal vatandaşlık terimlerinin ve tanımlarının bu çeşitliliği kafa karışıklığına yol açar. Müşteriler tercih ettikleri terminolojiyi savunurken, şirketler kendilerini farklı şeyleri tarif etmek için aynı dili veya aynı şeyi tarif etmek için farklı dilleri kullanan potansiyel danışmanlardan gelen çeşitli aşamaları sınıflandırırken bulurlar.

Tanımların kısmen kesin olmaması sebebiyle, kurumsal vatandaşlık uygulamasında diğer fonksiyonların kesinliği yoktur. Halihazırda birkaç tanım ve ilintili danışmanlık hizmetleri ve diğer hizmetler, şirket yöneticilerinin dikkatini çekmek için yarışmaktadır. Birçoğu örtüşürken, bazıları oldukça farklıdır. Danışmanlar genellikle kendi sistemlerinin en kapsamlı, ilgili ve ölçülebilen olduğunu savunur. Kurumsal vatandaşlıkta kapsamı ve mükemmeliyeti neyin oluşturduğunu değerlendirme yönünde belirgin bir temel olmaksızın rekabet eden yak-laşımları yargılamak, müşteriler için çok zordur.

Yaklaşımlardaki ve adlandırmalardaki bu çeşitlilik, muhtemelen bizimle bir süre daha yaşayacaktır ve benzer bir şekilde yöneticiler ve danışmanlar da bununla yaşamak zorundadır. İşletmenin sosyal rolüne değinen her şey, değer yüklüdür, kavramsal olarak karmaşıktır ve bunları genel olarak desteklenen pratik çözümlere dönüştürmek zordur. Birçok konu çekişmelidir ve çözümler ancak müzakere ve ödün verme yoluyla adım adım bulunabilir. Uluslararası teşkilatlar veya diğer teşekküller tarafından benimsenen tavsiyeler ve ilkeler, geniş bir yönlendirme sağlar, fakat birçok durumda, özel durumlar için kıyaslamalar veya rol modelleri yoktur.

Birçok Kuzey Amerika, Avustralya ve İngiliz şirketinin gerçek uygulaması, yardımseverliği ve toplumsal katılımı vurgulama eğilimindedir. Bu model, büyük oranda "karşılıklı avantaj" kavramına dayalıdır ve ayrıca "kazan-kazan" olarak bilinir. Amaç, sosyal sorunlara kurumsal katılımın daha büyük faydalara hizmet etmesi ve ayrıca kârlılığı desteklemesidir.

Bunun tersine, Kıta Avrupası'ndaki işletmeler çalışma ilişkilerinden, çevresel sorumluluktan ve insan haklarından oluşan üç desteğe tipik bir şekilde daya-

lı olan daha geniş bir sosyal yönden sorumlu davranış kavramı geliştirmektedir. Avrupa'da kurumsal vatandaşlık, sosyal kalkınmaya katkılarından daha çok, işletmenin uygulamalarına ve davranışlarına yoğunlaşır. Bu model, kurumsal politikaların, karar vermenin ve davranışların şeffaflığını vurgular. Ayrıca, kilit paydaşların çeşitli kurumsal vatandaşlık boyutları hakkındaki görüşlerini ve geri bildirimlerini elde etme yönündeki ileriye etkili teşebbüslere çağrıda bulunur. Bu model, işletmelerin paydaş düşünceleriyle karı azamileştirmeyi dengeleyen resmi stratejileri ve politikaları tasarlamalarını yüreklendirir. Güneydoğu Asya'daki gelişmiş ekonomiler, benzer bir vatandaşlık kavramını paylaşırlar, fakat özellikle firmanın çalışanlarıyla ilişkisini vurgularlar.

Daha az gelişmiş ülkeler, çokuluslu şirketlerin sosyal kalkınma ve refah sorunlarının çözümüne katılımlarını daha çok vurgulama eğilimindedir. Yerel bir seviyede bu ülkeler, daha ileri ekonomilerin sorgusuz sualsiz kabul edebildikleri belirli vatandaşlık özellikleri – ürün güvenilirliği, müşteri hizmeti ve kurumsal yönetişim gibi – dahil olmak üzere, işletmenin kalkınmasıyla ilgilenirler.

Bu nedenle, kurumsal vatandaşlığın standartlarını, amaçlarını, kıyaslamalarını, kriterlerini ve hatta temel kavramlarını gerçekte kabul eden tek bir belirleyici yoktur. Farklılık gösteren bu perspektiflerle, uygulama alanının nasıl geliştirildiğini, nereye gittiğini ve çeşitli yaklaşımlardan hangi sonuçların çıkarılabildiğini anlamak, danışmanlar ve müşteriler için önemlidir. Kültürel açıdan acayip ve kullanışsız olsalar bile, diğer yaklaşımlara açık olmak ve müşterilerin aynı şeyi amaçlarına yardımcı olmak, bu sahadaki danışmanların temel bir niteliğidir.

İşletmede karar vericilerin karşılaştıkları sorunlar

Halihazırda yöneticilerin çoğu, kurumsal sosyal sorumluluğun kapsadığı konuları ele alma hususunda donanımsızdır. İleri düzey yönetim programlarının çoğunun müfredatında yöneticilerin dinamiklerini anlamaya başlamalarına yardımcı olacak çok az şey vardır ya da hiçbir şey yoktur. Eğer bu gibi programlar bu düşüncelere hitap etmezse, mühendislik, bilim, hukuk veya diğer konularda altyapısı olan diğer işletme önderlerinden sosyal sorumluluk konularını ele almak için gereken eğitime sahip olmaları pek beklenemez. Günlük uygulamada, yöneticiler krizlerin, dış baskıların veya genellikle toplam iş bağlamı dışındaki yeni düzenlemelerin meydana getirdiği sorumluluk konularına sıklıkla değinmek zorunda kalırlar. Strateji uzmanları ve planlayıcılar olmaktan ziyade, daha fazla sorundan ve çatışmaların derinleşmesinden kaçınmak için bir itfaiyeci gibi hareket ederler.

Yeni ve gözden geçirilmiş tavsiyeler, ilkeler, kurallar, standartlar, raporlama formatları ve işletmenin sosyal sorumluluğunu teşvik etme amaçlı diğer araçlar hakkında bilgi sahibi olmak, yöneticilere genellikle zor gelir. Yukarıda belirtildiği gibi, sadece terminoloji nedeniyle değil, ayrıca bazı organizasyonların kavramlarını uyumlaştırma ve araçlarını koordine etme veya birleştirme yönündeki isteksizlikleri ve yeni kuralları benimseme ve yeni talepleri karşılama yönündeki davetlerin sayısı nedeniyle kafaları karışır. Bunun teknolojinin bugünkü durumunu ve konuların karmaşıklığını yansıtmasını takdir edebilirler, fakat rekabet halindeki kuralların ve ilkelerin yayılması, kafa karışıklığına, ilave maliyetlere ve etkisizliklere

yol açar ve pratik hareketi sıklıkla yavaşlatır.

Ayrıca, küreselleşen hissedar kapitalizmi vizyonu, daha yüksek kurumsal sosyal sorumluluk fikrine bir dereceye kadar karşıdır. Bu model, bir firmanın birincil yükümlülüğünün, hissedar yatırımları üzerindeki kârı en üst seviyeye çıkararak sahiplerinin çıkarlarını tatmin etmek olduğunu emreder. Bu bağlamda, hissedar kapitalizminin ateşli savunucuları, kurumsal sorumluluğun sadece hissedar zenginliğinin yaratılmasını destekleyen faaliyetleri kapsaması gerektiğini iddia eder. Bu amaçtan sapan herhangi bir faaliyet, hissedar modelinin mantığına göre ahlaki değildir. Bu nedenle, kurumsal vatandaşlık savunucuları, kuşku duyan kişileri, karın azamileştirilmesi ile kurumsal sorumluluk arasında esasen bir zıtlık olmadığı ve kurumsal vatandaşlığın hissedar zenginliği elde etmek ve korumak için giderek gerekli hale geldiği yönünde ikna etmelidir. Bunun tersine, bazıları kurumsal vatandaşlığın paydaş değerini azamileştirme süreci olduğunu iddia eder. Bu savunucular, kilit paydaşlarla ilişkiler yöneterek ve kurarak herkesin – hissedarlar dahil – faydalandığını iddia ederler. Bu nedenle, danışmanlar kurumsal vatandaşlığın ürettiği somut iş değerini dahil oldukları her görevde göstermeye hazır olmalıdırlar.

Kendileri için olur durumunun oldukça soyut veya esasen namevcut olduğu şüpheli yöneticilerle danışmanların çalışacağı durumlar olacaktır. Yerel ekonomiyle ilgili sonuçlar ve çalışanlarının ve ailelerinin refahı ne olursa olsun, son kararın net bir şekilde bir şirketin bir bölgeyi terk etmesini gerektirdiği durumlar, örnekler arasındadır. Şirketler, temiz bir teknoloji getirmek yerine büyük kirliliğe yol açan bir teknolojiyi kullanmaya devam etmenin çok daha ucuz olduğunu düşünebilir. Veya rekabet edebilmek için yerel tedarikçilerle güvenilmez kayıtlar yoluyla taşeron sözleşmesi yapma ihtiyacı hissedebilirler. Danışmanların bunun gibi hareketlerin eninde sonunda kar getirmediğini iddia etmeleri mümkün olabilir, ama bazen tersi yönündeki kanıtların ağırlığı ürkütücü olabilir.

İşletmelerinin sosyal rolünün ve etkisinin bilincinde olan yöneticiler, hala tepkisel veya ileriye etkili bir yaklaşımı benimseme arasında tereddüt edebilir. Özellikle bazı konular tam olarak açıklığa kavuşturulmadıysa veya yönetici, yönetim kurulunun ve hissedarların sosyal sorumluluk konuları hakkındaki eksiksiz anlayışına ve desteğine sahip değilse, tepkili olmak sıklıkla daha kolaydır. Bu nedenle, hareket spesifik bir gerekliliğe, baskıya, tehdide, kanuna, standarda, teftiş raporuna veya krize yanıt vermekle sınırlı olabilir. Bu durumda, bir şey yapmak gerekir ve Kurul buna itiraz edemez. Bunun tersine, ileriye etkili bir yaklaşım, vizyonu, öngörüyü, cesareti ve risk almayı gerektirecektir. Bu, kapsamlı analizi, sabırlı ve azimli müzakereyi ve mükemmel iletişimi içerebilir. Şirkete yeni bir imaj ve rekabetçi bir yan sağlayabilir. Ayrıca, kişisel olarak empoze edilen standart, endüstri standardının çok ilerisindeyse ve bir şirket söz konusu çevrede (tipik bir şekilde, bazı iş kültürlerindeki yolsuzluk karşıtı teşebbüsler ve çıkar çatışmalarından kaçınmak veya uygun mevzuat ve teftiş olmadığında çevreye karşı hassas davranışlar) bu olmaksızın pekala yoluna devam edebilirse, oldukça maliyetli ve zor da olabilir.

Uluslararası teşkilatlar ve diğer önderler, kurumsal sosyal sorumluluğa karşı ileriye etkili bir yaklaşımı savunma konusunda hemfikirdir. Bir işletme, ileriye etkili

şekilde davranarak bağımsızlığını ve kurumsal sosyal sorumluluğun stratejik boyutu hakkındaki anlayışını ve ayrıca pratik yaklaşımları geliştirirken ve uygularkenki yaratıcılığını gösterir.

23.3 Danışmanlık hizmetleri

Firmalar, kurumsal vatandaşlıkla ilgili çeşitli taleplere ve gelişmelere yanıt verme girişimlerinde yardım için danışmanlık şirketlerine yönelirler. Hızla büyüyen ve kapsamlı bir sahada, danışmanlar şirketlerin vatandaşlık çabaları için kurumsal vizyonlar ve stratejiler geliştirmelerine yardımcı olurlar, vizyonları desteklemek için yönetim sistemlerinin getirilmesinde rehberlik ederler ve çeşitli planlar uyarınca onay belgesi için hazırlanmalarına yardım ederler. Bu sahadaki katılımcılar ve dahil olan firmalar, PricewaterhouseCoopers ve Ernst & Young gibi küresel danışmanlıklardan yerel olarak faaliyet gösteren bireylere kadar değişiklik gösterirler.

Kurumsal vatandaşlık arenasındaki danışmanlık projeleri için kapsam muazzamdır. Bu alan, tanım olarak bir danışmanlık projesinin bir fonksiyona, teşebbüse, imalat hattına veya işletme birimine değil, işletmenin toplamına odaklanan bir alandır. İyi bir kurumsal vatandaş olmak, genellikle aletleri tamamen yenilemek anlamına gelir – kapsamlı bir organizasyonel değişiklik teşebbüsü – ve bu, herhangi bir danışmanın ve müşterinin başarmayı umduğundan daha fazlası olabilir. En azından konuya nasıl yaklaşılacağına karar verme süreci bile ince iştir. Bazıları, yüksek seviyede planlama sistemleri yaratmaya çalışır; başkaları bir raporlama veya denetleme sürecinin performansı sevk edeceğine inanır; diğerleri işe bir iletişim açısından yaklaşır; başkaları ise programlama ve spesifik teşebbüsler çerçevesinde hizmetler sunar. Spesifik programlar, gönüllü bir program kurmaktan ahlaki küresel kaynak kullanımı temin etmek için prosedürler yaratmaya kadar değişiklik gösterebilir. Kutu 23.2, sahanın dikkate değer genişliğini gösteren kurumsal vatandaşlık danışmanlığının bir tipolojisini ana hatlarıyla belirtmektedir.

İşletme önderleri arasında, kurumsal sorumlulukta yer alan süreç unsurları çevresinde ortaya çıkmakta olan bir uzlaşma vardır. Bunun amaçları belirleyen, roller tahsis eden ve görevler arası entegrasyon, etkili ve etkin kaynak tahsisatı ve uygun yönetim ve iletişim sistemleri sağlayan önderlerin bağlılığıyla, birleştirici ve stratejik bir şekilde yönetilmesi gerektiği giderek kabul görmektedir. Aynı zamanda, kurumsal vatandaşlık stratejik yönetim sürecinin şeffaflık, hesap sorulabilirlik, paydaş diyalogu ve katılımı ve ölçme/doğrulama için sistemler yaratması gerektiği yönündeki görüşlerin birleştiği bir nokta vardır.

Böylece, kurumsal sosyal sorumlulukta danışmanlık için birçok yönlendirme olmasına rağmen, ihtiyaçlar belirgin bir şekilde tanımlanmazsa, müşteriler kritik sorunları sınıflandıran, öncelikleri tanımlayan, kritik ilişkileri ortaya çıkaran, somut kararlar ve spesifik hareketler sağlayan stratejik bir planlama süreciyle başlamayı iyi becerecektir.

Kutu 23.2 Kurumsal vatandaşlık danışmanlığı tipolojisi

Strateji danışmanlığı. Üst düzey yöneticiler, kurumsal vatandaşlığın vizyonunu ve amacını kucaklayacak, amaçlara ve hedeflere öncelik verecek, kaynak tahsisatını belirleyecek, yönetim rollerini ve sorumluluklarını tanımlayacak ve sonuçları ölçecek bir stratejiyi işletmeleri için nasıl tasarlayabileceklerini sormaya başlamıştır. Strateji tanımlandığında, firma, uygulamasını desteklemek, ilerlemeyi izlemek ve sonuçların ölçülmesine yardımcı olmak için danışmanlara ihtiyaç duyabilir. Stratejik "gerçeğe dayalı yönetim"i destekleyen özel unsurlar, danışman desteğini de gerektirebilir. Bunlar, paydaş anketleri ve kurum içi personel mülakatları ve ilave analizler gibi veri toplama faaliyetlerini içerebilirler. Bu danışmanlık arenası, en geniş olanı olabilir. Şirketler, " Beş Büyük" danışmanın, başlıca işletme stratejisi danışmanlarının (McKinsey gibi), halkla ilişkiler firmalarının, pazarlama araştırması firmalarının, STK'ların, kar amacı gütmeyen işletmelerin, uzmanlaşmış daha küçük danışmanlık firmalarının ve kişilerinin hizmetlerini kullanmaktadır.

Toplumsal katılım. Kurumsal toplumsal katılım stratejilerini ve projelerini desteklemek için danışmanlara gösterilen talep, son on yılda düzenli bir şekilde artmıştır. Bunun sebebi, kısmen Anglo-Amerikan yaklaşımının vatandaşlık faaliyetlerini toplumsal katılım etrafında toplamasından kaynaklanır. Gelecek vaat eden bir eğilim, işletme başarısının bir belirleyicisi olarak şirketlerin toplum paydaşlarının refahını destekleyen ve bunlarla güvene dayalı ilişkiler yaratan bütünsel stratejiler tasarlamaya çalışmalarıdır. Bu, kurumsal vatandaşlığın daha geniş kavramlarına güçlü bir açılım olarak hizmet verir. Bu çalışmanın heyecan verici bir türevi, kurumsal bağışlamadan etkileşimli ortaklıkların oluşturulmasına doğru bir yönelimdir. Bunlar, karşılıklı avantaj yaratma amacıyla kendilerini karşılıklı olarak ilgilendiren sorunlara değinmek için iş dünyası, hükümet ve diğer sektör temsilcilerini bir araya getirirler. Bununla beraber, kurumsal bağışlama programları, sebeple ilintili pazarlama ve topluluğa dayalı olaylar için destek sağlamaya odaklanan danışmanların yapması gereken daha çok iş vardır.

Çevresel performans. Bu, nispeten olgunlaşmış bir danışmanlık sahasıdır. Geliştirilmiş çevresel yönetimi stratejik ve teknik açılardan destekleyen şirketlerle çalışan birçok firma ve kişi vardır. Bununla beraber, nispeten yeni bir gelişme, sürdürülebilir çevresel ve sosyal kalkınma etrafındaki danışmanlıktır. Bu tip danışmanlık genellikle büyük ölçekli, bütünsel sosyal ve çevresel planlamayla meşgul olur. Danışmanlar, çevresel performans planlarını, sosyal katılımı ve iletişim süreçlerini tanımlamak için kurumsal emsalleriyle birlikte çalışan kilit paydaş grupların temsilcilerini bir araya getiren süreçleri kolaylaştırırlar. Şirketin sürdürülebilir kalkınma üzerindeki etkisinin ötesine, danışmanın işletmeyi toplum çapında sürdürülebilir kalkınma girişimlerinin bir önderi olarak konumlandırmaya yardımcı olduğu girişimlere bakmak amacıyla, daha azimli teşebbüsler, kapsamı genişletecektir.

Ün yönetimi. Ün yönetimi sahası büyümektedir ve kurumsal vatandaşlıkla örtüşmesine rağmen, aynı zamanda farklıdır. Kurumsal vatandaşlıkta olduğu gibi, rekabet eden bazı tanımlar ve mevki uzmanlık alanları vardır. Bazıları sadece kurumsal vatandaşlığa odaklanırken, bazıları bunu hiç yapmaz. Yazarın kendi tercihi, ünü tanımlayan etkenlerin çeşitliliğini birleştiren bütünsel bir yaklaşım yönündedir (marka, ürün performansı, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, kurumsal vatandaşlık ve diğerleri gibi). PricewaterhouseCoopers gibi "Beş Büyük" firmanın ün yönetimi programları zaten vardır. Sedgwick gibi büyük birkaç halkla ilişkiler firması da Walker Information ve ProbusBNW gibi butiklerle birlikte bu gibi hizmetler sağlar.

Performans sistemi danışmanlığı. Önceden belirtildiği gibi, çeşitli kurumsal vatandaşlık performans sistemleri geliştirilmektedir (Uluslararası Çalışma Standartları, SA8000, GRI, ISO 14000, Mükemmeliyet Standartları). Şirketler, belirli ilkeleri "ekibe almaya" veya onaylamaya başladıkça, sistemleri uygulamaya ve raporlama kriterlerini karşılamaya yardımcı olabilen danışmanlar ararlar.

Sosyal denetleme ve raporlama. Sosyal denetleme ve raporlama, kendi rekabetçi tanımları ve yaklaşımlarıyla kurumsal vatandaşlığın başka bir alt sahasıdır. Sosyal raporlar, tipik bir şekilde, bir şirketin vatandaşlık faaliyetlerinin menzilini ve kapsamını iletirler ve eksiklikler için açık bir tartışma aracı sunarlar. Sosyal raporlar, titiz bir geliştirme sürecini gerektirirler, fakat kurumsal davranışların paydaşlar üzerindeki sonuçlarını tespit etmek için araştırma yöntemlerini genellikle kullanmazlar. Bununla beraber, sosyal raporlar, şirketlerin kurumsal vatandaşlık faaliyetleri için sağladıkları kaynakların kapsamının tümünün doğru bir muhasebesini yapmalarını gerektirirler. Bu arenadaki danışmanlar, ayrıca çevre, sağlık ve güvenlik kayıtları hakkında basit bir şekilde rapor verme ve müşterilerin dahil olabildikleri anlaşmazlıkları açıkça tartışma girişiminde bulunurlar. Shell, Ford Motor ve Dow Chemical, sosyal raporlarında göstermiş oldukları açık sözlülük seviyesi sebebiyle methedilmiştir. Sustainability gibi gruplar, sosyal raporlarla ilgili olarak danışmanlıkta lider olmuştur. Diğer danışmanlıklar, biraz farklı yaklaşımlar uygular. Kurumsal Vatandaşlık Şirketi, bir işletmenin topluma sağladığı toplam katkı için doğru bir şekilde muhasebe yapmaya yoğunlaşır. Birleşik Devletler'de çeşitli büyük ve küçük iletişim firmaları, müşterilerinin toplumlarını önemsediği yönünde sinyaller veren halkla ilişkiler araçları niteliğindeki raporları destekler. Diğer firmalar, hükümet yönetmelikleriyle uyumlu çevre, sağlık ve güvenlik raporları hazırlamak için danışmanlarla birlikte çalışır.

Bunun tersine, sosyal denetim daha azimlidir ve bir şirketin paydaşları üzerinde yarattığı olumlu ve olumsuz etkilerin doğru bir muhasebesini sağlamaya çalışır. Mali denetim gibi, sosyal denetimler de güvenilir üçüncü taraflarca doğrulanırlar. Sosyal denetim danışmanları, sıklıkla katı metodolojiler kullanırlar. Simon Zadek ve AccountAbility gibi bazıları, paydaş tutumu anketleri gibi niteleyici araştırma yöntemleri kullanır. Diğerleri, etkiyi ölçen ve sosyal bir bilanço sağlayan bir muhasebe modelini tasarlamaya çalışır. Belirli denetimler, spesifik konulara odaklıdır: Örneğin PricewaterhouseCoopers ve Ernst & Young, gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren taşeronların çalışma uygulamalarını denetlemek için süreçler dizayn etmiştir. Bununla beraber, çevrenin ötesindeki arenalarda çok az çaba başarılı olmuştur.

Sosyal denetim ve raporlama, Avrupa'da ve Birleşik Devletler dışındaki birçok ülkede çok daha sık bir şekilde yapılır. Ne var ki, Birleşik Devletler'de de daha fazla firma bu yaklaşımları araştırmaya başlamıştır.

İş etiği. Etik danışmanları, kapsam olarak geniş veya dar olabilen çeşitli teşebbüslerle ilgili olarak şirketlerle beraber çalışırlar. Geniş ölçekli teşebbüsler, etik karar verme ilkeleri ile çeşitli birimlerden bölüm müdürleri için operasyonlar yaratabilirler. Daha spesifik teşebbüsler, yabancı ortaklarla etik sözleşme müzakereleri ve işçilerin taciz ve suiistimal edilmeleri etrafında eğitim ve politikaları içerebilirler. Etik danışmanlar, ayrıca mesleki ahlak kuralları performans sistemlerinin dizayn edilmesi dahil olmak üzere, çeşitli vatandaşlık alanlarında araştırma yaparlar.

İletişim. Vatandaşlıkla ilintili faaliyetleri gündemlerine eklemek için birçok şirketin yeterince personeli yoktur. Vatandaşlık projelerini uygulamak için sözleşmeli personel olarak geçici hizmette bulunabilen danışmanlara duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır. Özellikle ortak bir alan, vatandaşlık faaliyetlerini teşvik etmek amacıyla kurum içi ve dış iletişimlerdir.

Başlıca işletme doğruları çevresindeki spesifik danışmanlıklar. İşletme süreçlerinin her bir fonksiyonu, birçok bakımdan danışmanların desteğini ve rehberliğini gerektirebilen kendi sosyal sorumluluk konuları kümesine sahiptir. İlke olarak, bir işletmenin spesifik fonksiyonları, sistemleri veya özellikleri hakkında tavsiyeler veren her bir danışman, gereken sosyal boyutun bilincinde olmalıdır ve müşterinin sosyal açıdan sorumlu seçimler yapmasına ve kararlar vermesine yardımcı olmalıdır veya müşteriyi bu gibi konularda uygun bir uzman yeterliğine yönlendirmelidir (bkz. Bölüm 23.5).

23.4 Kurumsal sorumluluğa stratejik bir yaklaşım

Danışmanlar, müşterilerin kurumsal sorumlulukta mükemmeliyete ulaşmalarına yardımcı olmak amacıyla stratejik yönetim ve organizasyonel değişim süreçleri hakkında uzmanlık sahibi olmalıdır. Bir yaklaşımın başarılı olabilmesi için baştan sona işletme ve işletme faaliyetleri stratejisi içinde birleştirilmelidir. Kurumsal vatandaşlık uygulamaları, bütün işletme operasyonlarının esası ise, spesifik teşebbüslerin devam etmemesi veya karar vericilerin ve yöneticilerin günlük düşüncelerinden çıkarılması yönündeki olasılık düşüktür. Danışmanlar müşterilerine bir kurumsal vatandaşlık formüle etme ve uygulama, kurallar geliştirme, paydaş katılımlarını güçlendirme, performansı ölçme ve üst düzey yöneticilerini ve orta düzey yöneticilerini önderlik ve yönetim konularında eğitme/koçluk hususlarında yardımcı olarak hizmet verebilirler. Müşteriler daha sonra, sosyal sorumluluğun çevresel iyileştirme, insan hakları uygulamaları, tedarik zinciri yönetimi ve toplumsal katılım gibi daha uzmanlaşmış ve teknik özellikleri hakkında tavsiye ve destek sağlamak için danışmanları kullanabilirler.

Kurumsal vatandaşlığa yönelik stratejik bir yönetim yaklaşımının unsurları, Sandra Waddock ve Charles Bodwell tarafından ILO'da geliştirilmiş "toplam sorumluluk yönetimi" (TSY) adlı bir çerçeve içinde ele alınmaktadır:

TSY yaklaşımları, sorumlu uygulama için dış talepleri ve baskıları bütünleştirme yönünde potansiyel olarak bir araç sağlayabilir, hesap sorulabilirlik ve şeffaflık ile mesleki ahlak kurallarının yayılması çağrısında bulunur, tedarik zincirleri sorumluluğunu ve sürdürülebilirliğini ve firma içinde sorumlu uygulamalar için tek bir yaklaşıma paydaş katılımını yönetir. [9]

TSY yaklaşımları, toplam kalite yönetimi gibi iyi bilinen performans yönetimi sistemleri üzerine kuruludur. Şekil 23.1, ortaya çıkan TSY yaklaşımını oluşturan başlıca üç unsuru veya seviyeyi göstermektedir. (1) vizyon belirleme ve liderlik sistemleri, (2) sorumlulukla stratejilerin ve uygulamaların bütünleştirilmesi ve (3) değerlendirme, geliştirme ve öğrenme sistemleri. Sistemin mantığı, işletmenin herhangi bir fonksiyonu için kullanılan stratejik yönetim süreçlerininkine benzer. Fark, uygulanmasındaki ayrıntılarda yer alır. Danışmanlar, bir TSY yaklaşımını kullanmak için müşterilerinin faaliyet gösterdiği sosyal bağlamı anlamak zorundadır. Aşağıdaki tartışma, danışmanların her bir çerçeve seviyesi yoluyla müşterilerini nasıl destekleyebileceklerinin ayrıntılarını verir ve danışmanların alet takımlarında hazır bulundurmaları gereken özel beceriler ve işlemler hakkında rehberlik sağlar.

Seviye 1 – Vizyon belirleme ve liderlik sistemleri

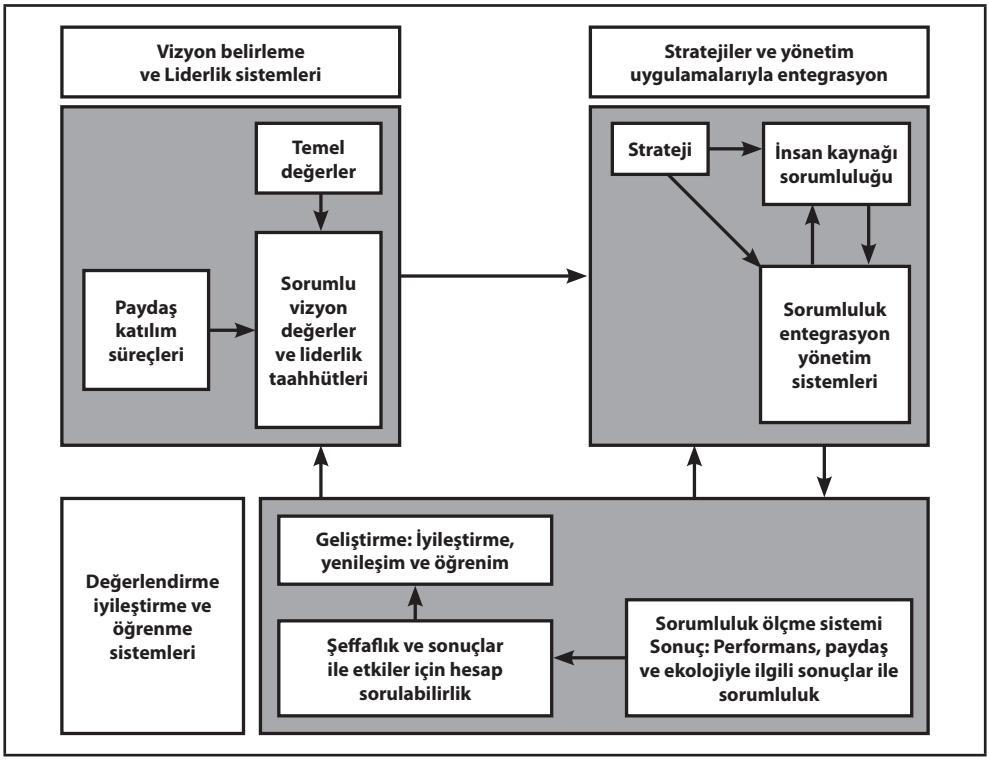
Bu seviyede, danışmanlar kurumsal vatandaşlık için stratejik bir gündemi tanımlamak ve yukarıdan aşağıya doğru bir değişim sürecini sevk etmek için tipik bir şekilde üst yönetim ile çalışırlar. Danışmanlar, müşterilerine özellikle aşağıdaki adımların uygulanmasında yardımcı olmalıdırlar:

- **Geleneksel işletme stratejisi ve kurumsal vatandaşlık arasındaki entegrasyonun tanımlanması.** Bu süreç, şirketin sosyal rolü ve sorumluluğu ile işletme başarısı arasındaki bağımlılığı tarif eden bir kurumsal vatandaşlık işletme modelini açıklığa kavuşturmalı ve ifade etmelidir. Bu tanım, örneğin karar vericilerin üçlü son karar unsurlarını ve bunların birbirlerini nasıl güçlendirdiklerini anlamaları için destek sağlar. Geleneksel işletme stratejisi ile işletmenin sosyal rolü arasındaki bağlantıyı tanımlamak, kurumsal vatandaşlık süreçlerinin uzun vadeli sürdürülebilirliğinin temin edilmesi için esastır.
- **Kurumsal vatandaşlık için önceliklerin belirlenmesi.** İşletme ve vatandaşlık stratejilerinin entegrasyonunu tanımladıktan sonra, karar vericilerin çalışma uygulamaları, tedarik zinciri yönetimi, çevre, toplum ve diğerleri gibi spesifik konulara adanmış kaynak tahsisatını ve yönetim sistemlerini sevk edecek stratejik öncelikleri belirlemeleri gerekir. Bu süreç, onaylama ve uygulama için bir veya daha fazla çok yönlü mesleki ahlak kuralının seçilmesini gerektirebilir (Kutu 23.1'de sıralananlar gibi).
- **Liderlik rolleri ve stratejik hedeflere bağlılık.** Danışman, kurumsal vatandaşlık stratejileri için spesifik stratejik hedefleri, kurumsal politikaları ve ölçülebilir amaçları tanımlamak amacıyla üst düzey yöneticilerle birlikte çalışmalıdır. Uygulamada bu hedefler, iş sonuçlarının ve sosyal/çevresel sonuçların kesişimini yansıtmalıdır. Danışmanlar daha sonra, stratejiyi sevk etme

ve iletmedeki spesifik rollerini tanımlamak amacıyla üst düzey yöneticilerle birlikte çalışmalıdır.

- **Temel vatandaşlık süreçlerine bağlılık.** Önceden belirtildiği gibi, kurumsal vatandaşlık yönetimi çerçeveleri, yaygın bir şekilde paydaş katılımını, şeffaflığı, sosyal raporlamayı ve ölçümü vurgular. Şirket yöneticileri, bu taktiklerin birçoğuna yabancıdır. Bunlar, iş yapmanın yeni yollarını temsil ederler ve gizlilikle, mali raporlamayla ve sıkı bir şekilde kontrol edilen iletişim uygulamalarıyla ilgili geleneksel politikalarla anlaşmazlığa düşebilirler. Danışmanlar, bu taktiklerin stratejik hedefleri desteklemek için gerekli olacağını vurgulamak ve üst düzey yöneticilerin süreçleri desteklemelerini ve yönlendirmelerini temin etmek amacıyla çalışmalıdır.

Şekil 23.1 Toplam sorumluluk yönetim sistemi



Kaynak: S. Waddock. C. Bodwell ve S. Graves: "Responsibility: the new business imperative" (Sorumluluk: yeni işletme emri) Academy of Management Executive, Mayıs 2002 (çıkacak).

Bir müdahalenin bu ilk seviyesinde başarılı olmak kolay değildir. Üst düzey yöneticilerin anlayabildiği, destekleyebildiği ve yönlendirebildiği birleştirici bir kurumsal vatandaşlık stratejisinin tanımlanmasında danışmanın bilimi ve sanatı bir araya getirmesini gerektirir. Danışmanların strateji formülasyonunu destekleyen bir bilgi ve yöntemler alet takımıyla birlikte hazırlıklı olmaları gerekir.

Kurumsal vatandaşlık için kilit motive edici etkenlerin belirlenmesi. Danışmanların bir organizasyon içinde kurumsal vatandaşlığı motive eden etkenleri anlamaları ve kilit yöneticileri de bu motive edici etkenler hakkında bilinçlendirmeleri çok önemlidir: [10]

- **Değerler:** Ahlaka ve topluma bir "karşılık" vermeye dayalıdır.
- **Uyum:** Hükümet düzenlemeleri ve halk eylemcileri, uyum yönündeki baskıları yaratır. Bu, mevzuata, eleştiriye, teftişe, baskı gruplarına vb. yanıt veren kurumsal politikalara ve stratejilere yol açar.
- **Maddi olmayan aktifler.** Maddi olmayan etkenler, ünü, markayı ve ilişkileri içerir. Maddi olmayan etkenler, genellikle uyum yönündeki baskıları en az düzeye indirmeye çalışan yanıtlara yol açar ve işletme için mevduat yaratır. İleriye etkili kurumsal vatandaşlık, örneğin hükümetler veya STK'lar ile güven ilişkileri yaratma yönünde bir araç haline gelir ve böylece eylemcilik ve muhalefet riskini azaltır. Maddi olmayan etkenler, değer yaratmayı destekleyen yanıtlara da yol açabilir. Örneğin ünün maddi olmayan aktifini geliştirmek satışları ve çalışanların işe alınmalarını ve muhafaza edilmelerini destekler.
- **Piyasa:** Piyasa etkenleri, sosyal ve ayrıca piyasa bazlı hedeflerin ürünleri piyasaya sürmek, üretim, satın alma veya çalışan eğitimi gibi projelere ve yatırımlara dahil edilmesine yol açar. Ayrıca, projeler geleneksel olmayan paydaşlar ile yerine getirilebilir. Örnekler düşük gelirli bireylerin iş eğitimi, temiz üretim teknolojileri, sosyal açıdan sorumlu tüketici ürünleri (örneğin temiz yanan gaz), çalışanların hisse senedi sahipliği planları vb.'ni içerir.

Ne yazık ki, motive edici bu etkenler, genellikle birbirlerinden ayrı şekilde faaliyet gösterirler ve işletme ve paydaşları için optimumun altında sonuçlar veren farklı stratejileri teşvik ederler. Örneğin değerler, bağış programlarına yol açabilir. Uyum etkenleri, işletmeyi kanunlara ve yönetmeliklere uyum için mümkün olan en azını yapmaya yönlendirebilir. Maddi olmayan etkenlere, stratejik yardımseverliğe, davanın pazarlanmasına veya STK'lar ve hükümetle ortaklıklara yol açabilir. Son olarak, piyasa etkenleri, üretimin daha az müsrif olmak üzere yeniden tasarlanması veya düşük gelirli bölgelerde yeni pazarların geliştirilmesi gibi iş girişimlerine yol açabilir. Birçok şirket bu stratejileri ayrı tutar ve kurumsal vatandaşlığa yatırdıkları kaynakları en iyi şekilde kullanamazlar.

İş vakasını anlamak ve uygulamak. Önceden tartışıldığı gibi, önder kurumsal sosyal sorumluluk modelleri, sosyal sorumluluk ile karlılık arasında herhangi bir zıtlık olmaması ge-rektiğini ileri sürer. Aslında bu tez, sosyal sorumluluğun sonuç için giderek yüksek değerli bir destek rolü sergilediği şeklinde devam eder. Araştırmalar kurumsal vatandaşlığın müşteri çekme ve muhafaza etme, çalışanların istihdamı ve muhafaza edilmeleri, işçi verimliliği ve baştan sona mali performans gibi geleneksel iş amaçlarına değer kattığı iddiasını destekler. Ayrıca, yenileşim, ün ve "işletme lisansı" gibi düşünceleri destekler.

Danışmanlar, ilk önce iş vakasını sunmalı ve kendi işlerinin ve özellikle yan fonksiyonların kurumsal vatandaşlıktan nasıl faydalanacaklarını müşterilerin an-

lamalarına yardımcı olmalıdır. Danışmanlar ayrıca müşterilerin yatırım getirisi yaratırken toplumsal yükümlülükleri yerine getirmek için vatandaşlık yaklaşımlarını kullanan yaratıcı stratejiler geliştirmelerine yardım etmeye hazır olmalıdır. Başarılı olmak için vatandaşlık danışmanlarının birçok geleneksel yönetim danışmanından daha geniş bir perspektife ihtiyacı vardır.

Organizasyonel teşhis. Organizasyonel teşhisin iki boyutu vardır – pazaryeri ve toplum. Pazaryeri, geleneksel yönetim danışmanlarının yetki alanıdır, fakat kurumsal danışmanların müşterinin işletme temelleri hakkında bir anlayışa sahip olması için esastır. Bunun iki sebebi vardır. Birincisi, danışmanların müşterilerinin dilini konuşmaları gerekir. Kurumsal vatandaşlıktan şüphe duyan yöneticiler, danışmanı kapatma operasyonları yönünde komplo kuran (aşırı derecede) güçleri temsil eden bir casus olarak algılayabilir. İkincisi, danışmanların dönüştürebilmeleri ve entegre edebilmeleri gerekir. Yöneticiler günlük sorumlulukları ile kurumsal vatandaşlık arasında kavramsal olarak bağlantı kurmada sıklıkla zorlanırlar. Danışmanlar işletmenin temelleri ile vatandaşlık arasındaki bu kavramsal köprüyü kurmalarına yardımcı olarak değerli bir hizmet sağlayabilirler.

Organizasyonel teşhisin ikinci boyutu, vatandaşlıkla ilgili düşüncelerin birçoğunun tükendiği, işletme ile toplum arasındaki ilişkiyle ilgili bir anlayıştır. Projeye bağlı olarak, danışman çevresel analizdeki gibi teknik uzmanlığa ihtiyaç duyabilir. Bununla beraber, danışman vatandaşlığın kilit boyutları çevresinde mevcut uygulamanın ve performansın nasıl teşhis edilmesi gerektiği dahil olmak üzere, daha geniş, stratejik bilgiye de sahip olmalıdır. Şirketin performansı nerede etkilidir ve nerede yetersizdir? Danışman yargıya varmasına ve sonuçları meşrulaştırmasına yardımcı olabilen Küresel İlkeler Sözleşmesi veya OECD İlkeleri gibi çer-çeveleri kullanmak için iyi iş yapacaktır.

Paydaşların belirlenmesi. Kurumsal vatandaşlık operasyonlarının dinamikleri, bir şirket ile paydaşları arasındaki etkileşim yoluyla kendisini gösterir. Paydaş memnuniyetinin seviyesi, kurumsal yönetimin güçlü ve zayıf yanları hakkında geri bildirimin temel biçimini temsil eder. Bu nedenle, kurumların kilit paydaşları belirlemesi ve bunlarla meşgul olması esastır. Ne var ki, geleneksel organizasyonlar çok geniş bir yelpazeye yayılan paydaşlarla karşılaşırlar. Danışmanların ve müşterilerinin karşılaştıkları zorluk, kurumsal sorumluluk stratejisinin bir parçası olması gereken kilit paydaş gruplarını – ve bunların temsilcilerini belirle-mektir. Bundan kaçınmayla ilgili bir gizli tehlike, en tehdit edici görünen ve en saldırgan şekilde davranan paydaşa başlıca rolü tahsis etmektir. Danışmanlar, paydaş analizinde, eşleştirmede ve ilişki kurmada uzmanlık sahibi olmalıdır.

Konuların belirlenmesi ve çevresel tarama. Kurumsal vatandaşlık için sosyal, kültürel, kurumsal, yasal, denetleyici ve siyasi çevre çok önemlidir. Danışmanlar müşterinin kilit paydaşlara yönelik ilişkisi ve davranışları için zayıflıklar veya fırsatlar yaratmak üzere mevcut kurumsal operasyonların çevre ile nasıl kesiştiğini değerlendirmesine yardımcı olmalıdır. Bir şirketin politikaları ve programlı yanıtları ustalıkla yapmasına yardımcı olan stratejik bilgiye ihtiyaç vardır. Konuların belirlenmesi ve tarama süreci, bir şirketin en önemli stratejik önceliklerini seçmesine de yardımcı

olmalıdır. Örneğin bir hizmet endüstrisinde yer alan bir şirketin tedarik zinciri yönetimi ve kaynak kullanımıyla ilgili doğrudan endişeleri yoksa, çok az şeye sahip olabilir. Bununla beraber, yeterince vasıflı çalışanları bulmaya, işe almaya ve muhafaza etmeye çalıştığı için eğitim sistemlerinin kalitesiyle ilgili önemli endişeleri olabilir.

Stratejinin formüle edilmesi. Danışman yukarıdaki sürçlerin sonuçlarını elde etmek ve odaklı ve net bir stratejik planı formüle etmek için müşteriyle birlikte çalışmalıdır. Bu plan, amaçlar ve somut projeler, sahipler, roller, önlemler ve zaman çizelgeleri arasında bir yol sınırının çizilmesinde yöneticilere yardımcı olmalıdır. Vatandaşlık danışmanlığında stratejik bir plan, müşterinin mihenk taşı olarak hizmet verir. Sadece amacı ve faaliyetleri belirlemekle kalmaz, ayrıca yöneticilerin kurumsal vatandaşlığın ilintisiyle, amacıyla ve organizasyondaki yeriyle ilgili temel soruları yanıtlamasına yardımcı olur.

Seviye 2 – Sorumluluğun strateji ve uygulamalara entegrasyonu

Bu seviyede, danışmanlar hem üst düzey yöneticilerle hem de orta seviyede bölüm müdürleriyle beraber çalışabilirler. Bu noktada, şirket, stratejisini uygulamaya başlar – yeni hedeflere ve önceliklere dayalı tasarım süreçleri, sistemleri, uygulamaları ve programları.

- **Yönetim performans sistemlerinin yaratılması.** Bir kurumsal vatandaşlık stratejisini başarıyla uygulamak için hedefler ve eylem planları operasyonel bir gündeme dönüştürülmeli ve iş kollarının, birimlerinin ve yöneticilerinin performans sözleşmelerinde yansıtılmalıdır.
- **Uygulamaların yeniden tasarlanması ve programların yaratılması.** Şirketin kurumsal vatandaşlık hedeflerini desteklemek için yeni uygulamalar ve sistemler tasarlaması gerekecektir. Örneğin bir hedef, çalışanlarının insan haklarını ihlal eden tedarikçilerden kaçınmak ise, şirketin spesifik politikalar, stratejiler, yönetim sistemleri, izleme mekanizmaları ve raporlama sistemleri yaratmaya ihtiyacı olacaktır. Alternatif olarak, şirketin hedefi sera emisyonlarını azaltmak ise, üretim modelini değiştirmesi gerekecektir. Kurumsal uygulamaların ve politikaların yeniden tasarlanması, tipik bir şekilde ihtisaslaşmış uzmanlığı gerektirecektir.
- **Süreç uygulama.** Bu seviyede, şirket şeffaflığı artırmak amacıyla paydaşları dahil etmek, konuları izlemek ve mekanizmalar geliştirmek için sistemler oluşturacak ve uygulayacaktır. Bu süreçler yalnız bir şekilde oluşturulmamalı ve yönetilmemeli, iş kolları boyunca entegre edilmeli ve stratejiyi uygulama ve stratejiyi yeniden formüle etme yönünde geri bildirim mekanizmaları yaratma araçları olarak kullanılmalıdır.

Müdahalenin bu seviyesinde, danışmanın alet takımı, spesifik konular için uzmanlığı ve ayrıca organizasyonel davranış, değişim ve strateji bilgisini içerecek genişlemelidir. Alet takımı unsurları, aşağıdakileri içerir:

Organizasyonel değişim. Danışmanlar genellikle kurumsal vatandaşlık stratejisinin, yapılarının ve programlarının uygulanmasına direnen müşteri organizasyonunda çok fazla şey olduğunu görecektir. Direniş (ayrıca bkz. Bölüm 4) kasıtlı veya kasıtsız olabilir. Her iki durumda da danışmanlık girişimleri açısından yarattığı zorluk tüyler ürperticidir. Danışmanların değişiklik yönetiminde ve stratejik planlamada becerilere sahip olmaları gerekir. Danışmanların sadece üst düzeylerin bağlılıklarını gösterdikleri kurumlar ile çalışmaları tavsiye edilir ve üst düzey bir yöneticiyi temas noktası haline getirerek bu bağlılığı kuvvetlendirmek sıklıkla faydalıdır. Bunun mümkün olmadığı durumlarda, üst düzey yöneticileri sürecin başından sonuna kadar dahil etmek için resmi bağlantılar kullanmak önemlidir. Eğer girişim, yukarıdan aşağıya değil de aşağıdan (veya ortadan) yukarıya doğru sürülürse, danışmanın ne elde edilebileceğini gerçekçi bir şekilde değerlendirmesi önemlidir. Bir danışman, orta düzey yöneticilere liderlik ve değişim teşebbüsleri hakkında koçluk yaparak ve müşteriyi değişim süreci boyunca yönlendirerek değerli bir hizmet sağlayabilir. Danışmanların önemli birimlerden çeşitli yöneticileri gerektiren katılımcı bir metodoloji üzerinde ısrarlı olmaları da tavsiye edilir. Kurum içinde, projede aktif ve bağlı bir rol oynaması gereken kilit paydaşların bir haritasını geliştirmek için kilit müşteri temaslarıyla birlikte çalışmalıdırlar.

Yönetim desteği ve koçluk. Değişim sürecinin önündeki önemli bir engel, işletmenin sosyal rolü ve sorumluluğu ile ilgili olarak yöneticiler arasındaki uzmanlık, denetim ve bilgi eksikliğidir. Danışmanlar, kurumsal stratejiye bağlanmış ve kurumsal vatandaşlık teşebbüslerinin yönetimini destekleyen eğitim programları tasarlayabilir ve uygulayabilirler.

Teknik ve politik uzmanlık. Kurumsal vatandaşlığın karmaşık organizasyonel dinamikleri söz konusu olduğunda, danışmanlık teşebbüslerinin en azından mütevazı bir teknik ve içeriğe özgü bilgi seviyesini gerektirdiğine aldırmamak kolaydır. Kurumsal vatandaşlık, işletmeyi önceden muhtemelen görmezden geldiği çeşitli politik konulara ve endişelere dahil eder. Müşteriler, danışmanların bu alanlar hakkında rehberlik ve bilgi sağlamalarını isteyecektir. Danışmanların karşılaştıkları zorluk, işletmenin temel iş misyonunu ve işlevlerini muhafaza ederken, sosyal konularla nasıl etkili bir şekilde meşgul olabileceğini anlamasına yardımcı olmaktır.

Seviye 3 – Değerlendirme, geliştirme ve öğrenme sistemleri

Bu seviyede, danışmanlar hem üst düzey yöneticilerle hem de orta seviyede bölüm müdürleriyle beraber çalışacak ve şirkete ve paydaşlarına performans hakkında geri bildirim, gelişim için yönlendirme ve kurumsal vatandaşlık stratejisini gözden geçirmek ve geliştirmek için ihtiyaç duyulan bilgiler sağlayacaktır.

Ölçme sistemleri. Bunlar, işletme ve paydaşları için stratejinin etkisini ölçen sistemleri ve ayrıca operasyonların etkili ve etkin bir şekilde yönetilip yönetilmediklerini tespit eden sistemleri içerirler. Kurumsal vatandaşlığın ölçülmesi, erken bir gelişme safhasıdır. Bu aşamada, danışmanlar ölçüm sistemleri yaratma sürecine uzmanlık, bilgi ve yaratıcılık getirmeye ihtiyaç duyacaktır.

Raporlama, izleme ve doğrulama sistemleri. Ölçümle ilgili olarak, bu sistemler paydaşlar için kurumsal şeffaflığın ve hesap sorulabilirliğin artırılması yönünde temel araç olarak işlev görürler. Bu sistemler, ayrıca erken bir geliştirme safhasıdır. Danışmanların etkili raporlama, izleme ve doğrulama sistemlerinin tasarlanması hakkında uzmanlığa ihtiyaçları olacaktır.

İyileştirme ve yenileşim. Etkileri ve performansı izleyerek ve ölçerek danışmanlar ölçüm ve raporlama sistemlerinden ders almak için müşterilerle beraber çalışabilirler ve performansı iyileştirme, yenilikçi uygulamaları teşvik etme ve mevcut stratejiyi zenginleştirme planlarını tanımlayabilirler.

İletişim. Müşterilerin kurumsal vatandaşlık hakkındaki bilgileri üst düzey yöneticilerine, emsallerine, çalışanlarına ve kurum dışı paydaşlara yayılmasına yardımcı olmaları gerekir. Her bir izleyici, farklı mesajları ve farklı iletişim araçlarını gerektirecektir. Bu nedenle, iletişim yaklaşımlarının anlaşılması ve uygulanması, bir danışmanın beceri setinin kritik bir boyutudur.

23.5 Spesifik işletme fonksiyonlarında ve alanlarında danışmanlık

Önceki iki bölümde, kurumsal sorumlulukta danışmanlığı bütünüyle incelemiş ve stratejik ve genel yönetim özelliğini ve buna işletmenin bir temel boyutu olarak muamele etme ihtiyacını vurgulamıştık. İyi bir başlangıç yapmak isteyen şirketler ve danışmanlar için taşıdıkları nispi orijinallikleri ve önemleri sebebiyle bu sorular üzerinde durmuştuk. Gerçekten de, kurum dışı etkilere ve gerekliliklere sadece meydana geldikleri sırada tepki veren parçalanmış ve gelişigüzel bir yaklaşım, tavsiye ettiğimiz bir şey değildir. Sosyal sorumlulukla ilgili soruların ortaya çıkabildiği tüm faaliyetleri ve ilişkileri, ekonomik ve sosyal performansı hakkında adil bir değerlendirme, bu sorularla başa çıkmak için bir çerçeve ve karar vericilerin özel konularla ilgilenirken danışabildikleri temel bir politika hakkında baştan sona bir görüşe sahip olmak her işletmenin yararınadır.

Bununla beraber, uygulamada ahlakla ve sorumlu davranışla ilgili soruların çoğuna spesifik kararlarla bağlantılı olarak hitap edilir. Örneğin şirket politikası, genel olarak ahlaklı tanıtım ilkesine pekala uyar, fakat bu ilkenin tutarlı bir şekilde uygulanması, genel şirket politikaları ve ahlaklı tanıtım bilgisine ek olarak, hatırı sayılır derecede tüketici psikolojisi anlayışını gerektirir (çocuk psikolojisi, kültürel hassasiyetler vb. dahil). Ürün güvenilirliği ve kalitesi, fikri mülkiyet, prodüktivite, tedarikçi seçimi, rekabet uygulaması, işe alma ve personel alımı, personel yönetimi, personel eğitimi ve öğretimi, çalışan emekli sandığı yönetimi, güvenlik ve sağlığın korunmasında – gerçekten bir işletmenin yaptığı veya yapmamayı seçtiği neredeyse her şeyde – çeşitli ahlaki ve sosyal sorumluluk unsurları ve konuları yer alır.

Ne var ki, danışmanlar için temel bir çıkarım vardır. Şirketler özellikle sosyal sorumluluklarını ciddiye almaya başladıklarında ve genel yönlendirme, kavramlar, değerlendirme, ilişkiler, stratejiler ve politikalar hakkında yardıma ihtiyaç duyduklarında, kurumsal sorumlulukta genel kültürü kapsamlı kişiler, muhtemelen daha

geniş, disiplinler arası ve stratejik konulara odaklanacaktır. Bunun tersine, spesifik teknik sahalarda ve işlevlerde, bu genel kültürü kapsamlı kişi yaklaşımları için kapsamın az olması muhtemeldir. Bazı danışmanlar örneğin ahlaklı tanıtım hakkında tavsiye alanında uzmanlaşarak kendileri için bir mevki bulabilirler. Bununla beraber, spesifik işletme sahalarına ve alanlarına müdahale eden danışmanların tümü, genel kurumsal sorumluluk çerçevesinin ve ilkelerinin bilincine varmalı ve özel müdahale sahalarının sosyal ve ahlaki özelliklerinde bilgili olmalıdır. Aynısı yöneticiler için de geçerlidir. Basit bir genel iş ilkeleri bildirisinin ötesinde, kurumsal vatandaşlığı şirket çapında uygulamanın tek yolu budur.

23.6 Gelecekteki perspektifler

Halihazırda kurumsal sosyal sorumluluk ve vatandaşlık için sürekli bir "yükselen piyasa" yönünde net bir eğilim yoktur. Küreselleşme karşıtı protestolar, uluslararası ekonomi ve iş forumlarının öne çıkması ve HIV/AIDS veya sera etkisi gibi küresel felaketler tehdidi, yok olmaları muhtemel olmayan işletmenin rolü ve performansı için yeni beklentiler yaratmıştır. Üretim ve hizmet şirketlerinin sosyal performansı, markalarını giderek etkileyecektir. "Markalarda yer alan bir sonraki büyük olay, sorumluluktur. Markalar, en büyük küresel şirketleri bile hesaba geçirmek için etkili bir silah haline gelmektedir." [11]

Danışmanlar eşsiz bir şekilde bu arenada bir etki yapmak üzere konumlandırılırlar. Birçok ilginç gelişmenin, araştırmanın ve düşüncenin çoğu, teoriyi ve pratiği birleştiren danışmanlardan veya organizasyonlardan gelir. Aynı zamanda, danışmanların rekabetçi görünümü yöneticiler için riskler arz eder. Bazıları yeni bir tekerlek kavramı satar gibi görünen aşikar bir danışmanlar yaygınlaşmasının anekdotsal kanıtları vardır. Kurumsal vatandaşlık henüz olgunlaşmamış bir sahadır ve bu nedenle danışmanların yeni yaklaşımlarla ve hizmetlerle ortaya çıkma ve organizasyonel gelişimi derin şekillerde etkileme, stratejileri ve yapıları şekillendirme ve gelecek yıllarda önümüzdeki yola işaret etme yönünde benzersiz bir fırsatları vardır. Bu potansiyelle, net demirleme yerleri yoktur. İyi tanınan markaları satın alma stratejisini izleyen yöneticiler, güvenli bir seçenek bulabilirler, fakat hayal kırıklığına uğratan çözümleri de bulabilirler.

İşletmenin sosyal rolü, etkisi ve sorumluluğu, temelde işletme performansının genişletilmiş bir vizyonu hakkındadır. Bu bağlamda, yararlanmak için diğer kavramların ve hareketlerin deneyimine sahibiz. Kalite, bir noktada yabancı ve ölçülmesi imkansız olarak göründü. Çevresel yönetim, bir zamanlar yersiz gibi göründü, fakat büyük mesafeler kat etti. İnsan kaynağı ve beşeri sermaye gelişimi yabancı göründü, fakat temel haline geldi. Kurumsal sosyal sorumluluk, sonraki dönüşebilir yönetim hareketlerinden birisi olarak ufukta belirmektedir. Danışmanların gündemi sevk etme ve şekillendirme yönünde benzersiz bir fırsatı vardır.

1. "Kurumsal sorumluluğun temel unsuru, iş etkinliğinin kendisiyle ilgilidir – işletmenin toplumdaki fonksiyonu, umut vaat eden yatırım fırsatlarını belirleyerek ve geliştirerek sermaye sahiplerine yeterli gelir üretmek ve süreç içinde işler sağlamak ve müşterilerin satın almak istedikleri malları ve hizmetleri üretmektir. Bununla beraber, kurumsal sorumluluk, iş yapma temel fonksiyonunun ötesine geçer." (OECD web sitesi, www.oecd.org//daf/investment/corporate-responsibility/faq.htm, 4 Nisan 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir).
2. Önceden Valdez İlkeleri (CERE, 'Çevre yönünden Sorumlu Ekonomiler Koalisyonu'nun kısaltması-dır).
3. OECD web sitesi (adı geçen kitapta) ve OECD: Corporate responsibility: Private initiatives and public goals (Kurumsal sorumluluk: Özel teşebbüsler ve kamu hedefleri) (Paris, OECD, 2001).
4. Bkz. www.ilo.org, 4 Nisan 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir.
5. Bkz. www.globalreporting.org, 4 Nisan 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir.
6. OECD web sitesi (adı geçen kitapta).
7. Bkz. www.bc.edu/bc-org/avp/csom/ccc/index.html, 4 Nisan 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir.
8. Bkz. www.bsr.org, 4 Nisan 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir.
9. S. Waddock ve C. Bodwell: From TQM to TRM: The emerging evolution of total responsibility management approaches (TKY'den TSY'ye: Toplam sorumluluk yönetimi yaklaşımlarının ortaya çıkan gelişimi) (Cenevre, ILO, 2001).
10. Motive edici etkenler ve geliştirme aşamaları hakkındaki tartışmanın alındığı yer: S. Rochlin ve J. Boguslaw: Integrating business and development: Winning management strategies (İşletmenin ve gelişimin entegre edilmesi: Kazanan yönetim stratejileri) (Boston, MA, The Boston College, 2001).
11. The Economist, 8 Eylül 2001, sayfa 30 (kurumsal kimlik danışmanı Wally Olins'den alıntı).

KÜÇÜK İŞLETME YÖNETİMİNDE VE GELİŞTİRMEDE DANIŞMANLIK

24

Danışmanların küçük işletmeler tarafından kullanılmaları, şu anda iş yöntemlerinde yerleşmiş bir eğilimdir. İşin gidişatıyla ilgili faaliyetler daha karmaşık hale geldikçe, dışarıdan yardım alma ihtiyacı genellikle artar. Rekabetçi kalmak isteyen küçük ölçekli işletmelerin yöneticileri, bankacılar, avukatlar, muhasebeciler ve meslek kuruluşlarından faydalandıkları gibi, danışmanlardan da faydalanmayı düşünmelidir.

Danışmanlar, insanların küçük işletmeler kurmalarına yardımcı olarak ekonomik kalkınmada önemli bir rol oynayabilirler. Birkaç girişimci için, başlangıç safhası en zor olandır; sonuçta işletmeyi geliştirmenin bu önemli özelliğine giderek daha fazla danışman odaklanmaktadır. Danışmanlar ve küçük işletme geliştirme merkezleri, yeni işletmeler kurma niyetinde olan girişimciler için sıklıkla eğitimler düzenlerler.

Mevcut küçük işletmeler, danışmanları esasen spesifik işletme faaliyetleri sorunlarını çözmek için kullanırlar. Danışmanlığın süresi, spesifik soruna bağlı olacaktır, fakat danışmanlıkların çoğu birkaç ay içinde başarıya ulaşabilir. Eğer sorun işletme faaliyetlerinin genişletilmesiyle ilgiliyse, daha uzun danışmanlıklar gerektirilebilir. Genişletme zaman alır ve danışman bir veya iki yıl boyunca periyodik olarak dahil edilebilir.

İşletme kurma ve büyütmenin her safhası, küçük ölçekli girişim için yeni zorluklar ve fırsatları beraberinde getirir. Yeni girişimciler, işletmenin zamanı gelince yapacağı ilave taleplere hazırlıklı olmalıdır ve çalışma zamanı ile ailesine ve sosyal arayışlarına ayırdığı zamanı dengelemelidir. Bu, özellikle kadın girişimciler için zor olabilir, çünkü bu kişiler genellikle çocuk bakımından ve ev idaresinden de sorumludur.

Yapısal uyum, ticaretin serbestleşmesi ve özelleştirme arayışındaki ekonomik politikalar içinde, küçük işletme sektörü halihazırda iş fırsatları ayarlamak ve mallar ve hizmetler sunmak için kilit alan olarak tanınmaktadır. Sonuçta, bu yeni talepleri karşılamak için danışmanlık görevlerinde ani ve hızlı bir artış meydana gelmiştir. Bu durum, karşılığında ekonomik ve sosyal kalkınma sahasına yeni bir boyut getirmiştir, başka bir deyişle, hükümetlere ve hükümet dışı ajanslara küçük işletmenin geliştirilmesini teşvik hakkında tavsiyelerde bulunmak üzere kaynak

personelinin geliştirilmesi. Esasen, danışmanlık hizmetinin bu yeni biçimleri, politika formüle etme ve uygulama yönündeki kritik alanlara hitap eder: Stratejilerin geliştirilmesi; programların tasarlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi; geliştirme projelerinin yönetilmesi ve kadın girişimciler, genç girişimciler ve engelli girişimciler gibi spesifik hedef gruplarının ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması.

24.1 Küçük işletmelerin özellikleri

Küçük işletmenin tanımı

Küçük işletmenin tanımı, faaliyetlerinin doğasına, tanımın amacına ve işletmenin yer aldığı geliştirme seviyesine göre değişiklik gösterme eğilimindedir. Bir işletmeyi "küçük" olarak tanımlamak için kriterler, çalışanların sayısı, satışların parasal değeri, sermaye yatırımı, mak-simum enerji gereklilikleri veya bunların çeşitli bileşimleri ve diğer faktörler olabilir. ILO'nun öne sürdüğü gibi, [1] "mikro, küçük ve orta boy işletmeler için kendi tanımlarını formüle etmek, her ülkenin kendisine kalmıştır". Yönetim danışmanlarının konu hakkındaki her tartışmasında ve yazısında küçük bir işletme, bir veya iki kişinin idari ve operasyonel yönetimi elinde tuttuğu ve ayrıca işletmede önemli kararlar verdiği şey olarak alınır. Bunun gibi bir operasyonel tanımın nasıl tanımlanırsa tanımlansın küçük işletmelerin yüzde 85'ten fazlasını içerdiği tespit edilmiştir.

Danışman, küçüğü büyük işletmeden genel olarak ayıran bazı faktörlerin bilincinde olmalıdır. Birincisi, küçük işletme öncelikle oluşumsal safhalar sırasında dış finansman için sınırlı kaynağa sahip kişisel birikimden veya aile birikiminden finanse edilir. Ailenin finansman ve moral yönünden yardımı, birçok küçük işletmede çok önemli bir rol oynar. İkincisi, yönetimin işyerinin tümüyle yakın kişisel teması vardır ve üçüncüsü, işletme genellikle sınırlı bir coğrafi alanda faaliyet gösterir. Bu "küçüklük" faktörleri, danışmanlık sürecini büyük oranda etkiler.

Küçük işletme, uzmanlaşmış piyasalardaki sınırlı talepleri giderme yeteneği; çalışma yoğunluğuna ve düşük ile orta arası vasıflı işe eğilim; değişen taleplere ve koşullara hızla uyum sağlama esnekliği de dahil olmak üzere farklı avantajlara sahiptir. Yönetimsel açıdan konuşmak gerekirse, fiyatın, ürünün ve teslimat tarihlerinin ötesine geçen ticaretlerde kişisel katılıma sahip olmanın bir avantajı vardır. Sahip-yöneticiler, maaşlı yöneticilerden genellikle daha fazla motive olmuştur – daha uzun saatler boyunca daha fazla çalışırlar ve işçilere kişisel örnek yoluyla daha büyük motivasyon sağlarlar.

Basit bir organizasyonel yapı, işletme içinde ve dışında daha doğrudan ve daha az karmaşık iletişim hatları anlamına gelir. Firmanın küçüklüğü, işçilerin yeteneklerinin belir-lenmesine ve geliştirilmesine daha büyük firmalardan daha hızlı bir şekilde yardımcı olur.

Küçük işletme, ayrıca büyük firmaların istenmeyen dikkatini çekmeksizin yeni piyasalarla deneyim yaşayabilir veya bu piyasalara giriş yapabilir. Piyasadaki aşırı uçları göz önünde bulundurabilir – dağıtım eğrisinin sağ veya sol el arkaları – çünkü ortalama müşteri için kitlesel pazarlamayla genelde büyük işletme ilgilenir. Benzer bir

şekilde, daha küçük firma, değişen pazarlama kalıplarından ve pazaryerinde amaçsızca sürüklenen "dalgalı" tüketiciden daha hızlı bir şekilde faydalanabilir.

Küçük işletmelerin özel sorunları

Küçük işletmelerin sorunları, genel veya spesifik olabilir. Genel bir doğası olan sorunlar, işletmenin yasal özelliklerini, krediye ve hammaddelere erişimi, pazarlara erişimi, uygun teknik ve yönetim yardımı eksikliğini ve yeni iş fırsatlarının belirlenmesinde ve yakalanmasındaki zayıflığı içerirler.

Yönetim danışmanları, işletme seviyesindeki ve ayrıca bireysel girişimci seviyesindeki sorunların bilincinde olmalıdır. Bunlar, küçük bir işletmenin yöneticisi için büyük bir şirketteki başkana göründüğünden çok daha heybetli sorunlar olarak görünebilirler. Aşağıdaki liste, karşılaşılması muhtemel zorluklar dizisini göstermektedir:

- Büyük, iyi organize edilmiş şirketlerin mali gücü genellikle iyi bölüm yönetimine ve uzman personele yetebilirken, küçük işletmeyi yöneten kişi nispeten izoledir ve kişisel eğilimleri ve sınırlamaları ne olursa olsun politik, idari ve operasyonel sorunlarla eşzamanlı olarak ilgilenmek zorundadır.
- Küçük işletme yöneticileri, genellikle yetersiz veya en iyi minimum nicel verilerle faaliyet gösterir. İşletme maliyetlerinden tasarruf etmek amacıyla, muhtemelen bilişim sistemlerinden vazgeçerler ve bu durum, işletme büyümeye başladığında ışıl ışıl görünür hale gelebilen bir zayıflıktır.
- Bazı küçük işletmeler, sadece asgari ücretleri ödeyebilirler, maaş dışında verdikleri haklar azdır ve düşük iş güvenliği ve az miktarda terfi fırsatları sunarlar ve bu nedenle yüksek çaplı çalışanları işe almada zorlukları olabilir.
- Profesyonel yatırımcılar, yeni küçük işletmeye nadiren çekici gelirler (fakat "işletme melekleri" küçük firmalar için mali ortakların giderek popüler bir kaynağı haline gelmektedir) ve yöneticilerin kurum içi sermayeyi artırma yetenekleri ciddi şekilde sınırlıdır. Bu sorun, genellikle olduğu gibi, bir işletme büyüme sorunlarıyla karşılaştığında veya işletme zorlukları yaşadığında şiddetlenir ve yönetici bununla başa çıkmak için ilave fon toplama girişiminde bulunur.
- Düşük ödünç alma kapasitesiyle birlikte sınırlı rezervler sorunu sebebiyle küçük işletme, özellikle ekonomik gerilemeye ve durgunluğa karşı savunmasızdır.
- Değişim ve uyum sağlama yeteneği hızla bir küçük işletmenin doğal gücü olarak görülmesine rağmen, hızlı değişimi gerektiren bir fırsat aniden göründüğü zaman bu nitelik hızla hükümsüz kılınabilir. Yönetici, devam etmekte olan operasyonel sorunlarla işletmenin geleceği hakkında net bir şekilde düşünemeyecek kadar çok meşgul olabilir.
- İşletmenin kıt kanaat mali varlığı, personeli eğitimi ve geliştirme için birçok fırsata izin vermez ve sonuçta işletme içindeki insan kaynaklarının tam potansiyelinin yerine getirilmesinde kayıp meydana gelir.
- Küçük işletme, örneğin indirimli alış yapabilen, ölçek ekonomileri elde edebilen, kendi sofistike pazarlama ve eğitim sistemini talep edebilen ve kendi araştırma ve geliştirmesini sistem tasarlama ekiplerine angaje edebilen bü-

yük firmanın düşük maliyetlerinin tadını çıkaramadığı için yüksek prodüktivitenin elde edilmesi zordur.

- Küçük firma, genellikle bir veya birkaç ürün veya hizmetle sınırlıdır ve sonuçta zor zamanlarda faaliyetlerini büyük ölçekli işletmeler kadar çeşitlendiremez.
- Yönetici hükümet yönetmeliklerini, hareketleri, ayrıcalıkları ve benzerlerini genelde en faydalı şekilde anlayamaz ve yorumlayamaz.

Küçük işletme, sorunlarıyla başa çıkmak için sınırlı kaynaklarıyla nispeten kırılgan bir yapıdır. Hafif sorunlar bile işletmenin hayatını tehdit edebilir. Bir ülkede, küçük işletmeler için faaliyetin ilk iki yılı içinde başarısızlık oranının yüzde 50 kadar yüksek olduğu tahmin edilmiştir.

Danışmanlardan faydalanma isteksizliği

Birçok küçük işletme yöneticisi, kurum dışı danışmanlardan faydalanmayı aşağıdaki sebepler yüzünden istemez:

- Sadece büyük işletmelerin mali gücünün istenen danışmanlık ücretlerine yetebildiğine inanırlar.
- Birçok örnekte, danışmanların yardıma ihtiyaç duyan işletme tipinde uygulamalı deneyimleri olmayacaktır.
- Yöneticiler dışarıdan gelenlere işletme ile ilgili eksiksiz ve kesin ayrıntıları vermekte isteksizdir.
- Yeterli bir danışmanın tespit edilmesi zordur ve zaman kaybına yol açar, çünkü yöneticilerin çoğunun danışmanlarla önceki temasları azdır.
- Gelişmekte olan ülkelerde, kadın girişimcilerin sorunları paylaşırken daha rahat hissedebildikleri kadın danışman eksikliği sıklıkla mevcuttur.
- Yönetici, bir danışmandan faydalanılmasını bir yeterlik eksikliğinin kabulü olarak görebilir.

Yukarıdaki şüphelere ve korkulara rağmen, birçok küçük işletme yöneticisi, kendi endişeleri ve merakları ile ilgili olarak dikkatli ve yardımsever bir dinleyiciyle konuşma ihtiyacı duyar. John Harvey-Jones, kendi deneyimini aşağıdaki şekilde anlatmıştır:

Küçük bir işletmeyi işleten bir kişinin ne kadar yalnız bir hayatının olabileceğini tam olarak fark etmemiştim. Elbette her işadamının müşterileriyle, tedarikçileriyle, banka müdürüyle ve benzerleriyle ilişkileri vardır. Fakat küçük işletmeleri işleten az sayıda kişinin kendi fikirlerini test edebileceği veya işletmesi, fırsatları ve tehditleri ile işletme ile ilgili duyguları hakkında olarak açıkça konuşabileceği bir arkadaşı veya güvendiği bir kişi vardır. Bana iş insanlarının o mükemmel organizasyon, The Samaritans eşdeğeri bir işletmeye çok ihtiyaçları var gibi görünüyor. Birçok durumda, sadece bir işletmenin nasıl işletildiği hakkında konuşmak bile bir destek duygusuna ve bir görüşün desteklenmesi hissine yol açar ve yalnız ve muazzam dış güçler tarafından tehdit edilmiş hissettiğinizde buna gerçekten ihtiyacınız olur. [2]

Sahip-yöneticilerin önyargılarıyla başa çıkmak için danışmanların kendi hizmetlerinin değerini bildirecek bilgiler ve veriler sağlamaları gerekir ve eğer

mümkünse danışmanlardan faydalanmış diğer küçük şirketlere belirli bir biçimde başvurmalıdırlar. Çalışmalar, danışmanlardan faydalanmış birçok küçük işletme sahibinin aşağıdaki faydaları elde ettiklerini göstermiştir:

- bağımsız bir profesyonel görüş açısı;
- baştan sona bir şirket kontrolü ve uzman değerlendirmesi;
- pazarlama ve pazar geliştirme hakkında taze bir perspektif;
- büyümeyle başa çıkmak için fikirler;
- aksi takdirde olmayacak olan yönetici ve personel için eğitim;
- stratejik bir yaklaşımın geliştirilmesine yardım.

24.2 Danışmanın rolü ve profili

Küçük işletmelerle ilgilenirken, danışmanlar yönetim spektrumunun tümünü ele alır ve bir uzmandan çok genel kültürü kapsamlı bir kişi olmalıdır. Danışmanların profesyonel olarak eğitilmeleri ve küçük işletmenin geliştirilmesine uygulanan şekilde yönetim ilkelerinde oldukça deneyimli olmaları gerektiği doğal karşılanabilir. Küçük işletme fonksiyonlarının etkileşimi hakkında bilgi de çok önemlidir, çünkü bir fonksiyondaki değişimin diğerleri üzerinde genellikle ani yansımaları olur. Ayrıca, danışmanın en azından mevcut küçük işletme geliştirme uygulamaları için kavramsal bir temel sağlayan çeşitli girişimci geliştirme yaklaşımlarına aşina olması faydalıdır.

İşletme temel ilkelerinin hakimiyeti, küçük işletmelerle danışmanlıkta başarılı bir kariyer için esastır. Küçük bir işletmenin yöneticisine yardımcı olurken görevlerin yüzde 75'inin mükemmel bir şekilde yapılmasından ve geriye kalan yüzde 25'in ihmal edilmesinden ziyade, yönetimsel görevlerin tümünün mükemmel derecede olmasa bile tamamlanmalarını temin etmek önemlidir. Danışman, işletmenin idari fonksiyonlar ile operasyonun uyumlaştırılması ve entegre edilmesi yönündeki toplam görünümünü aklından çıkarmamalıdır. Sadece malların ve hizmetlerin üretimi gibi tercih edilen teknik faaliyetlere yoğunlaşmasını önlerken, yöneticinin muhasebeden personel eğitimine kadar değişiklik gösteren bütün angaryaları tamamlaması için teşvik edilmesinde sabır ve azimli sebat sıklıkla gerekir.

Örneğin finans, satış, üretim ve satın almada çok çeşitli spesifik sorunlara makul pratik sonuçlar sağlamaları beklendiği için işletmenin aynı zamanda yönetilmesine katkıda bulunan yöneticinin ve diğerlerinin geliştirilmesinde başlıca danışmanlık görevlerinin yer alması sebebiyle danışmanın rolü karmaşıklaşır. Konu spesifik olmasına rağmen, genel olarak özel bir fonksiyonun veya tekniğin sınırlarını aşar. Danışmanlık tekniği geniştir ve uygulamaya yardımı ve gereken yerlerde gayri resmi öğrenmeyi içerebilir.

Küçük işletmeler için genellikle daha büyük organizasyonlara sunulan şekilde rutin danışmanlık raporları gerekli değildir. Yazılı raporlar, kısa, basit olmalıdır ve minimum düzeyde tutulmalıdır; bir rapor neyin neden yapıldığını ve gelecekte neyin gerektiğini açıklamak için sıklıkla bir görevin sonunda sunulur.

Danışman, müşterilerin mevcut ille de en eğitimli ve vasıflı yöneticiler olma-

dıklarını da takdir etmelidir. Ayrıca, ortadaki eksikliklerin çaresini bulmaya yardımcı olmak için el altında eğitim tesisleri genelde yoktur. Bu nedenle, profesyonel bir havayı benimsemek ve müşteriyi etkilemek için uzmanlığını vurgulamak yerine, danışman daha basit bir tarz kullanmalıdır. Tatlı sözlerle kandırmak, övmek ve kınamak, istenen sonuçların elde edilmesinde daha etkili olabilir.

Küçük bir işletmenin müşteri-yöneticisi, bir danışmanı kullanmaya zorlandığı takdirde ciddi bir başarısızlık hissi duyabilir. Bu nedenle, danışman teknik yardım sağlamaya ek olarak bir müşterinin kendisine saygısını geri getirme yönündeki muhtemel ihtiyaca karşı dikkatli olmalıdır.

Şüphesiz olarak, küçük bir işletmeyle bir danışmanlık görevi üstlenirken veri eksikliği önemli bir engeldir. Tek bilgi kaynağı genellikle görüşme yapamayacak kadar "çok meşgul" olan müdürdür. Danışman, gereken bilgileri almak için marifetli, sabırlı ve azimli olmalıdır.

Son 30 yılda birçok hükümet, işveren örgütü, meslek kuruluşu, ticaret odası, girişimci birliği veya küçük işletme kulübü, özel şirket ve benzer teşekkül, aşağıdakiler de dahil olmak üzere, küçük işletmeler için özel hizmetler ve olanaklar sunmuştur:

- kredi tedariki (borçlar ve teminatlar);
- indirimli vergi oranları (hayatta kalma ve büyüme için gereken sermaye birikimine olanak tanımak için);
- mallar ve hizmetler için ayrılmış ve tercih edilen piyasalar (özel hükümet tahsisatları, telafiler ve alt sözleşmeler);
- endüstriyel araziler, parklar veya inkübatörler;
- ürün tasarım ve kalite kontrol hizmetleri;
- danışmanlık hizmetleri ve ihracat olanakları;
- piyasa araştırması ve fizibilite çalışmaları;
- ticaret fuarları, sergiler ve alıcı-satıcı toplantıları gibi satışa ve pazarlamaya yardım;
- hammaddelerin düşük maliyetli şekilde yığın halinde satın alınması.

Özel hizmetlerle görevli teknisyenlerden muhtemelen doğrudan tavsiye alabilmesine rağmen, küçük bir işletmenin yöneticisi veya sahibi bu gibi hizmetleri ne zaman ve nasıl kullanacağına karar vermekte zorlanabilir. Yönetim danışmanı, tüm hizmet çeşitleri hakkında tavsiyede bulunmalı, öncelikleri önermeli ve bu gibi hizmetlerin kabul edilebilir masrafları hakkında salık vermelidir. Bu, ilintili bilgilerin nerede bulunacağı hakkındaki tavsiyeyi de içerir. Gelişmekte olan ülkelerde, yönetim danışmanları yerel küçük ve orta ölçekli işletmelere teknoloji, transferi, sanayileşmiş ülkelerden işletmelerle ortak girişimler, alt sözleşme veya imtiyaz anlaşmaları hakkında tavsiyelerde bulunmada giderek yer almaktadırlar.

Sağlık, sebat ve dayanıklılık, hassas ve destekleyici bir tutumla birlikte danışmanın başlıca varlıkları arasındadır. Küçük işletme yöneticilerinin geleneksel çalışma saatlerine saygısı azdır ve başlangıçtaki korkularıyla başa çıkabildiklerinde, uygun gördükleri zamanda ve şekilde yardım istemeyi hızla öğrenirler. Danışman, aile doktoruna benzeyen kişi olarak düşünülebilir – her zaman başvurulur – ve

bazı müşteriler bundan faydalanacaktır.

Sorumluluk da oransızdır. Büyük organizasyonlar için geleneksel birçok danışmanlık görevinde bir hata payı vardır, çünkü raporları amirler kontrol eder ve önemli raporları danışmanlık biriminin yöneticisi inceler. Bununla beraber, küçük işletmelerle iş yaparken danışman hataları, yardım talebinde bulunan organizasyon için ölümcül olabilir. Bu gibi bir yardım doğrudan ve ani olma eğiliminde olduğu için, danışmanın fikirleri ve teklifleri meslektaşlarıyla kontrol etmek için zamanı sınırlıdır. Asya Prodüktivite Örgütü, Reinhold Niebuhr'un ünlü duasını başka sözcüklerle ifade ederek, küçük işletme danışmanının rolünü bir "danışman duası" biçiminde belirtmiştir:

Tanrım!

Bana değiştirebileceğim şeyi değiştirmem için CESARET,

Değiştiremeyeceğim şeyi kabul etmem için SABIR,

Farkı anlamam için AKIL ver.

Danışman, sıklıkla aşırı baskı altında çalışır, çünkü bir kriz meydana gelinceye ve yönetici sorunu çözemeyinceye kadar genelde yardım istenmez. Danışmandan, danışmanlığın kaynak ve süreç biçimlerinin akıllıca bir karışımını kullanarak yöneticiye yardım için ne gerekiyorsa yapması beklenir. Son tahlilde, danışmanın işinin yönetmek değil, danışmanlık vermek olduğu unutulmamalıdır. Danışmanlık tavsiyesi, yönetim tarafından kabul edilmez veya izlenmez ise, danışman, "atı suya götürebilirsin, ama suyu içiremezsin" deyişiyle yönlendirilmelidir. Benzer bir şekilde, danışman küçük bir firmanın başarısızlığından sorumlu tutulmamalıdır veya danışman başarısı için sorumluluk iddia etmemelidir. Danışman görevin başarısına odaklanmalıdır ve işletmenin "mülkiyeti" ve başarıları ve başarısızlıkları, sahibine kalmalıdır.

24.3 Bir işletmenin yaşam süresinde danışmanlık görevleri

Danışmanların önceki yönetim durumları ve sorunları bölümlerinde ilgilendikleri gözden geçirme, küçük bir işletmede danışmanlıkla ilgili bazı kavramları ve deneyimleri içerir.

Bununla beraber, belirli durumlar, küçük işletmelere özgüdür.

İşletme faaliyeti değiştikçe, küçük işletme danışmanlarının da değişmesi gerekir. Bilginin ve bilgiye nasıl erişim sağlanabildiğinin bilincinde olmalıdırlar. Küçük işletme operasyonlarıyla ilgili olarak yazılım paketlerinin ve bilgisayarların kullanımını, küçük işletme yöneticisi için özellikle bilgisayar çıktılarının faydalı bilgiler haline nasıl dönüştürüleceğini anlamak, danışmanlar için esastır. Küçük işletmeler için doğuş sürecinde olan endişe alanları, bilgi ve iletişim teknolojileri sahasında, küreselleşmenin ve Dünya Ticaret Örgütü sözleşmelerinin küçük işletmeler üzerindeki (ve tekstil gibi spesifik sektörler üzerindeki) etkilerinde ve işçi örgütlerinin ve işçi sendikalarının taleplerini duyurdukları ve hissettirdikleri ülkelerdeki endüstriyel ilişkilerde yer alır.

İletişim becerileri, danışmanlar için giderek önemli hale gelmektedir ve

eninde sonunda teknik bilgiyi ve diğer becerileri bile gölgede bırakabilir. Danışmanların sorunları "çekip çıkarmak" ve çözümleri "prize takmak" için iletişim becerilerini kullanmaları gerekir. Danış-manın pazarlama, teknoloji veya bilgisayar uygulamaları gibi spesifik sorunlara yardımcı olabilen oldukça vasıflı teknisyenlerden oluşan iyi bir ağı olmalıdır. Bir çözüm tespit edildiğinde, danışman yöneticiyi çözümü uygulamanın faydaları ile ilgili olarak ikna etmek için iletişim becerilerini kullanmak zorundadır.

Küçük işletme sahibi bir sürü sorunla karşılaşır ve danışman çeşitli ihtiyaçları karşıla-maya hazırlıklı olmalıdır. Danışman, gereken tüm yardım için "bir hizmet sürecinin tümü için tek bir müessese" olarak düşünülebilir. Aşağıda ana hatları verilen safhalar, işletmesi tipik bir yaşam süresi içinden geçen bir yöneticiyle ilgilenirken danışmanların karşılaştıkları sorunlar dizisini gösterme görevi görmektedir.

Safha 1: En başı

Biyografik kanıtlar, başarılı küçük işletme sahiplerinin ve yöneticilerin yaygın bir şekilde özel niteliklere sahip olduklarını öne sürer. Bunlar genellikle bir ailenin ilk çocuğudur ve hayatın erken bir safhasında ortalama miktarda sorumluluktan fazlasını üstlenmek zorunda kalmıştır. Birçok durumda, bağımsız çalışan kişilerin evlatlarıdırlar, fakat ille de aynı meslek grubunda, ticarette veya hizmette yer almazlar. Bu gibi insanlar sağlam fakat ille de genişletilmiş bir eğitim almıştır ve kural olarak beş yıldan fazla çalışma şeklinde çalışma deneyimleri vardır.

Kişilikle ilgili olarak, iyimser ve (kumarbazların ve risk almayanların tersine) orta düzeyde risk alıcı olma eğilimindedirler; sadece para kazanmaktan ziyade kendi kaderleri üzerinde kontrol, hayatlarındaki motive edici kilit bir faktördür. Bu gibi insanlar genellikle evlidir, fakat aile hayatları en az düzeyde oyalamaya yol açar – genellikle evlilik partnerlerine yapılan talepleri takdir eden anlayışlı bir eşleri vardır. Aile desteği, bir işletmenin başarılı bir şekilde işletilmesinde çok şeye yardımcı olabilir; ailenin karşı çıktığı yerlerde girişimcinin rolü yalnız ve zor olabilir.

Kilit bir özellik, başarılı girişimcilerin zihinsel ve fiziksel olarak çok aktif olmalarıdır. Genellikle organize haldedirler ve zamanı etkili bir şekilde yönetirler. Başarı kaliteden çok fazla kaynaklanmaz, ama hazırlanan ve geliştirilen programların miktarından kaynaklanır. Kısacası, çaba ne kadar büyükse, başarı ihtimali o kadar yüksektir.

Yeni başlayan biriyle ilgilenirken, danışman müşterinin muhtemel veya olası bir girişimci olup olmadığını yargılamak ve görevi buna uygun şekilde geliştirmek amacıyla, müşterinin alt yapısının, ilgilerinin ve aile durumunun ve desteğinin durumunu değerlendirmelidir. Proje yakından incelenmelidir, küçük işletmelerde yaygın bir şekilde karşılaşılan güçlü ve zayıf yanlar ve bireysel girişimcinin güçlü ve zayıf yanları hesaba katılmalıdır. Gözden geçirilmesi gereken bir madde kontrol listesi olumlu bir sonuca ulaştırılmalıdır.

Safha 2: Başlangıç

Müşterinin yeni bir işletme açmayı istediği varsayıldığında, danışman teklifi gözden geçirdikten ve tartıştıktan sonra, en az üç olasılık hazırlamalı ve uygun

beklenmedik olay planları geliştirmelidir:

(1) Gerçekleşmesi muhtemel en iyi şey nedir ("gerçekdışı" yaklaşımı)?

(2) Ne olabilir ("iş planı" için temel)?

(3) Gerçekleşmesi muhtemel en kötü şey nedir (gerçekçi "aşağı doğru risk" değerlendirmesi)?

Danışman, genellikle "yaratıcı" sorunlar niteliğindeki ilk iki olasılık ile ilgili olarak müşteri ile özgürce konuşabilmelidir, fakat "düzeltici" bir sorun olan üçüncüsü, danışmanın kendi bireysel danışmanı için ayrılmalıdır, çünkü (a) müşteri "olası en kötü" alternatifi muhtemelen dinlemez veya kabul etmez ve (b) cesaretin kırılmasından ziyade cesaret verme, teklifin tam potansiyeline ulaşmaya yardımcı olmalıdır. Ne var ki, danışman başka bir sebep yüzünden olmasa bile, "Murphy yasası"nı ("Eğer bir şeyin ters gitme ihtimali varsa, ters gider!") hesaba katmak amacıyla üç alternatifin tümü için ayrıntılı beklenmedik olay planları hazırlamalıdır.

İyi bir küçük işletme yöneticisi, birçok fikri sıklıkla çok hızlı bir şekilde oluşturabilir. Danışman bunu cesaretlendirmelidir ve müşterinin bu fikirler hakkındaki ilintili sayısal verileri iki sebep yüzünden elde etmesine ve kaydetmesine yardımcı olmalıdır: Birincisi, alternatifler arasında mantıklı bir seçim yapmaya yardımcı olmak ve ikincisi, yöneticinin bir plan başladığında sonradan aklına gelen rahatsız edici düşünceler yaşaması durumunda, destekleyici kanıtlar olarak kullanmak.

Hatalar, özellikle erken safhalarda olmak üzere yapılacaktır – bunlar, genel öğrenme sürecinin bir parçasıdır. Danışmanın görevi, bu aşamalarda yönetici tarafından yapılan hataları en aza indirmektir. Bununla beraber, daha ileri bir tarihte imkansız bir projeyi kurtarmaktan ziyade, etkisiz bir planın asla kaldırılmamasını temin etmek daha iyidir ve bu durum aşağıdaki danışmanlık atasözüne yol açmıştır: "Doğurmak, diriltmekten çok daha kolaydır." Eğer gerekirse, teklifin düşmesine izin verin ve müşterinin daha fazla kanıt ve destek mevcut olduğunda baştan denemesini yüreklendirin. Eğer işletmeyle devam etme kararı verilirse, tam bağlılık cesaretlendirilmelidir. Etkili karar verme ve çabuk hareket, hayati öneme sahiptir; yeni bir işletmede tavize veya hataya çok az yer vardır.

İşlevsel bir bakış açısına göre, danışman mali güçleri yettiği takdirde müşterileri bazı uzmanların hizmetlerini başından beri kullanma yönünde cesaretlendirmelidir, çünkü işletme büyürse, uzmanlar işletmenin geçmişine, uygulamalarına ve sonuçlarına aşina olacak ve böylece anlamlı bir şekilde yardımcı olabilecektir. Uzmanlar aşağıdakileri içerebilir:

- bir hukuk firması (iyi üne sahip olan ve mali gücün yettiği en iyisi);
- bir muhasebeci (hukuk firmasıyla aynı niteliklere sahip olan);
- bir bankacı (raporun ve güvenin kişisel bir seviyede oluşturulabilmesi için bir kurum değil, bir kişi);
- bir sigorta acentesi (bankacıyla benzer nitelikler);
- bir pazarlama temsilcisi, danışman veya piyasa araştırmacısı (bu, açık bir biçimde iş-letme tipine bağlıdır; işletmenin aslında piyasaya yönelik olmadığı durumlarda, oluşumsal safhalar sırasında uzmanlarla veya acentelerle bağlantılar kurmak, genelde sağlam bir uygulamadır);

- bir BT danışmanı (uygun uygulamalar ve kaçınılması gereken gizli tehlikeler, donanım seçimi, dış kaynak kullanımı ve eğitim hakkında tavsiyelerde bulunmak için).

Küçük işletme danışmanlığı, muhtemelen en önemlisi mali konulara vurguyla birlikte, geniş bir yelpazeye yayılan işlevsel uzmanlığı gerektirir. Mali saha, sermaye birikiminin çekilmesinde ve harcamaların ve gelirlerin kontrolünde sorunlar arz eder; bu alanlarda iyi bilgi sahibi olmayan danışmanlar, müşteriler için bir tehlikedir ve kelimenin tam anlamıyla profesyonel yeterlik iddiasında bulunamazlar.

Danışmanın katılan herkes için eninde sonunda aşılması zor sorunlara yol açacak bir holding operasyonunu yüreklendirmek yerine bir işletmeden vazgeçmeyi önerme yönündeki gerekli, fakat tatsız görevi üstlenebilmesi, genellikle eksiksiz uzman mali değerlendirmesi ile olur.

Bu başarısızlık korkusu, işletmenin başlangıç safhalarında göründüğünden daha fazla vurgulanmayı hak eder. Ailenin ve arkadaşların birikimleri, genellikle yeni işletmenin nakit gerekliliklerini finanse etmek için kullanılır ve bunun nedeni sadece başkasının ödünç para vermeyecek olmasıdır. Bu, planın başlı başına muhtemelen sağlam olmadığını öne sürebilir. Eğer herhangi bir finansman ajansı bir teklifin faydalı olduğunu düşünmezse (ve bir başarısızlığa göz yummayı hesaba katarsa), bir danışman, aile birikimlerinin riskli bir görevde tehlikeye atılmasını neden tavsiye etsin? Bir girişimde her zaman bir mal sahibi adaleti olmalıdır, ama bunun nedeni sadece hiç kimsenin bunu desteklemeye hazırlıklı olmaması değildir. Üçüncü (en kötüsü) beklenmedik olay planını hazırlarken, projenin başarısızlığı uygunsuz zorluklara yol açacak gibiyse, danışman profesyonel olarak müşteriyi girişimi üstlenmekten vazgeçirmeye zorunludur.

Başlangıç safhasında, danışman küçük işletmelerdeki potansiyel sorun alanlarının tam yerini saptamak için tasarlanmış hatırı sayılır miktarda çalışmalara dayalı olan aşağıdaki kontrol listesi hakkında derinlemesine düşünmelidir. Sorun alanları için önem sırasına göre, danışman, yedi "M" olarak sınıflandırılan eksiklikleri aramalıdır:

- [managerial] yönetimsel (deneyim eksikliği);
- [monetary] parasal (sermaye eksikliği, zayıf maliyet kontrolü);
- [material] maddi (zayıf konum, çok fazla stok);
- [machines] makineler (aşırı sabit kıymet satın alınması);
- [marketing] pazarlama (yetersiz pazarlar için uygun olmayan ürünler);
- [mental] zihinsel (genişleme için planlama eksikliği);
- [motivation] motivasyon (işe ve sorumluluğa yönelik yanlış tutumlar).

Safha 3: Büyümek

Safha 1 ve 2'yi görüştükten sonra, danışman, işletme olgunlaştıkça ve danışmanlık görevleri ilerleyici bir görünüm aldıkça ortaya çıkabilen çok yeni olaylar dizisiyle karşılaşabilir. Başa çıkılması gereken zayıf yanları, daha fazla gelişme fırsatlarını ve işletmenin en faydalı fırsatlardan faydalanmasına yardımcı olmak için alternatif kaynak tahsisatlarını baştan sona inceleme zamanı budur. Yöneticinin

kaynakları tahsis etmesine yardımcı olurken, danışman göz kararı aşağıdaki şekilde açıklanabilen "dörtten bire ilkesi"ne başvurmak isteyebilir:

- satışların yüzde 80'i, müşterilerin yüzde 20'sinden gelir;
- faaliyetlerin yüzde 80'i, stokun yüzde 20'sinden kaynaklanır;
- disiplin sorunlarının yüzde 80'i, personelin yüzde 20'sinden kaynaklanır;
- satışların yüzde 80'i, satış personelinin yüzde 20'sinden oluşur ve benzerleri.

Danışman, yöneticinin "yüzdelerle oynamasını" ve kritik alanlara yoğunlaşmasını yüreklendirmelidir. Bu olgunlaşma safhası sırasında, günlük operasyonel sorunlara batmış yönetici, sürekli büyüme ve hayatta kalma için esas nitelikteki uzun ve orta vadeli planlamaya genellikle dikkat edemez. Yöneticinin geleceğe bakması teşvik edilerek danışmana yardımcı olunabilir. Örneğin güncel organizasyon şemalarını ve iş tanımlarını hazırlayabilirler ve bunları beş ila on yıl arasında görünmeleri gerekenle karşılaştırabilirler ve böylece olası değişiklikleri gösterebilirler. Yeni gelişmeler, genellikle az miktarda ilhamı, hatırı sayılır derecede tasarlamayı ve çokça ter dökmeyi gerektirir. Bu nedenle, danışman, yöneticinin uygun kaynakları planladığından ve gelecekteki büyüme ve geliştirme için gereken zamanı tahsis ettiğinden emin olmalıdır.

Başarılı yöneticilerin dikkate değer bir özelliği, istisnai bir şekilde iyi organize olmalarıdır. Bu, sistemler getirerek, yöneticileri yönetim konuları hakkında okumaya teşvik ederek ve tahminler, bütçeler ve kontroller hakkında ısrarcı davranarak yönetim geliştirme sürecinin bir parçası olarak yüreklendirilmelidir. Muhtemelen bu olgunlaşma aşaması sırasında bir muhasebeci (mali denetçi) görevi tesis edilmelidir.

İşletme geliştikçe ve büyüdükçe, pazarlama da giderek önemli hale gelecektir. Girişimci, bir müşteri yönelimi geliştirme yönünde teşvik edilmelidir, piyasa araştırmasının önemini tanımalıdır ve müşteri şikayetlerini iyileşme yönünde değerli öneriler sağlama ve sorun alanlarını azaltma olarak kabul etmelidir.

Danışman, müşterinin prodüktivitesini değerlendirmek için karşılaştırılabilir işletmeler hakkındaki bilgisinden faydalanmak zorunda kalacaktır. Girdi/çıktı ve prodüktivite oranları biçiminde bir dizi firmalar arası karşılaştırmaya erişim, özellikle düzeltici önlemler gerekli olduğunda, çok kıymetlidir. Danışman, bunun gibi bilgilerin nereden elde edilebileceğini bilmek zorundadır.

Bu üçüncü safha, optimum seviyede büyümenin elde edildiği ve daha fazla genişlemenin girişimci için tehdit olarak algılanabildiği bir sağlamlaştırma safhasına yol açabilir. İşletme "büyümeye" devam ettikçe, işletme ve girişimci de kaçınılmaz olarak yaşlanır. Girişimcilerin veraset planları geliştirmelerine yardımcı olma, ilgili ve dinamik kız ve erkek evlatlarını işletmenin gelecekteki gelişimine dahil etme yönünden danışmanların çok önemli bir rolü vardır.

Safha 4: İşletmeden çıkış

Eninde sonunda, işletme, artık küçük olduğunun düşünülemeyeceği bir büyüklüğe erişmiş olabilir ve böylece büyümeyle, finansla, kurumsal yapıyla, görevlendirmeyle ve benzerleriyle ilgili konular ortaya çıkacaktır. Küçük işletme danışmanı, daha sonra yöneticiyi yeni duruma yardımcı olabilen uzmanlara sağduyulu

bir şekilde sevk etmelidir. Alternatif olarak, yönetici, işletmenin rutin işletilmesinden vazgeçmeye karar verebilir ve yeni bir şey başlatabilir, eski çalışan haline geri dönebilir veya emekli olabilir. Bu noktada, işletme ıskartaya çıkarılmalıdır.

Bir işletmenin parasal değerine erişim, genellikle üç yoldan birisiyle yapılır:

(1) Zorunlu satış değerinin tasfiyesi, işletmenin açık artırmaya çıkarılması ve (eğer varsa) en yüksek teklifi verene satılması;

(2) Defter değeri, kalemler, maliyet eksi amortismanda değerlendirilir ve seçilen piyasalara parça parça satılır;

(3) Piyasa değeri, teşekkül, başarılı işletme olarak satılır ve firma ismi gibi kalemler fiyata dahil edilir.

Değişiklik gösteren koşullar (sahibin ölümü gibi), bu değerlendirme yöntemlerinden hangisinin kullanılacağını tespit edebilir. Genel konuşmak gerekirse, piyasa değeri, satıcı için en iyi getiriyi sağlar.

Danışman, müşterinin mümkün olan en iyi mukaveleyi yapmasına yardımcı olmak zorundadır. Buna rağmen danışman, en iyi satışın kazanan bir satıcının ve kazanan bir alıcının olduğu satış olduğunu unutmamalıdır. Bu mutlu ana ulaşmak için, danışman satıcının yeni sahip için "içinde bir şey bırakmasını" cesaretlendirmelidir. Böyle yapıldığında, satış ihtimali artar, zamandan sıklıkla tasarruf edilir ve karşılıklı suçlama olasılığı azalır. Potansiyel yeni sahipten mümkün olan en yüksek miktarda parayı almaya çalışmak, azalan verimler alemine girebilir.

Bir aile üyesi veya başka birisi yöneticinin arkasından geldiğinde, başka bir yolun sonu durumu meydana gelir. Küçük işletmelerde, doktorların veya avukatların ortaklığı gibi kesin eşitlik ve sorumluluk alanları hariç, paylaşılan yönetim nadiren başarılı olur. Yönlendirme, kontrol ve sorumluluk amaçları için, yetkiyi örneğin iki kardeş arasında bölmek yerine tanımlanmış bir yöneticinin olması çoğu zaman daha iyidir. Eğer ayarlanabilirse, bir işletmede ailenin yerini alması, sadece evlat dış koşullarda çalışmaya maruz bırakıldıktan sonra meydana gelmelidir, aksi takdirde yönetimsel akrabalı yetiştirme meydana gelebilir.

24.4 Özel olarak ilgilenilmesi gereken alanlar

İş kuran girişimciye bireysel danışmanlık

Daha önce (Bölüm 3.7) bireysel danışmanlık ile işletme danışmanlığı arasındaki ilişkiyi incelemiştik. Bireysel danışman, bir organizasyon yerine esasen bireysel müşteriler ile ve bireysel müşteriler için çalışır. Bireysel danışmanlık ilişkisi, kişisel ve yoğundur ve böyle olmalıdır ve göreve yol açmış özel yönetim konularının çok ötesindeki alanları gerektirebilir.

Yeni bir işe başlama kararı, bir kadının veya bir erkeğin attığı en önemli adımlardan birisi olabilir ve basit işletme ve yönetim konularından çok daha fazlasını gerektirir. Müşterinin son kararı tek başına vermesi aşırı derecede önemlidir. Bireysel danışmanlık, sadece ne yapılması gerektiğini tavsiye etmekten ziyade, insanların bu tür temel kararları kendi kendilerine almalarına izin vermelidir.

Kendi işletmelerini ilk kez kuran birçok kişi bunu yapar, çünkü fazlalık gibi bir şokla veya önemli bir kayıp, boşanma veya yabancı bir ülkeye zorla taşınma gibi kişisel bir "belirleyici olay"la normal kariyer yollarından sarsılarak çıkarılmışlardır. Bunun gibi bir deneyim kişiyi yalnız bırakabilir ve sıradan ve beklenen hareket biçimlerinin ötesinde yeni bir iş kurmak gibi yeni ve alışılmadık sahalara bakmasını yüreklendirebilir. Bu pozisyondaki kişiler genellikle sıkılgandır, kendilerine güvenleri yoktur ve desteğe ihtiyaçları vardır, fakat yalnız bırakıldıkları için normalde bu tür durumlarda kendilerine yardımcı olacak arkadaşlarına veya ailelerine erişemeyebilirler. Profesyonel bireysel danışman, böylece önemli bir boşluğu doldurabilir.

Bireysel danışmanlık, çoğu zaman iş konularının ötesine geçer. Yeni bir iş kuran bir girişimci, ailenin tümünü dahil etmek zorundadır, çünkü hayat tarzları ve mali güvenlik, neredeyse kesinlikle değişecektir ve ailenin bazı üyeleri de işletmede çalışmak zorunda kalabilir. Bir iş kurma deneyimi nedeniyle bazı evlilikler biterken, bazıları güçlenir ve zenginleşir. Bireysel danışman, muhtemel girişimcilerin çıkarımların tümünü baştan sona düşünmelerini temin etmek zorundadır.

Bireysel danışman, müşterileri ne yüreklendirmeli ne de yüreklendirmemelidir, ama duruma her açıdan bakmalarına ve kendi kararlarını vermelerine yardımcı olmalıdır. Bazı kişiler kendine gereğinden fazla güvenebilir ve olası güçlükleri göremeyecek kadar kör olabilirken, başkaları karşılaştıkları seçenekler hakkında açık bir biçimde düşünme güveninden yoksun olabilir. Bireysel danışman, müşterinin bir gerçekçilik "oyunbozanına" mı yoksa bir coşku "kestane fişeğine" mi ihtiyacı olduğunu değerlendirmelidir. Müşteri, herhangi özel bir yöne itilmemelidir, ama doğru kararı vermesi için uygun bir düşünce yapısında olmasına yardımcı olunmalıdır.

Potansiyel girişimciler, bireysel danışmanların genellikle sadece sempatik dinleyiciler olmalarını değil, ayrıca kendileri için özellikle bankacılarla ve diğer finans kaynaklarıyla veya potansiyel müşterilerle faydalı temaslar sağlamalarını bekler. Başarılı girişimciler, hepsinden öte, iyi ilişki ağlarıdır ve bireysel danışman bu rolü oynamaktan mutlu olmalıdır. Bununla beraber, müşteriye özel bir temas veya işbirlikçi tavsiyesinde bulunmamak gerekir. İsimler sağlanabilir ve kişiler tanıştırılabilir, ama bireysel danışman bir çöpçatan rolünü oynamamalıdır, çünkü bu durum bir danışman olarak etkinliliğini ciddi şekilde tehlikeye atabilir. Bireysel danışmana ödeme müşteri tarafından değil de bir iş destek ajansı veya hatta bir banka gibi üçüncü bir tarafça yapıldığında bu durum daha da önemli hale gelir. Bireysel danışman, her açıdan titizlikle tarafsız olmak zorundadır.

Girişimciler, izlenen bir yolun parçası olarak veya bir bankaya fon sağlama başvurusunu sunarken genellikle iş planları hazırlamak zorundadır. Bu planların hazırlanması bir dereceye kadar anlamsız ve otomatik bir uygulama olabilirken, etkili bir bireysel danışman müşterilerin sadece kurum dışı gereklilikleri karşılamakla kalmayıp, başlamak veya başlamamakla ilgili karara değerli bir katkıda bulunan planları hazırlamalarına yardımcı olabilir. İş planının çeşitli bileşenleri, bireysel danışmanlık sürecini yapılandırma görevleri olarak kullanılabilir.

Yeni iş kuran kişilere bireysel danışmanlık yapmak, aşırı derecede çaba gerektirebilir, çünkü müşterinin ve ailesinin bütün geleceği işin içine dahil olabilir. Ayrıca,

en faydalı iş de olabilir. Eğer işletme başarılı olursa, müşteri gerçekten etkili bir bireysel danışmanın katkısını pekala unutabilir ve hatta inkar edebilir, fakat bireysel danışman birisine hayatın kritik bir safhasında yardımcı olmaktan tatmin olabilir.

Aile işletmeleri için danışmanlık

Küçük aile işletmelerinin veya eş girişimcilerin danışmanları kullanması, yaygın değildir. Başlangıç düzeyinde bir temas olsa bile, çok az miktarda yeni resmi danışmanlık görevleri başarılır. Aile üyeleri arasındaki yakın ilişkiler sebebiyle, işle ilgili anlaşmazlıkları ve sorunları tartışmak istemeyebilirler. Kişisel sorunlar ve iş sorunları birbiriyle sarılı hale gelir ve birçok durumda danışmanın bunları çözmek bir yana, tanımlaması dahi aşırı derecede zor olur.

İş sorunlarını çözmeye kalkışmadan önce, danışman, işletmenin faaliyetleriyle ilgili oldukları için aile dinamiklerini anlamak amacıyla ailenin her bir üyesiyle ayrı ayrı görüşmelidir. Danışman, iş sorunlarını tartışmak üzere onlarla bir grup olarak görüşmeden önce her bir aile üyesinin desteğini ve güvenini kazanma girişiminde bulunmalıdır.

Aile bağlarının güçlü olduğu durumlarda, aile gururu, anlaşmazlığın çözülmesinde başlıca faktör olabilir. Aile bağlarının zayıf olduğu durumlarda, bazı üyelerin işi bırakmasını ve başka kariyer fırsatlarını aramasını önermek daha iyi olabilir.

Aile işletmesine bireysel danışmanlık yapmanın özel bir niteliği, başarı sorusudur. Önceden belirtilen sebepler yüzünden, duygusal ve ayrıca yönetimsel olabilirler ve düşünmeleri gereken iş konuları olabilir. Danışman, profesyonel bir rolü korumalı ve aile üyelerinin kaçınmak isteyebilecekleri vasiyetnameler, olası veraset vergileri vergi tahsilatları ve diğer kalemler gibi konulardan bahsetmelidir. Danışman, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirerek başlayabilir ve paydaşların ve direktörlerin çıkarlarını koruyan düzenli bir veraset süreci tavsiye edebilir. Bu kalemler yerine oturduğunda, danışman olası bir halef profili konusunu açabilir. Aile üyeleri arasındaki olası endişeleri yatıştırmak için ücretlerin sermaye katılımı temeli yerine bir zaman temelinde yüklenmeleri tavsiye edilir. Kıdemli üyenin erken ölümü gibi olaylarla ilgilenmek için beklenmedik olay planları da hazırlanmalıdır.

Yayım hizmetleri

Gelişmekte olan ülkelerde özel danışmanlar, küçük işletmelerde bir hizmet için ücret temelinde yaygın bir şekilde kullanılmazlar. Son zamanlarda yapılan araştırmalar, danışmanlık dahil olmak üzere çeşitli iş geliştirme hizmetlerinin (İGH) normal iş ilişkilerinde saklı olan yollarda sağlandıklarını ve bu nedenle hizmet ediniciye karşı riski azalttıklarını göstermiştir. [3] Danışmanlık, küçük işletmelere sıklıkla devlet sponsorluğundaki yayım hizmetleri yoluyla sağlanır. Bunun kamu fonlarından iyi bir şekilde faydalanmak anlamına gelip gelmediği ile ilgili yaygın bir tartışma halihazırda mevcuttur; [4] özellikle nispeten küçük bir alıcılar grubu için teslimatın desteklenmesi yerine, özel sektördeki çeşitli aktörler tarafından hizmet sağlamayı desteklemek için bu fonların kullanılıp kullanılamadığı ile ilgilidir. Mevcut senaryoda, yayım hizmet ajansları, küçük işletmeleri ziyaret etme girişiminde

bulunurlar ve girişimcilere yerinde hizmetler ve tavsiyeler sağlarlar. Bunun gibi bir yardım, aşağıdaki faaliyetleri içerebilir:

- yönetimin tüm özellikleri, iş organizasyonu ve ürün tasarımı, geliştirme ve uyarlama hakkında tavsiyelerde bulunmak; fiyat hesaplamaları, defter tutmak ve mali planlama vurgulanabilir;
- alt sözleşme imzalama ve envanter dahil olmak üzere, yerli pazarlama ve ihracat pazarlaması;
- malzeme tedariki;
- beceriler için ihtiyaçlar, yer, kamu hizmet kuruluşları ve ekipmanı ve tedarik yöntemleri ile ilgili olanlar dahil olmak üzere, teknolojinin seçilmesi ve teknik sorunların çözülmesi;
- potansiyel finansman kaynakları hakkında tavsiye ve örneğin kredi talepleri hazırlayarak finansmana erişim kazanmaya yardım;
- işçiler ve sahipler/yöneticiler için eğitim gerekliliklerinin ve potansiyel eğitim kaynaklarının belirlenmesi;
- hükümet düzenlemelerinin açıklanması ve işletmelerin birleşmesi, kayıt, lisanslandırma, bağışlar vb. yasal sorular ve vergiler dahil olmak üzere ilintili dokümantasyonla ilgilenmek ve
- özellikle alt sözleşme imzalamanın ve ihracat teşvikinin önemli olduğu yerlerde kalite kontrol ve standartlaştırma.

Yayım hizmetlerinin bu fonksiyonların tümüne dahil edilmeleri sadece nadiren gerekli veya mümkündür. Spesifik katılım, hem teknik nitelikler hem de hedef girişimcilerin ait oldukları örneğin üretim, inşaat, turizm, ticaret vb. alt sektör bağlamında, hedef grubun özelliğine bağlı olacaktır. Bununla beraber, küçük işletmelerin ihtiyaçlarını değerlendirmek ve karşılamak için entegre bir yaklaşımın kullanılması gerektiği yönünde genel bir görüş birliği vardır. Bunun gibi bir yaklaşım, örneğin eğitimi, teknolojik yardımı, krediyi ve bazı durumlarda fiziksel altyapıyı birleştirir.

Yayım hizmet ajansı, sorun alanlarını belirleyen ve girişimciyi bir ticaret odası, meslek kuruluşu, ticaret ve esnaf grubu, özel danışman, eğitim kurumu veya daha büyük işletme gibi ihtisaslaşmış yardıma sevk eden bir arıza giderici olarak görülebilir. Yayım hizmetinin değeri, girişimcilerin ihtiyaçlarını algılama, meydana gelen sorunları doğru bir şekilde teşhis etme ve zamanında ve faydalı tavsiye ve destek sağlama yeteneğiyle değerlendirilmelidir.

24.5 Fırsat veren bir çevre

Pozitif bir siyasi, yasal ve düzenleyici çevrenin tesis edilmesi, küçük işletmelere yardımcı olmanın en etkili yollarından biridir. Politika ve düzenleyici çerçevelerin iki geniş fonksiyonu vardır: (1) sürdürülebilir sosyal ve ekonomik amaçlar için hükümetin makro ekonomiyi tutarlı ve tahmin edildiği gibi yönetmesine izin verirler ve (2) mikro ekonominin kilit unsurları niteliğindeki küçük işletmeler için oyun sahasını dengelerler. Küçük işletmeler, iş çevresini ahlaklı ticari işlemler için iyileştiren (örneğin haksız rekabete karşı korunma) ve daha çok iş kurma ve genişleme

teşvikleri sağlayan bir yasal çerçeve gerektirirler.

Bazı durumlarda, küçük işletme danışmanlarından iş üretme ve promosyon için çevrenin analiz edilmesine ve geliştirilmesine yardımcı olması talep edilebilir. Müşteri, politikada, yasal ve düzenleyici çevrede iyileşmeler için talepler ve teklifler hazırlayan bir maliye bakanlığı, bir yerel yönetim veya küçük bir işletme birliği olabilir.

Danışmanın çevreyi oluşturan kuruluşlar, politikalar ve yönetmelikler hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Bu çevre çoğu zaman genel ekonomi ve kalkınma politikalarını, müzakereleri, değerlendirmeleri ve ödünleşmeleri yansıtır ve bu çevrenin sadece iyi belgelenmiş analizler ve teklifler ilgili küçük işletmelerden geldiğinde değişme ihtimali vardır. Küçük işletme danışmanları, iyileştirme için bu gibi teklifleri açık ve kesin şekilde ifade etmek ve teşvik etmek amacıyla müşterilerine ve müşteri birliklerine yardımcı olmak için benzersiz bir şekilde konumlandırılırlar.

Fırsat veren bir çevrenin özellikleri

Genel olarak konuşmak gerekirse, küçük işletmeler, girdiler ve çıktılar için iyi işlev gören bir piyasaya sahip farklı, yenilikçi, esnek ve canlı bir çevrede daha iyi olurlar. Bunun gibi bir piyasada, ortak girişimlerin, alt sözleşmelerin, gereçlerin ve pazarlama çabalarının kolaylaştırılabilmesi için bağlantılar, küçük ve büyük işletmeler arasında ve genel olarak küçük işletme boyunca oluşturulabilir. Olumlu bir çevre, ayrıca, iş geliştirme hizmetleri ve sermayeye erişim sağlayan, sosyal diyaloga katılan ve siyasi, yasal, usule ait ve düzenleyici çevrelerde iyileşmeleri savunan ilişki ağları ile nitelendirilir. Düzenleyici, idari prosedürler ile raporlama ve kontrol prosedürleri yerindedir, fakat şeffaftır ve küçük ekonomik operatörlerin yetenekleriyle uyumludur. Son olarak, olumlu bir çevrede küçük işletmeler, ihtiyaçlarını duyurmak amacıyla ve sosyal amaçlara ulaşmanın rekabetçiliği baltalamadan desteklenmesi için siyasi ve politik söz sahibidirler.

Bir çevrenin küçük işletmeleri desteklemesi veya kısıtlaması, birçok faktöre dayalıdır. Bunlar, aşağıda, küçük işletmelerin geliştirilmesi üzerindeki etkileri bağlamında tarif edilmektedir. Küçük işletme çevresinin şekillendirilmesinde hükümetin üç farklı rolü vardır: (1) politikalar ve kanunlar oluşturmak; (2) programları, yönetmelikleri ve prosedürleri ifa etmek ve (3) idari görevleri yerine getirmek. Her saha bireysel olarak önemliyken, aralarındaki bağlantı özellikle ilgi çekicidir.

Politikalar ve kanunlar

Politika ve yasal çerçeve, hükümet talimatlarına ve niyetlerine yol açar, kalkınma çabalarını destekler ve küçük işletme sektörünün milli, vilayete ait ve yerel ekonomisinde yerine getirdiği rolü etkiler. Küçük işletmeler için fırsat veren bir çevre, hem işletmeler hem de girişimcilik için baştan sona elverişli bir politika çerçevesini gerektirir. Bunun gibi bir çerçevenin yönetimde güven ve ekonomide gelişim yaratması gerekir. Bu, istikrarlı, iyi tasarlanmış politika araçlarını ve mekanizmalarını gerektirir. Birkaç politika alanı, küçük işletme operasyonlarını etkiler ve baştan sona politika çevresi yaratmak için bir araya gelir. Bunlar, para ve kredi politikalarını vergilendirmeyi, düzenleme ve kontrol politikalarını, ticaret ve ihracat politikalarını, emek

piyasası politikalarını, planlama ve bölgelemeyi, sektör politikalarını, bölgesel politikaları, eğitim politikalarını ve spesifik grupları hedefleyen politikaları içerirler.

Politika, genel olarak hükümet pozisyonlarını yansıtır. Durum böyle değilse, farklar aşağıdakilere yorulabilir:

- **Demode politikada**, yürürlükteki politikalar, hükümetin görüşlerini artık yansıtmıyordur. Yeni bir hükümet seçildiğinde veya bir ülke son zamanlarda önemli bir siyasi veya ekonomik değişiklik yaşadığında, bu durum meydana gelebilir.
- **Yetersiz olarak tanımlanmış politikada**, politika belirsiz veya geçici bir şekilde formüle edilir. Bu durum, geliştirme ihtiyaçlarının ve küçük işletmelerin potansiyelinin yeterince anlaşılamamasından; küçük işletme teşvikinin ilgi görmemesinden veya önceliğinden; politika uygulamanın beklenmedik etkilerinden ve/veya koordinasyon eksikliğinden (örneğin sorumluluğun tümünü alacak bakanlığın olmaması) kaynaklanabilir.
- **Aşırı derecede karmaşık politikada**, politika kopya yaratan veya önceliklerin ve talimatların kafa karıştırıcı bir şekilde toplanmasına yol açan bölük pörçük bir şekilde formüle edilir.
- **Olmayan politikada**, baştan sona küçük işletme politika çerçevesinde boşluklar yer alır ve hükümetin niyeti net bir şekilde anlaşılamaz.

Net politikaların olmaması, küçük işletmeler ile yasal ve düzenleyici çerçeve değerlendirmesi için sorunlara yol açar, çünkü reform ve değişiklik tekliflerinin kendisine karşı göz önüne alınabileceği bir kıyaslama yoktur. İyi politikayı neyin oluşturduğunu anlamak çok önemlidir. İyi bir politika, küçük işletmelerin tümüne ille de açık bir kapı sunan bir politika değildir – bazı kısıtlamalar gerekebilir. Örneğin çevre politikaları, çevreyi tehdit eden işletmelerin operasyonunu kısıtlayabilir.

Küçük işletmeler için uygun politikalar tasarlamak için aşağıdaki sorular sorulmalıdır:

- Politikalar küçük işletmelerin kalkınmada oynadıkları rolü tanıyor mu?
- Politikalar küçük işletmelerin dinamikleri hakkında doğru bir anlayışa mı dayalı?
- Farklı ve dinamik bir ekonomiyi teşvik ediyor mu?
- Herhangi bir yasal veya insani hakkı engelliyor mu, örneğin bazı kişilerin iş kurmalarını yasaklıyor mu?
- Büyük işletmeleri küçük işletmelere karşı kayırıyor mu?
- Küçük işletmeleri hükümetle rekabet içine sokuyor mu?
- Politika etkisi sürekli olarak izleniyor mu ve politika oluşturanlara geri bildirim var mı?
- Farklı bakanlıklarca geliştirilen politikalar arasında tutarlılık var mı?
- Politikanın geliştirilmesi ve uygulanması arasında koordinasyon var mı?

Programlar, düzenlemeler ve prosedürler

İyi politikalar, fırsat veren bir çevre için bir temel oluşturur. Bununla beraber, politikanın bu yollarla uygulandığı usule ait ve düzenleyici mekanizmalar da düşünülmelidir. Ulusal seviyede merkezi hükümet, baştan sona politika doğrultusunu

ve kalkınma için mevzuat temelini sağlar. Para, vergi, ticaret, eğitim, çalışma politikaları ve diğer politikalar çoğu zaman merkezi hükümet tarafından uygulanır, fakat birçok durumda diğer hükümet seviyelerinin de (örneğin yerel ve vilayet) oynadıkları önemli bir rol vardır. Yerel seviyedeki düzenleyici fonksiyonlar, küçük işletmelerde büyümeyi kısıtla yönünde risk arz ederler. Hükümetin yerinden yönetimi, vilayete ait ve yerel yönetimlerin küçük işletmeleri etkileyen birçok düzenleyici ve idari fonksiyonlarla ilgilenmeleri gerektiği ve bunu yapacak kapasiteye sahip olmayabildikleri anlamına gelebilir. Küçük işletmeler, sıklıkla aşağıdakilerden kaynaklanan yasal ve düzenleyici sorunlarla karşılaşırlar:

- **Düzenleme fazlası**, küçük işletmelerin piyasa fırsatlarından faydalanmalarını ve girdilere rekabetçi fiyatlarla erişmelerini engeller.
- **Yetersiz düzenleme**, girişimcinin yetersiz şekilde korunmasını sağlar (örneğin anlamı belirsiz mülkiyet hakları ve sözleşmelerin yetersiz şekilde ifa edilmesi).
- **Düzenlemelerin yetersiz şekilde idaresinde**, idare süreçleri, fazla bürokratik veya etkisizdir.
- **Açıklık eksikliğinde**, düzenlemeler karmaşık ve anlaşılması güçtür ve uyum için çok zaman gerektirirler; çok fazla form, ilgilenilmesi gereken çok fazla resmi kurum, çok fazla yükümlülük ve yüksek raporlama maliyetleri, tipiktir.
- **Kopyada**, düzenlemeler birbirini taklit eder ve uyumsuzdurlar.
- **Sık değişikliklerde**, devlet makamları düzenlemeleri değiştirir ve işadamlarının gereklilikleri güncel halde tutmalarını güçleştirir.
- **Bilinç eksikliğinde**, düzenlemeler düzgün bir şekilde iletilmez, yorumlanmaz ve küçük işletme sahiplerine teşvik edilmez veya yönetmelikleri uygulayanlarda anlayış eksikliği vardır.
- **Bölgesel ayrılıklarda, küçük işletmeler,** politika geliştirme sürecine girdi sağlayamazlar.

İdari prosedürler

İdari prosedürler, küçük işletmelerin politikalarıyla yasama ve düzenleme temelleriyle tutarlı olmalarını temin etmek için çevreyi değerlendirirken büyük özen gösterilmesini gerektirir. Bunlar, hükümet ile küçük işletme sahibi veya yöneticisi arasındaki arayüz noktasıdır ve küçük işletme çevresini büyük oranda etkileyebilir.

Küçük işletmeler üzerindeki idari yükler en az düzeyde tutulmalıdır, çünkü bunlar gelişmeyi ve kalkınmayı engeller. Destekleyici olmayan bir idari çevre, özellikle hasar verici olabilir, çünkü küçük işletmelerin başvurabilecekleri kaynakları genellikle yoktur veya değişen ekonomi ve iş politikalarıyla, karmaşık lisanslandırma ve yetki verme prosedürleriyle ve dalgalı mali ve parasal düzenlemelerle ilgilenecek teknik kapasiteden yoksundurlar. Yasal, düzenleyici ve idari gereklilikleri değerlendirirken aşağıdaki sorular ilintili olabilir:

- **Ortadan kaldırılabilir mi?** Düzenleme veya gereklilik gerçekten gerekli mi? Bunun sebepleri nelerdir? Diğer düzenlemelerin bir yan etkisi mi? Aynı

sonucu elde etmek için alternatif hangi mekanizmalar kullanılabilir?

- **Basitleştirilebilir mi?** Eğer düzenleme gerekliyse, bun karşılama gerekliliklerı daha kullanıcı dostu hale getirilebilir mi? Bazı adımlar ortadan kaldırılabilir mi? Bazı biçimler daha basitleştirilebilir mi ve tamamlanmaları daha kolay hale getirilebilir mi?
- **Diğer gerekliliklerle birleştirilebilir mi?** Kopyayı ve tekrarı en aza indirmek mümkün mü? Birkaç düzenleme, sadece bir sunumla memnun edilebilir mi?
- **Daha iyi bir şekilde iletilebilir mi?** Eğer düzenleme ile ilgili olarak yanlış anlama veya karışıklık varsa, zaman kaybından ve maliyetli hatalardan kaçınmak için daha iyi bir şekilde desteklenebilir mi?
- **Merkeziyetçilikten uzaklaştırılabilir mi?** Küçük işletmeler her yerde bulunurlar. Girişimcilerin yasal ve düzenleyici sorumluluklarını yerine getirebildikleri merkeziyetçilikten uzaklaştırılmış idari merkezler oldukça değerli olabilir.

Bir politika reformu süreci

Politika, yasal ve düzenleyici reform için evrensel hareketler öne sürmek imkansız değildir. Bir ülkede işe yarayan, diğerlerinde bu kadar etkili bir şekilde işe yaramayabilir. Reformlar değişikliklerin küçük işletmeleri destekleyebildiği spesifik alanları hedeflemelidir. Alternatif olarak, özellikle yüksek derecede bir yapısal değişikliğe ihtiyaç duyulan yerlerde, politikanın, yasal ve düzenleyici çevrenin tamamen yeniden sıraya koyulmasını gerektirebilirler. Örneğin eski Sovyetler Birliği'nde, merkezi olarak planlanan ekonomiden serbest piyasa ekonomisine geçiş, yasal ve düzenleyici çerçevenin baştan sona dönüştürülmesini gerektirmişti. Güney Afrika'daki durum, ırk ayrımının son bulmasıyla birlikte aynıydı.

Politika yapıcılara politika reformu hakkında tavsiyelerde bulunurken dört adımlı bir yaklaşım uygulanabilir:

1. Kilit paydaşların bir ülkenin mevcut politika ve düzenleme çevresinin küçük işletmeleri nasıl etkilediğini belirlemelerine izin vermek.
2. Diğer ulusal, vilayete ait ve yerel yönetimlerin küçük işletmenin büyümesi önündeki engelleri kaldırdığı ile ilgili ilham verici örnekler sağlamak.
3. Reform için bir eylem planının formüle edilmesine destek vermek ve uygulanması hakkında teknik tavsiye sağlamak.
4. Reform sürecinin etkilerini ölçmek.

Danışmanlar ve politika yapıcılar için küçük işletme çevresinin iyileştirmesi hakkındaki faydalı genel ilkeler, ILO ve OECD dahil olmak üzere bazı uluslararası ajanslardan edinilebilir. [5]

Sübvanse edilmiş küçük işletme danışmanlık planları

Bazı ülkelerde küçük işletmeleri geliştirmenin desteklenmesi yönündeki politikalar, sübvanse edilmiş danışmanlık planlarını içerirler. Bu gibi planların değişik biçimleri, Çek Cumhuriyeti, Almanya, Singapur, Birleşik Krallık ve Birleşik Devletler

gibi farklı ülkelerde mevcuttur. Bu planlar, bazı yaygın özellikleri sergileme eğilimindedir:

- Danışman, iş politikası ve planlaması, ihracat geliştirme, iş yaratma ve kalite geliştirme gibi belirli öncelik alanlarında yardım sağlar.
- Bazı planlarda, küçük işletme müşterisi, nitelikleri ve deneyimleri hakkında kapsamlı bilgi sağlamış ve plandan sorumlu ajans tarafından onaylanmış bir danışmanlar listesinden seçim yapar.
- Müşteri, projeye ortak finansman sağlar (örneğin maliyetin yüzde 40-60'ı) ve toplam maliyet veya ücret oranı, belirli limitler içinde yüklenir;
- Sponsor ajansın ödemeyi yetkilendirmeden önce yapılan işi gözden geçirme hakkı vardır.

Küçük işletmelere danışmanlığı, eğitimi ve diğer profesyonel hizmetleri sübvanse etmenin başka bir biçimi, Bölüm 24.4'te belirtilen yayım hizmetleri gibi küçük işletmeyi geliştirme kurumlarına hükümetler veya kalkınma ajansları tarafından sağlanan doğrudan bütçe yardımları yoluyla gerçekleştirilir. Bu kurumlar, böylece indirimli ücret oranları uygulayabilirler ve belirli hizmetleri ücretsiz olarak sağlayabilirler (örneğin işletmenin hızlı bir değerlendirmesi ve bir danışmanlık ihtiyacının tanımlanması). Bu planlar, bir dereceye kadar çok tatmin edici mali destekten faydalanmıştır, çünkü bunun altında yatan dezavantajlı grup için istihdam yaratma gerekçesi, geniş oranda siyasi destek almıştır ve ilgili ülkelerin maddi gücü bu gibi müdahalelere kolayca yetebilir. Ne var ki, son zamanlarda etki izlemenin başlatılması, bunun kamu fonlarından faydalanmanın gerçekten en uygun maliyetli yolu olup olmadığı hakkında daha geniş bir tartışmaya yol açmıştır.

24.6 Küçük işletme danışmanlığında yenileşimler

Küçük işletme müşterilerine sübvanse edilen profesyonel hizmetlerin belirli koşullarda, özellikle gelişmekte olan ülkelerde veya bölgelerde faydalı olabildiği bir süre boyunca varsayılmıştı. Bununla beraber, her derde deva bir ilaç değildirler ve bağışçılar çeşitli kanallar yoluyla artırılmış işletme hizmetlerinin sürdürülmesini harekete geçirmek için sürekli olarak daha yenileşimci yöntemler ararlar. Küçük müşterilerin bilgi ve tavsiye ihtiyaçları muazzamdır ve giderek karmaşıklaşan kurumsal ortam ve birçok ülkenin farklı iş çevresi sebebiyle büyümeye devam etmektedir. Küçük işletme sahipleri, gelişmelerden haberdar olmak için ve işletmelerine bazen bağlantısız eleştirel bir gözle bakmak için yeterli zamanı ve kaynakları genellikle tahsis edemez. Bunun tersine, birçok danışman ve diğer yol göstericiler, daha fazla parası olan, mali gücü daha büyük görevlere ve daha yüksek ücretlere yeten ve danışmanlara teknik açıdan daha ilginç iş fırsatları (ve referanslar) sunan daha büyük işletme müşterileri yönünde belirgin bir tercih sergilerler. Bazı danışmanlar küçük müşteriler için çalışmayı umursamaz, fakat farkları takdir edemeyebilirler ve bu kişilere büyük işletme müşterileri ile aynı şekilde muamele edebilirler.

Bu nedenle, küçük işletme müşterilerine yönelik yenilikçi yaklaşımlara ihtiyaç vardır. Önceki bölümlerde tartışılan ilkelerin tümü hala geçerliyken, danışmanların hizmetlerini fazla sayıda daha küçük müşteriler için tamamen anlaşılabilir, kolayca

erişilebilir ve çekici hale getiren formülleri icat etmek ve uygulamak için çabalarını yoğunlaştırmaları gerekir. Kısacası, küçük işletme danışmanlığı, daha kullanıcı dostu ve müşteri merkezli bir hale gelmelidir.

Bir hizmet sürecinin tümü için tek bir müessese ve entegre yardım

Sözde bir hizmet sürecinin tümü için tek bir müessese veya tezgah, küçük işletmelere işletmenin çeşitli özellikleri hakkında danışmanlık veya bilgi hizmeti sağlar. Çok çeşitli başlıklar hakkında bilgi materyalleri sağlayabilir, formların doldurulmasına, kredi talepleri için hazırlık çalışmalarına ve benzerlerine yardımcı olabilir.

Diğer durumlarda, genel kültürü yüksek işletme danışmanları, müşterilerine kapsamlı ve eksiksiz tavsiyeler sağlayabilir, çok meziyetli ve kültürlü bir kişinin koordinasyonu altında işletmenin çeşitli özellikleri hakkında bazı nispeten küçük ve pahalı olmayan girdileri bir araya getirir. Müşteri, farklı uzmanlar için ayrı aramalar yapmak, birkaç sözleşme imzalamak, bazı temel bilgileri birçok kere sağlamak ve yapılan işi koordine etmek zorunda değildir. Danışman, mükemmel uzman girdiler seçimiyle eldeki konuların adil şekilde kapsanmasını temin etmelidir. Meşgul küçük işletme müşterileri için faydalı bir hizmet, işletmeyi etkilemesi muhtemel gelişmeleri izlemek amacıyla danışman-kültürlü kişiler içindir (örneğin vergilendirmede, ihracat düzenlemelerinde, sosyal ücretlerde değişikliklerde, yeni piyasalarda). Danışman daha sonra, müşteriyi aramada ve bu gibi gelişmeler hakkında bilgilendirmede ön ayak olabilir, firmasının müşteriye bu yeni fırsatlar veya kısıtlamalara tepki vermede nasıl yardımcı olabileceği hakkında önerilerde bulunabilir.

Standart araçlar ve kontrol listeleri

Çeşitli standart arıza teşhis ve iş planlama araçlarını ve diğer araştırmaları ve kontrol listelerini, bu araçları getiren ve tamamlayan kişiselleştirilmiş tavsiyeyle bir araya getirerek, daha ucuz ve daha kullanıcı dostu danışmanlık hizmetleri sağlanabilir. Eğer prosedür basitse ve net bir şekilde tarif edilirse, kısa bir brifing veya hatta yazılı talimatlar, bazı müşterilerin aynı verileri hazırlamalarına ve aynı teşhis veya planlama uygulamasını üstlenmesine fırsat sağlayabilir. Danışmanın kişisel müdahalesi, daha sonra sonuçların müşteriyle birlikte gözden geçirilmesiyle ve uygun hareketin önerilmesiyle sınırlanabilir. Standart araçlar, daha kıdemli bir meslektaştan tavsiye isteyebilen veya müşterinin spesifik durumu ve ihtiyaçları ile desteklenmesi durumunda, müşterinin bu gibi bir tavsiyeyi istemesini öneren, kıdemce aşağı (ve daha az maliyetli) danışmanlar (veya hatta işletme öğrencileri) tarafından kullanılabilir.

Kendi kendini geliştirme ve eğitim paketleri

Küçük işletmecilerin işletmelerini ve işletmelerinin potansiyelini tam olarak anlamalarına ve yönetim becerilerini ve iş sonuçlarını iyileştirmelerine yardımcı olurken, danışmanlar çeşitli öğrenme paketlerini önerebilirler. Danışman, öğrenme materyali yoluyla müşteriye rehberlik yapabilir ve bunu daha spesifik bilgiler

ve tavsiyelerle tamamlayabilir veya müşteriyi yayımlanmış pakete dayalı eğitim etkinliklerine yönlendirebilir.

Birçok ülkede, bir ticaret odası, yerel bankalar veya danışmanlık firmaları, yerel küçük işletmelerin ihtiyaçları için özel olarak hazırlanmış ve yerel mevzuatın ve ticaret ve banka uygulamalarının spesifik sorunlarını yansıtan bu gibi öğrenme materyallerini yayımlamıştır. Uluslararası alanda test edilmiş ve geniş bir alanda kullanılan materyaller de mevcuttur – ILO'nun – Kendi işini kur ve geliştir (Start and improve your business - SIYB) programı, 35 dilde mevcuttur ve 80 ülkede kullanılmıştır. [6]

"Yardım hattı" hizmetleri

Özel bir danışmanlık firması ya da küçük bir küçük işletmeyi geliştirme ve yayım kamu hizmeti, acil bilgi ve tavsiyeye ihtiyaç duyan girişimciler için bir "yardım hattı" telefon hizmeti kurabilir. Bu, üyelik veya bir defaya mahsus temelinde kazançlı bir hizmet olabilir veya acil yardım sağlayan ve daha fazla yardımın nasıl ve nerede aranması gerektiğini belirten ücretsiz bir kamu hizmeti olabilir.

Girişimci gruplarıyla çalışmak

Tavsiye sağlama yönündeki grup yaklaşımlarında, daha fazla müşteriye eşzamanlı olarak hizmet verilir ve müşteri başına maliyet daha düşüktür. Ayrıca, katılımcılar birbirlerinden bir şeyler öğrenebilir ve gelecek için faydalı temaslar geliştirebilir. Ticaret ve işveren birlikleri, yayım hizmetleri, küçük işletme geliştirme merkezleri ve bireysel özel danışmanlıklar tarafından, özellikle gelişmekte olan ülkelerde (fakat sadece buralarda değil) çeşitli grup yaklaşımları kullanılmıştır. Bunlar sıklıkla kadın girişimciler ile çalışırken kullanılır.

Eğer müşterilerin bazı ortak sorunları ve ilgi alanları varsa ve beraber çalışmaya hazırlarsa, bir grup yaklaşımı uygulanabilir; bu, bazı iş bilgilerinin paylaşılmasını gerektirebilir. Eğer aynı sektörden gelen küçük firmalar bir araya gelirse, açık bir biçimde ortak birçok ilgi alanları olacaktır, ama muhtemelen rakip olacaklardır. Eğer müşteriler aynı sektörden değilse, yine de paylaşacakları deneyimler olabilir, örneğin her işletmede mevcut ortak iş konuları veya süreçleri ve faaliyetleri. Eylem öğrenmenin, kıyaslamanın ve diğer yaklaşımların gösterdiği gibi, görünürde tamamen farklı sektörlerde çalışan girişimcilerden ve yöneticilerden çok fazla şey öğrenilebilir.

Kıyaslama (ayrıca bkz. Bölüm 20.3) Bu teknik, seçilmiş süreçler, hizmetler ve benzerleri hakkındaki ayrıntılı ve spesifik bilgilerin karşılaştırılmasına dayalıdır ve bunu firmalar arasındaki farklarla ilgili bir analiz ve belirli katılımcıların daha iyi sonuçlar elde etmelerine yardımcı olmuş yaklaşımlarla ilgili bir çalışma izler. Bu gibi bir uygulamayı kolaylaştırırken danışman, karşılaştırma için veriler sağlayabilir, doğru soruları sorabilir, katılımcıları ortak konular hakkında bilinçlendirebilir, tartışmayı harekete geçirebilir ve en iyi uygulamaların tanımlanmasına yardımcı olabilir ve iyileştirmeler getirebilir.

Yaşayarak öğrenme atölyeleri (ayrıca bkz. Bölüm 4.5) Bu gibi atölyelerdeki katılımcılar, toplu bir şekilde çalışmak ve organizasyonları tarafından karşılaşılan sorunların çözülmesinde diğer katılımcıların deneyimlerinden bir şeyler öğrenmek

için bir araya gelirler. Kural olarak, ilk safhada, atölye, sorunların tespit edilmesine ve katılımcıların çoğunun ilgi alanına giren ve toplu bir şekilde incelenmesi gereken sorunların adlandırılmasına odaklanır. Bir veya daha fazla olası çözümle çıkagelmek amacıyla, seçilen sorunlar daha sonra bütün grup veya alt gruplar tarafından daha derinlemesine analiz edilir. Gruplar haftada bir kere toplanabilir ve 8 ila 12 hafta boyunca devam edebilir. Eğer grubun bilgisi ve deneyimi yeterli değilse, grup, kolaylaştırıcı olarak hareket eden danışman veya bu amaç için davet edilen başka bir uzman tarafından karşılanabilen bilgi ve eğitim gerekliliklerini belirleyebilir.

İşletmeler (KOBİ) danışma toplantısı. Bu, küçük işletme sahiplerin-den/yöneticilerinden oluşan bir grubun tümünce karşılaşılan sorunlarla nasıl başa çıkılabileceği hakkında tavsiye almak ve deneyim alışverişinde bulunmak için bir araya geldikleri bir düzenlemedir. Bir defaya mahsus bir uygulama (örneğin bir günlük bir oturum) veya yaşayarak öğrenmede yapılanlara benzeyen dört ila sekiz toplantıdan oluşan bir dizi toplantı olabilir. Grup üyeleri sonuçlarını karşılaştırırken ve deneyim alışverişinde bulunurken bir işletmeler (KOBİ) danışma toplantısı, firmalar arası bir karşılaştırmayla birleştirilebilir. Diğer durumlarda, bir işletmeler (KOBİ) danışma toplantısı yayım görevlilerinin veya diğer küçük işletme danışmanlarının tanımladıkları veya küçük işletme sahiplerinin kendilerinin seçtikleri sorunlarla toplu bir şekilde ilgilenmek için organize olabilir.

Kendi kendini geliştirme ve dayanışma grupları. Gelişmekte olan birkaç ülkede, bu gibi gruplar gönüllü sivil toplum kuruluşları dahil olmak üzere teknik yardım ajanslarının desteğiyle küçük ölçekli girişimciler tarafından kurulmuştur. Gruplar eğitimle, deneyim pay-laşımıyla ve bazı durumlarda küçük ölçekli kredi elde etme ile ilgilidir. Bu işin büyük bir kısmı, mikro işletme sektöründe yapılmıştır (bkz. Bölüm 25).

BT ve e-iş hizmetleri

Halihazırdaki birçok bilişim teknolojisi uygulaması, küçük firmalar için tamamen erişilebilir ve uygun niteliktedir. Bölüm 13.7'de belirtildiği gibi, BT, küçük firmaların rekabet edebilirliğinde stratejik bir araç ve önemli bir faktör haline gelmiştir ve hiçbir danışmanın bunu göz ardı etmeye gücü yetmez. Küçük girişimcilerin objektif bilgiye ve cesaretlendirmeye ihtiyacı vardır, çünkü bunların çoğu daha yeni uygulamaların ve internet tabanlı hizmetlerin gerçekten kendileri için olmadığını veya gereksiz bir lüks veya kaçınılması gereken bir mali yük olduğunu düşünürler. Birçok uygulamanın küçük bir işletmeye sağlayabildiği işletme avantajlarını ve mali avantajları görmeyebilirler. BT bir bakıma küçük bir firmaya daha büyük bir firmadan daha büyük bir nimet niteliğinde olabilir, küçük boyutta operasyonlarla ve sınırlı kaynaklarla ve yeterliklerle ilgili birçok sorunun çözülmesine yardım edebilir. Bunun tersine, girişimciler kendilerine bazı satıcılar tarafından önerilen gereksiz, güvenilmez, aşırı derecede karmaşık ve çok maliyetli uygulamaları ve ekipmanı satın alma tuzağından kaçınmak için güvenilir danışmanların yardımına da ihtiyaç duyarlar.

Dış kaynak kullanımı (ayrıca bkz. Bölüm 13). Dış kaynak kullanımı, temel iş ve teknik konularına daha fazla enerji ve zaman ayırmalarını engelleyen birçok

idari ve diğer göreve tipik bir şekilde bağlanmış olan girişimciyi ve personelini özgürleştirebilir. Birçok küçük şirket tarafından geleneksel olarak dış kaynaktan temin edilen defter tutmaya ve muhasebeye ek olarak, kurum dışı uygulama hizmet sağlayıcısı (ASP), birçok hizmeti kurum içi personelden daha ekonomik bir şekilde ve daha yüksek bir kalite seviyesinde ele alabilir.

E-iş (ayrıca bkz. Bölüm 16). Danışmanlar, küçük işletme insanlarının e-ticaret ve e-iş hakkındaki kilit kararların teknoloji ile değil, işletme ve pazarlama stratejileri ve yöntemleriyle ilgili olduklarını fark etmelerine yardımcı olabilir. E-iş yaklaşımları, teknolojik düşünceyle değil, işletmeyle ilgili düşüncelerle sevk edilmelidir. Bununla beraber, en son BT gelişmelerinin yarattığı fırsatların bilincinde olmak gerekir. Eğer rakipler önceden bunu yapmışsa, kesinlikle gerekli olmayan moda bir uygulamanın da edinilmesi gerekebilir. Aşağıdaki seçenekler, girişimcilerin karşılaştıkları seçeneklerden bazılarını vurgular: [7]

- **Minimalist** – alt uçtaki bir web sitesini, esasen sunduğunuz ürün ve hizmeti tarif eden netteki bir broşürü kurun. Kilit tedarikçiler ve müşteriler ile yazışma veya kurum içi kullanım için temel elektronik posta iletişim sistemlerini kullanın. Bu yaklaşım, en azından gelecekteki gelişiminizin ilk temelini sağlar.
- **Önce içerisi** – operasyonları iyileştirmek ve maliyetleri düşürmek için tasarlanmıştır, etkili bilgi yönetimiyle ve personeli destekleme amaçlı bir dahili ağla kurum içi operasyonları çevrimiçi hale getirin. Organizasyonun çevrimiçi bir düşünce biçimine dönüştürülmesi, iletişim sistemlerini işletmenin ötesine genişletmek için platform oluşturur.
- **Clicks-and-mortar (İnternetten satış)** – rekabetçi faaliyete karşı koruma için araştır-manın genişletilmesi, maliyetlerin düşürülmesi, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi veya dijital alanın meşgul edilmesi için ilave bir satış ve pazarlama kanalı olarak çevrimiçi teslimatı kullanın.
- **Alan tarafı ve satan taraf işbirliği** – mevcut ilişkileri güçlendirmek ve servis dağıtımını zenginleştirmek için tedarikçilerle ve/veya müşterilerle etkileşimli iletişimler kurmak.
- **İşbirlikli ortaklıklar** – satın alma gücünü artırmak veya satış kanalları kurmak için çevrimiçi ortaklar arayın. Gerçek etki yaratan kolektif bir çaba üretmek için daha düşük birim maliyette ortaklıklara girilebilir. Aksi takdirde daha büyük grupların çevrimiçi girişimleriyle dışlanma riskiyle karşılaşacak olan küçük bir şirketi çevrimiçi bağlamda ilintili halde tutabilir.
- **Katıksız oyun yan ürün** – mevcut işletmeden bir şeyler öğrenebilen, fakat mevcut alt-yapısal genel giderlerin engel teşkil etmediği yeni ve bağımsız bir operasyon başlatarak çevrimiçi ve geleneksel işleri ayırın. Katıksız oyun şirketlerinin özgürlüğü ve çevikliği, daha düşük bir maliyet tabanına yol açabilir, mevki alanlarında manevra kabiliyetine izin verir. Sürdürülebilirliği temin etmek ve işletmenin iki kanadı arasında anlaşmazlıkları önlemek için sağlam bir işletme modeli gereklidir.
- **Çevrimiçi yeniden konumlandırma** – dijital ekonomi alanında birinci olun. İlk ilkelerden ürün ve hizmet sunumunu, maliyete bakışı ve müşteri hizmeti

ihtiyaçlarını vb. yeniden tasarlayın. Gelecekteki vizyonunuza uymayan modası geçmiş ürünleri ve hizmetleri gözden çıkarın. Yüksek maliyetle ve potansiyel riskle gelen, fakat başarılı olduğu takdirde piyasaya hakim olmanın orantılı ödüllerini sunan, piyasa girişi için tamamen yeni bir strateji gereklidir.

- **Çevrimiçi iş kurma** – geleneksel işletmelerce tatmin edilmeyen (veya edilemeyen) bir piyasa ihtiyacına değer katan veya bu ihtiyacı karşılayan bir rol tanımlayın. Ziyaretçileri çekmenin maliyetine ve gelir modellerine dikkatli bir şekilde bakın. Risk sermayesi veya kurumsal destek gerekebilir.

Önümüzdeki yıllarda, küçük firmalarca e-işe yönelik etkili yaklaşımlar hakkında tavsiyeler, önemli bir danışmanlık alanı olacaktır. Temel olduğu düşünüldüğünden buna hemen sahip olmak için sıklıkla acele eden, fakat net bir işletme amacına, geliştirilmiş pazarlamaya hizmet edeni yaratamayan ve sürdüremeyen ve müşteriler tarafından gerçek yardım olarak algılanan, hem büyük hem de küçük firmaların web sitelerindeki birçok kusur ve eksiklik, son zamanlarda yapılan araştırmalarda belirlenmiştir. [8]

İşletme kuluçkaları

Barındırma için yer, internet ve iletişim hizmetleri, idari destek, mali ve teknik tavsiye ve iş tavsiyeleri dahil olmak üzere çeşitli BT ve diğer hizmetler ve olanaklar sağlayarak yeni işletmelerin yaratılmasını desteklemek amacıyla, bankalar, BT firmaları, bireysel yatırımcılar ve diğer sponsorlar tarafından yeni işletme kuluçkaları modelleri başlatılmıştır. Bunlar, seçici olma eğilimindedir ve yeni teknolojiler ve e-işte yeni işletme girişimlerini barındırmayı tercih ederler. Birkaç yeni işletme için bir çatı altında yer ve tesis sağlayabilirler veya farklı mevkilerde bazı girişimcilerle beraber çalışan sanal kuluçkalar olarak faaliyet gösterebilirler. Birçok danışmanlık firması, kurucular ve ana sponsorlar arasında olmuştur veya bireysel girişimcilere danışmanlık ve koçluk yaparak kuluçkalarla ilişkilendirilmişlerdir. Bazı kuluçkaların kapsadığı sahalarda yeni başlayanlarla çalışırken danışman, müşterinin yalnız fakat tamamen bağımsız bir şekilde başlamanın veya bir kuluçkanın kolaylıklarını ve avantajlarını – bunların da genellikle maliyet yanı vardır veya girişimcinin kabul etmek istemeyeceği kısıtlamaları yükleyebilirler – kabul etmenin avantajlarını ve dezavantajlarını değerlendirmesine de yardımcı olabilir.

Yönetim Danışmanlığı

1. ILO Job Creation in Small and Medium-Sized Enterprises Recommendation (Küçük ve Orta Boy İşletmelerde İş Yaratma Tavsiyesi), 1998 (Sayı 189).
2. J. Harvey-Jones: Troubleshooter 2 (Arıza Giderici 2) (Londra, Penguin, 1992), sayfa 2.
3. Bkz. www.ilo.org/public/english/employment/ent/sed/publ/wp5.htm. (4 Nisan 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir).
4. Bkz. www.ilo.org/public/english/employment/ent/papers/guide.htm. (4 Nisan 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir).
5. 1998 yılında, ILO'nun Uluslararası Çalışma Konferansı, Tavsiye 189'u kabul etmiştir (bkz. not 1). Bu geliştirici araç, her ulusal bağlamda en elverişlisinin seçilebildiği çok çeşitli olası hareketi tarif eder. İdeal olarak, küçük işletmelerde istihdam büyümesini teşvik etme yollarının bir kontrol listesi olarak kullanılabilir. ILO, Küçük İşletmeyi Geliştirme (IFPSEED) yoluyla, InFocus İstihdamı Artırma Programı yoluyla Tavsiyenin uygulanmasına yardım sağlar. Bkz. http://ilolex.ilo.ch:1567/english/redisp1.htm ve www.ilo.org/seed. 2000 yılında, OECD, KOBİ Politikalarına ilişkin Bolonya Şartı'nı geliştirdi. Bkz. www.oecd.org/dsti/sti/industry/smes/act/Bologna/bologna_charter.htm ve bir OECD politika özeti ("Small and medium-sized enterprises: Local strengths, global reach (Küçük ve orta boy işletmeler: Yerel güçler, küresel erim)), OECD Observer, Haziran 2000). Siteler, 4 Nisan 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir.
6. SIYB programı, üç ana bileşeni içerir: (1) İş kuranlar için Kendi İşinizi Kurun – eğitim çıktısı, banka-larca kabul edilebilen bir iş planıdır; (2) Önceden sınırlı derecede iş eğitimi almış küçük ölçekli girişimciler için İşinizi Geliştirin – eğitim çıktısı, katılımcının iş performansının geliştirilmesi için bir eylem planıdır ve (3) Büyümeye yönelik küçük ölçekli işletmeler için İşinizi Büyütün – eğitim çıktısı, stratejik bir büyüme planıdır. Küçük işletme sektöründeki çeşitli hedef grupları için kapsamlı bir eğitim materyalleri seti sağlar.
7. Ayrıca bkz. www.ebusreport.com (4 Nisan 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir) ve Güney Afrika işletmeleri için hazırlanmış The e-commerce handbook 2000: Your guide to the Internet revolution and the future of business (E-ticaret el kitabı 2000: İnternet devrimi ve ticaretin geleceği rehberiniz).
8. Bkz. örneğin "Net profit: Corporates go back to basics to get their websites right" (Net kar: Şirketler, web sitelerini hatasız yapmak için temele indi), www.ebusinessforum.com/index.asp?layout=rich_story&doc_id=3910 (4 Nisan 2002 tarihinde ziyaret edilmiş-tir).

KAYIT DIŞI SEKTÖR İÇİN DANIŞMANLIK 25

Birçok kişinin işletme olarak saymadığı, fakat yine de birçok ülkede ve birçok kişi için büyük ya da küçük resmi işletmeden daha çok istihdam ve gelir kaynağı sağlayan bir küçük işletme grubu vardır. Bunlar, bazen hatalı bir şekilde "kayıt dışı sektör" veya "mikro işletmeler" olarak bilinen işletmelerdir; başka bir deyişle, bu yolla milyonlarca kişinin geçinmeye ve hayatta kalmaya çalıştığı büyük sayıdaki çok küçük ölçekli gelir getirici faaliyetler.

Herkes bu mikro işletmelerin farkındadır, fakat bunları yönetim danışmanlığı için potansiyel müşteriler olarak düşünmeyebilirler. Kaldırımlar boyunca ve büyük şehirlerin gecekondularında ve ayrıca resmi ve gayrı resmi piyasalarda birikmişlerdir. Birçok kişinin kendi arazisine sahip olmadığı ve kendi arazileri olanların bile minicik holdinglerinde çalışmaya çok daha fazla saat ayırarak çok az kazandığı kırsal bölgelerdeki en önemli gelir kaynaklardır. Satıcıları, terzileri, meze imalatçılarını, yol kenarındaki motosiklet ve otomobil tamircilerini, demircileri, ayakkabı tamircilerini ve bunun dışında neredeyse her şeyi içerir. İhtiyaçlarını genellikle daha resmi ve sofistike yerlerden gidermeye maddi gücü yetebilenler tarafından sıklıkla bir baş ağrısı olarak algılanmalarına rağmen, bu mikro işletmeler sadece kendileri gibi diğer yoksul kişiler için değil, aynı zamanda diğer sosyal gruplardan ve daha büyük işyerlerinden gelen müşteriler için de uygun bir yerde, zamanda ve fiyatla temel malları ve hizmetleri sağlarlar.

25.1 Mikro işletmelerle ilgili olarak farklı olan şey nedir?

Kayıt dışı sektör girişimcilerinin işverenler ve tedarikçiler olarak önemi, kendi başına yönetim danışmanlarının bunlara herhangi bir şekilde yardımcı olabildikleri anlamına gelmez. Bölüm 24'te değinildiği gibi, büyük veya hatta küçük resmi işletmelerden gelen çok farklı bir müşteri grubu olduklarını bilmek önemlidir – ihtiyaç duyulursa müşteri de olabilirler.

Grubun heterojenliği

Faydalı bir rehberlik sağlamak için, mikro işletmelerin heterojenliğini ve yardım ihtiyaçlarını kabul etmek önemlidir. Bunları başlıca iki kategori olarak görmek faydalıdır.

Birincisi, sahibi dahil olmak üzere tipik olarak bir ile üç arası çalışana sahip,

küçük varlıklarla temel becerileri ve teknolojiyi kullanan, sınırlı bir yerel piyasaya tedarikte bulunan ve genellikle sınırlı bir ömrü olan çok küçük, ev tabanlı, kayıt dışı işletmeler vardır. Bu işlet-melerin muhtemelen yüzde 99'u özel danışmanlık firmalarının hizmetlerini kullanmayı ve bu hizmetler için tam bir ücret ödemeyi düşünecek bir pozisyonda asla olmayacaktır – fakat yine de mikro işletmelerin kendileriyle aynı "mali ölçekte" çalışan kayıt dışı danışmanlardan bazı hizmetler aldıkları yönünde bazı kanıtlar vardır. Bununla beraber, bunlar da birer işletmedir ve yönetilmeleri gerekir. Tıpkı diğer işletmeler gibi teknik tavsiyeden faydalanabilirler. Sağlam tavsiye, hayatta kalmalarına, çevrelerindeki değişikliklere uyum sağlamalarına, kaliteyi, ürün çeşitliliğini ve kazancı geliştirmelerine ve hatta büyüme için temeller atmalarına yardımcı olabilir.

Burada, bu en küçük ve en az sofistike mikro işletmeler kategorisinin spesifik ihtiyaçların ele alacağız (bkz. Kutu 25.1). Bölüm 1.1'de belirtildiği gibi, yönetim danışmanlığı sadece bağımsız firmalardan ticari koşullarda satın alınabilen ayrı bir profesyonel hizmet değil, ayrıca yönetimi ve işyerini geliştirmeyi amaçlayan bir danışma ve yardım sağlama yöntemidir. Bu bölüm, esasen danışmanlığın ikinci yanını tartışacaktır. Danışmanlık hizmetleri yönteminin ayrı ayrı veya diğer ticari işlemler veya sosyal hizmetlerle bir arada kayıt dışı sektöre yardım etmekle ilgilenen çok çeşitli kurumlar tarafından uygulanabildiğini gösterecektir ("şekillendirilmiş danışmanlık hizmetleri" terimi de kullanılmıştır). Danışmanlar ile bu işletmelere sosyal açıdan faydalı ve verimli bir hizmet sunmayı amaçlayan diğerleri, birçok sosyal beceriyle teknik bilgiyi ve kabiliyeti bir araya getirmek zorunda kalacaktır. Birçok durumda, katı şekilde teknik tavsiyeden ziyade kişisel danışmanlık hizmetleriyle meşgul olmak zorunda kalacaklardır (bkz. Bölüm 3.7 ve 24.4).

İkinci büyük mikro işletme kategorisi, birinci gruptan daha yüksek seviyede ve büyüklükte sofistikeliğe ulaşmış olanları kapsar. Tipik olarak, dokuza kadar işçi istihdam ederler, daimi bina ve müştemilatta bazı motorize ekipmanı kullanırlar, taşeronluk düzenlemelerinde ve benzerlerinde yer alırlar. Özellikle genç sahipleri, yerel bir dilde temel eğitim ve bir miktar örgün teknik eğitim almış olabilir. İçinde yer alan avantajların ve kısıtlamaların tümüyle birlikte, hâlâ kayıt dışı sektör birimleri olarak çalışmaktadırlar. Bazı bakımlardan bu ikinci grup, geleneksel kayıt dışı sektörle modern küçük işletme arasındaki sınırda yer alır (bkz. Bölüm 24). Bazıları kayıt dışı sektörden "mezun olacaktır"; diğerleri ise çeşitli sebepler yüzünden bu sektörde kalmaya devam edecektir. Bu kategori için danışmanlık hizmetleri, kayıt dışı sektör için bazı yardım özellikleri sergileyecektir, fakat Bölüm 24'te tarif edilen küçük işletmeler konusunda danışmanlık hizmetlerine yönelik yöntemlerin ve yaklaşımların çoğu da uygulanabilecektir.

Kutu 25.1 Kayıt dışı sektörde danışmanlık – küçük bir örnek olay incelemesi

Laxmi, daha sonra ayakkabıların tabanlarına dikilen ve Delhi'deki ve başka yerlerdeki komşu bölgelere satılan geleneksel terliklerin üzerine işleme yaparak hayatını kazanan, Hindistan'ın kuzeyindeki bir köyde yaşayan birçok kadından biridir.

Laxmi, hazır kesilmiş ayakkabı yüzlerini ve iplerini köydeki yerel bir tedarikçiden satın alır; yeterince parası varsa, birkaç farklı tedarikçi arasından seçim yapabilir ve daha sonra üzerinde işleme yapılmış parçayı, bütün haline getirilmiş terlikleri bir araya getiren birkaç yerel işyerinden birisine satar. Eğer birçok kez olduğu gibi krediyle satın almak zorundaysa, bir tedarikçiyle sınırlıdır ve ayrıca işlenmiş ayakkabı yüzünü geri satmak zorunda kalır; bu durumda, kendi tedarikçilerini ve müşterilerini seçmekte özgür olduğunda gün başına kazanabildiği miktarın yaklaşık yarısını kazanabilir.

Laxmi'nin iki küçük kız kardeşi ve malul annesi, delik açmada ve diğer basit görevlerde kendisine yardımcı olur; onlara veya kendisine düzenli bir maaş ödemez. Erkek kardeşi Yeni Delhi'de bir çekçek sürer ve eve bazen para getirir ve ailenin diğer üyeleri bazen komşu çiftliklerde geçici işlerden birkaç rupi kazanırken, Laxmi gereken şekilde ve gerektiğinde aileye yiyecek ve giyecek sağlamaya yetecek kadar para kazanır.

Bu toplulukta deri işçilerine yardımcı olmaya çalışan bir sivil toplum örgütünden bir arazi işçisi, bir gün Laxmi'yi çağırır. Laxmi bu örgüt hakkında biraz bilgi sahibidir ve kısa bir bilgilendirmeden sonra arazi işçisine kendi işi hakkında her şeyi anlatmaktan oldukça memnun olur. Arazi işçisi, basit bir form üzerine dikkatlice not alır ve işverenleri tarafından kullanılmak üzere bu konuda eğitilir. Ayrıca, Laxmi'nin ve ailesinin yaşadığı barakanın çevresini dikkatlice inceler ve gördükleri hakkında birkaç soru sorur; bunlara bir köşedeki bir battaniye altına yarısı gizlenmiş, oldukça büyük bir yığın halinde, tozlu fakat açıkça bitirilmiş ve işlenmiş ayakkabı yüzleri dahildir.

Yaklaşık yarım saatlik bir tartışmadan sonra, arazi işçisi temel sorununun açıkça ne olduğu hakkında Laxmi'ye bilgi verebileceğini hisseder; işletme sermayesi eksikliği. Laxmi'ye ne yapması gerektiğini söylemez, fakat kesintisiz tartışma kendi çizimlerini her ay sabit bir miktara kısıtlayarak kendi işletme sermayesini biriktirmeye çalışması gerektiğini öne sürmesine yol açar. Laxmi, ne yazık ki bir dereceye kadar demode desenlerle işlenmiş ve bitirilmiş parça stokunu ıskartaya çıkararak küçük bir miktar toplayabileceğini görür; bunları satın almak isteyebilecek bir ayakkabıcı bulmanın zor olmayacağını ve bu şekilde parasını bağlamaktan ziyade düşük bir fiyatı kabul etmenin daha iyi olacağını kabul eder.

Arazi işçisi, ayrıca örgütünün Laxmi'ye yerel halkın oluşturmasına yardımcı olduğu tasarruf ve kredi grupları hakkında bilgi verir; bu, daha düzenli şekilde tasarruf yapmasına ve sonunda grubun istemesi halinde muhtemelen birikmiş fondan borç para almasına yardımcı olacaktır.

Laxmi görüşmeden çok memnun kalır; arazi işçisi bir ay sonra geri geldiğinde artık stoklarını ıskartaya çıkarmamış ve tasarruf grubuna katılmıştır. Önceki toplantıda kararlaştırıldığı için aylık çizimlerini kısıtlayabileceğinden veya kontrol edebileceğinden emin değildi, fakat tasarruf grubuyla küçük miktarlarda düzenli olarak haftalık tasarruflar yapmaya başlamıştı bile.

Yazar: Malcolm Harper.

Bazı spesifik sektör özellikleri

Küçük işletmelerin genellikle büyük firmalardaki uzmanlara emanet edilen farklı işlevlerin tümüyle ilgilenmek zorunda olan bir veya iki kişi tarafından yönetildiklerini görmüştük. Mikro işletmelerde bunun gibi ayrı bir yönetim fonksiyonu yoktur; genellikle aynı zamanda tek işçi pozisyonunda olan sahip, esasen bir ayakkabı tamircisi, bir terzi veya bir satıcıdır. Bu kadın veya erkek (ve birçok ülkede bu kişinin "kadın" olma ihtimali daha fazladır) başka bir yönetici gibi fiyatlar, ürünleri, finansman ve benzerleri hakkında aynı tip kararlar verir, fakat yönetim ayrı bir faaliyet olarak düşünülmez ve kararlar geçici olarak alınır.

Resmi küçük işyerlerinin sahipleri, işlerinin mali durumlarını kişisel işlerinden ayırmadıkları için genellikle eleştirilir ve danışmanlar bunu yapmak üzere sistemler kurmaları için bu kişilere sıklıkla yardım etmek zorunda kalırlar. Birçok mikro işletme, sahipleri ve aileleri için ekonomik açıdan bir hayatta kalma aracı olduğu için bu ayrımı yapmaya çalışmak genellikle imkansızdır – ve bu yanlış olabilir; işletmeye adanan zaman ve kaynaklar ve bunlardan elde edilen gelir, tüm hanenin ekonomisiyle alakalı olmak zorundadır. İşletme için sadece mevsimsel olarak çalışmak bile uygun olabilir, çünkü yılın bazı zamanlarında daha karlı fırsatlar vardır. Bu, açık bir şekilde resmi işyerlerinin durumundan çok farklıdır.

Küçük işyerlerinde bir danışmanın analiz edebileceği yazılı veriler genellikle azdır, fakat krediyle satın alan müşterilerin kendilerine borçlu oldukları miktarlar hakkındaki bazı notlar hariç, kayıt dışı sektörde yer alan birçok mikro işletmenin yazılı kaydı hiç yoktur. Kayıt dışı sektörün özellikle en küçük ucuna hakim kadınlar genellikle eğitimsizdir veya çok az eğitim almıştır; faaliyetlerin ve ticari ve mali işlemlerin kayıtlarına sahip değildirler ve bunları tutma ve tutma yönündeki temel bilgilerden yoksundurlar.

Bu mikro işletmelerin sahibi olan ve bu mikro işletmelerde çalışan kişiler de daha resmi işletmeler kurmuş girişimcilerden başka şekillerde farklılık gösterirler. Bunlardan çok azı kendi işletmelerini kendi seçimleriyle kurmuştur. Birçoğu resmi bir işletmede çok mütevazı bir işi veya muhtemelen tarlada çalışmayı bile tercih eder; bunlar seçerek değil, başka bir alternatif olmadığı için yer alan mikro girişimcilerdir. Resmi iş sektöründe kendileri için işin olmadığı, işsiz gençler, mülteciler, göçmenler, dullar veya engelliler gibi toplumun genellikle ekonomik ve muhtemelen sosyal sınırlarından gelen kişilerdir. İşletmelerinin geleceğini gördükleri yollar için bunun elbette önemli çıkarımları vardır.

Kayıt dışı sektörde hayatta kalmak için gereken becerilerin birçoğu, daha büyük işletmelerde gerekenlerden çok farklıdır ve bunlar elbette birçok yönetim danışmanının uzmanı olduğu beceri türlerinden değildir. Başarılı mikro girişimciler, hepsinden öte, "şehir yaşamına uyum sağlamıştır"; doğru temasları vardır, kanunun kolunun ne zaman ve nerede düşeceğini ve bundan nasıl kaçınmak gerektiğini bilir ve doğaçlama konusunda hünerlidir. Daha yapılı ve korunaklı bir çevrede çalışmaya alışkın olanlarımız, bu kişilerden muhtemelen çok şey öğrenebiliriz.

25.2 Kayıt dışı sektör girişimcilerinin yönetim sorunları

Kıt kaynakların yetersiz kullanımı

Yukarıda ana hatları verilen şekilde, birçok farka rağmen mikro işletmelerin sahipleri resmi işletme müdürleriyle aynı hataların birçoğunu yapar ve benzer tavsiyelere ihtiyaçları vardır. Finansman eksikliği, genellikle başlıca kısıtlamalarıdır ve krediler için fahiş oranlar ödemek zorunda kalabilirler, çünkü bankalar ve diğer resmi finans kurumları, sabit bir işyeri adresi olmayan, az miktarda eğitim almış veya hiç almamış ve geçici bir satış yerinin, çekçeğin veya birkaç el aletinin ötesinde maddi duran varlıkları olmayan kişilere ödünç para vermeyi genelde istemezler. Bu nedenle, fonlarını optimum şekilde kullanmaları hayati öneme sahiptir, fakat bunu sıklıkla yapamazlar, çünkü krediye, hisselere ve diğer kıymetli şeylere orantısız şekilde yatırım yaparlar.

Benzer şekilde, hammaddeler de önemli bir kısıtlamadır. Birçok marangoz, terzi ve diğerleri her bir ürünün karlılığını hesaplayamaz, kendi kıt materyallerini yetersiz şekilde kullanır ve olabildiğinden daha az karlı bir ürün karışımı üretir. İşyeri sahiplerinin neden bu şekilde davrandığını tam olarak öğrenmek bir üçüncü şahıs için özellikle önemlidir, çünkü sosyo-kültürel sebepler olabilir, yani açıkça yanlış politikalar aslında en iyi yoldur. Örneğin bazı ehemmiyetsiz tüccarlar, ihtiyaçları olduğunu kabul ettikleri yeni sermaye malları için para biriktirmekten ziyade, kazançlarının tümünü stok fazlası olarak görünene yatırırlar; bununla beraber, bunu yapmalarının sebebi, geniş ailelerindeki üyelerin okul ücretleri, hastane masrafları ve hatta yiyecek ve giyecek gibi kişisel harcamalar için nakit kaynaklarına sahip çıkacaklarının oldukça farkında olmaları olabilir ve stokta bağlanmış parayı muhafaza etmek daha kolaydır.

Kötü kayıt tutma

Normal olarak kabul edilen şekilde kayıt tutmayan bir kişinin hiç kayıt tutmadığını varsaymamak önemlidir. Cahil işadamlarının bile krediyle satışları kaydetmek için bir sistemleri vardır ve parayla çalışan birçok kişi, kelimeleri okuyamasa veya yazamasa bile rakamların ne anlama geldiği hakkında fikir sahibidir. Cahil insanlar genellikle okumayı ve yazmayı öğrenebilecek kadar şanslı olanlarımızdan çok daha fazla bilgiyi hatırlayabilir ve bazı cahil işadamlarının stokları ve nakdi kontrol etmek için marifetli sistemleri vardır; ne de olsa, Avrupa'da ve Birleşik Devletler'de bazı cahil milyonerlerden oldukça vardır ve hatta cehaletin daha yaygın olduğu ülkelerde bu sayı daha fazladır.

Kayıt dışı işletmelerin sahipleri, daha iyi kayıt sistemlerini tutmadan ve kullanmadan sıklıkla faydalanabilir. Bununla beraber, genellikle uzun yıllar süren örgün eğitimi almamışlardır ve birçoğu bir yetiştirme kursunda kendilerine öğretilenleri kendi işlerindeki özel durumlara uygulamayı çok zor bulur. Yeni kayıt sistemleri ve diğer birçok değişiklik, her bir işyerinin özel koşullarını ve sahibinin kapasitesini hesaba katacak şekilde tasarlanmalıdır. Bu durum, yerinde bireysel danışmanlığın

sınıfta eğitime göre müşteri başına daha pahalı olmasına rağmen, mikro işletmelerin sahipleri için daha uygun olduğu anlamına gelir.

25.3 Mikro işletme danışmanlarının özel becerileri

Yetersiz olmasına rağmen, yazılı kayıtlarla çalışmaya alışmış danışmanlar için cahil müşterilerle çalışmak zor olabilir; resmi kayıtlara bile benzeyen belgelerin eksikliği, ofisi ve hatta sabit bina ve müştemilatı olmayan kişilerle ilgilenme yönündeki sosyal güçlükleri şiddetlendirebilir. Danışman, müşteriyle bir kenar mahalledeki gecekondusunda, gürültülü bir geçici atölyede ve hatta alıcıların görüşmeleri sürekli olarak böldüğü bir halk pazarında yere çömelerek görüşmek zorunda kalabilir ve bu arada müşterinin çocukları veya meraklı kalabalık müşterinin kişisel mali bilgileri paylaşma yönündeki istekliliğini ciddi şekilde engelleyebilir.

Bilginin temin edilmesi

Tamamen cahil işyeri sahiplerinden bile faydalı mali bilgiler temin etmek oldukça mümkündür, fakat kolay değildir. Danışman her tür muhasebe jargonundan kaçınmalıdır. İşletmenin mali görünümü, danışmanın alışkın olduğundan oldukça farklı bir düzende elde edilebilen bilgilerden bir araya getirilmelidir. Aynı bilgileri farklı şekillerde isteyerek günlük veya aylık satış rakamları gibi bilgileri çapraz kontrol etmek genellikle gereklidir. Bir köy fırıncısının aylık satışları hakkındaki toplam rakamlar hakkında sadece oldukça yaklaşık bir fikri olabilir, fakat her ay kaç torba un kullandığını ve her torbadan kaç ekmek somunu pişirdiğini ve her gün kaç somunu hangi fiyata sattığını bilme ihtimali daha yüksektir.

Başarılı bir mikro işletme danışmanı, bilgileri yerinde temin edebilmeli, karşılaştırabilmeli ve analiz edebilmeli ve daha sonra bu bilgileri işyerindeki paranın nereden geldiğini ve nasıl kullanıldığını gösteren ve ayrıca işletmenin özelliğine ve sahibinin işletmeyi nasıl işlettiğine dayalı olarak günlük, haftalık, aylık veya mevsimlik olabilen bir dönem boyunca gelir ve maliyetler hakkında kaba bir fikir verecek şekilde bir araya getirebilmelidir. Bu, elbette yaklaşık bir bilanço ile kar ve zarar hesabıdır. Bu analiz, daha büyük bir işyeri için olduğu kadar bir mikro işletme için de faydalıdır ve danışman, işletme sahibinin kendi küçük sermayesini yönetmedeki becerisinin daha büyük ve daha cömert şekilde finanse edilen işyerlerinin yönetimine olumlu bir şekilde benzediğini görebilir.

Danışman diğer duyularını da kullanmalıdır. Yol kenarındaki bir marangoz, kısmen bitirilmiş mallardan oluşan bir stokunun olmadığını söyleyebilir, fakat bir tezgahın altında tozlu sandalyelerden oluşan bir yığın, durumun hiç de böyle olmadığını gösterecektir. Veya asla kredi vermediğini söyleyen bir tüccar, herhangi bir nakit alışverişinde bulunmadan bir müşteriye bir torba un satarken görülebilir. Mikro işadamları, kendilerine yardımcı olmaya çalışan insanları genellikle kasten aldatmaz, fakat iletişim eksikliği sebebiyle bu tür hatalar meydana gelebilir. Danışman dokunma duyusunu ve hatta koklama duyusunu da kullanmalıdır; bir parmak, gereksiz envanter üzerindeki toz katmanını gösterecektir ve bir koku, bir

meyve satıcısının zayıf stok rotasyon yöntemlerini ortaya çıkarabilir. Basit temizlik ve iyi düzen, bir mikro işletmenin satış seviyelerinde genellikle bütün farkı yaratabilir ve en temel tavsiye, yerleri süpürmek ve stokları düzenlemek olabilir. Bunlar mütevazı önerilerdir, fakat genellikle çok daha büyük işyerleri için de alakalıdır.

Mevcut iş uygulamalarına saygı

Mikro işletme danışmanları, müşterileri için özel bir saygı ve anlayış hissi geliştirmek zorundadır. Mantıksız bir iş davranışı olarak görünen bir şeyi gözlemlediğinizde, kendinize aynı durumda, aynı baskı ve kısıtlamalar altında olsaydınız ne yapardınız diye sorun. İşletme sahibinin aslında çok zor koşullarla iyi başa çıktığı sonucuna varabilirsiniz. Örneğin bazı pazar tüccarları, stoklarını bir günde bir veya hatta iki kere teslim eder. Trafik ışıklarında bekleyen araba sürücülerine gazete veya başka mallar satan kişiler gibi satıcılar, potansiyel bir satışı keserken potansiyel müşteri seçimlerinde ve kararlarında önemli pazarlama becerileri sergiler, çünkü trafik hareket etmek üzeredir ve parayı tahsil etmek için zaman kalmayacaktır. Daha resmi bir çevrede çalışan satış temsilcileri, bu pazarlama biçiminden çok fazla şey öğrenebilir.

Bilgi sağlama

Mikro işletmelerin sahipleri, kanunlar çerçevesindeki haklarının ve yükümlülüklerinin genellikle farkında değildir ve düzenleyici çevre hızla liberalleşirken bu durum özellikle önemli olabilir. Yerel görevliler, rahatlatılmış eski kurallar veya genişletilmiş yeni haklar hakkında bilgi sahibi olmayabilir veya bilgi sahibi olmak istemeyebilir ve danışmanlar dünya hakkında hayati bir pencere sağlayabilir.

Teknoloji de hızla değişmektedir ve bu durum, geri dönüşümü yapılacak yeni materyaller, sağlanacak yeni aracı hizmetler veya bakım hizmetleri ve hitap edilecek yeni piyasalar gibi yeni fırsatlar getirebilir.

Yerel ve ulusal seviyedeki yönetimler, geleneksel olarak kayıt dışı sektöre düşmandır, fakat bu durum da değişmektedir ve yeni finans kaynakları, eğitim fırsatları, daha güvenli mevkiler ve yeni piyasa fırsatları da hazır hale getirilmektedir. Kayıt dışı sektörde çalışan kişilerin bu tür uygun değişiklikler hakkında bilgi sağlamak için zamanları, tesisleri ve becerileri yoktur ve düzenlemelerdeki değişikliklerle ilgili bilgileri yaymak, değişikliklerin kendisini yaymaktan sıklıkla daha zordur. Bazı ülkelerde ticari radyo istasyonları, dinleyiciler ve bir hedef piyasa olarak artık kayıt dışı sektöre odaklanmakta, mikro işletmeleri değişikliklerle ilgili olarak gayri resmi bir şekilde bilgilendirmektedir. Kurum dışı danışmanlar da bu tür bir iletişimde değerli aracılar olarak hareket edebilirler.

25.4 Kayıt dışı sektörde mikro işletmelere uzanmak

Bu nedenle, danışmanların uygun tutumlarının ve becerilerinin mikro işletmeler için önemli derecede değerli olabildiği birçok yol vardır. Bu tutumları ve becerileri edinmek asla kolay değildir ve mikro işletmelerle etkili bir şekilde çalışabilmeden önce danışmanlar bildikleri birçok şeyi "öğrendiklerini unutmak" zorun-

dadırlar. Bununla beraber, başlıca sorun, her bireysel işletmenin minik ölçüsü ve bunların içindeki muazzam sayılardır. Bir danışman kendi hizmetlerinden faydalanabilen kişilerin bir dakikalık parçasından daha fazlasına nasıl ulaşabilir ve maliyetler olası yardımlarla orantılı bir seviyeye nasıl getirilebilir? Bölüm 24.6'da tarif edilen yaklaşımlar ilginçtir, fakat aşağıda daha fazla fikir bulabilirsiniz.

Kazananların seçilmesi

Bir yaklaşım, kayıt dışı sektörden yakında mezun olma ve başarılı resmi işletmelerde işlerini geliştirme yönünde açıkça bir potansiyele sahip, gerçek mikro girişimciler niteliğindeki az sayıda mikro işadamlarına yoğunlaşmaktır. Bu potansiyel kazananları tanımlamak hiç de kolay değildir. Ayrıca, resmi statüye geçiş, her zaman işletme sahibinin veya çalışanların yararına olmayabilir, çünkü resmi kaynaklara yapılan gelişmiş erişimden kaynaklanabilen yardımların kapsamayabildiği kayıt ücretleri ve vergilendirme gibi maliyetleri içerir. Bununla beraber, dünyanın büyük ticari işletmelerinin birçoğu kayıt dışı şekilde başlamıştır ve günümüzün mikro işletmelerinin bazıları yarının büyük işyerleri olacaktır: Yönetim danışmanlığı, bunlardan birkaçının daha bu amaca ulaşmasına yardımcı olabilir.

Girişimsel potansiyeli ölçmek için birçok test vardır, fakat bunların etkililiği az eğitimli kişilerle sınırlıdır. Bu nedenle, yüksek potansiyelli kişileri seçmenin en iyi yolu, onlara kendilerini seçtirmektir. Birçok ajans, ödemeye güçlerinin yetmeyeceğini düşünerek mikro işletmelere ücretsiz danışmanlık hizmetleri sunar. Gerçekten de maliyetin tümünü karşılamayabilirler, ama müşterilerin ciddi olmalarını ve bir danışmanlıktan faydalanabileceklerine inanmalarını sağlamanın en iyi yolu, kendileri için önemli bir ücretlendirme yapmaktır. Bir hizmet elde etmek amacıyla bir fedakarlıkta bulunmaya istekli değilseniz, sorun onlarda değil, pazarlamada veya hizmet kalitesindedir; bu durum, başka bir üründe olduğu kadar yönetim danışmanlığı için de geçerlidir.

Düşük maliyetli danışmanlar

Bireysel girişimin ölçüsüyle ilişkili olarak danışmanlık maliyeti sorunuyla başa çıkma yönündeki başka bir yaklaşım, daha az vasıflı ve dolayısıyla daha az pahalı danışmanları işe almaktır. Mikro işletme danışmanlığı kolay olmamasına rağmen, etkili ve faydalı bir mikro işletme danışmanlığı hizmeti sağlamak için uzman niteliklere sahip olmayan ve üç veya dört yıldan fazla orta öğretim hayatı olmamış kişileri eğitmek mümkündür. Bu kişilerin düzenli yakın desteğe ve denetime ihtiyaçları vardır ve bu tür bir hizmetin organizasyonu ve yönetimi, normal yönetim danışmanlığına nazaran uzatma hizmetine daha yakındır, çünkü bunun gibi hizmetlerin maliyet etkinliği olabilir. Özellikle, bu tür kişiler kayıt dışı sektörün sorunlarına kendi deneyimleri sebebiyle daha aşina olabilirler ve bu nedenle oldukça eğitimli kişilerden birçok bakımdan daha etkili olabilirler.

Mikro işletme danışmanlığı, danışmanlar için faydalı bir eğitim biçimi de sağlayabilir. Daha büyük resmi işletmelere yönetim tavsiyeleri sağlamayı öğrenen

kişiler, kayıt dışı sektöre maruz kalmaktan ve mikro işletmelerin sahiplerine tavsiyelerde bulunmaktan muazzam derecede faydalanabilir. Bu kişiler, müşterilerinden muhtemelen çok daha fazla fayda sağlayacaktır. Gerçekten, yanlış tavsiyelerde bulunmamalarını sağlamak için yakından denetlendikleri sürece, kolejlerden, üniversitelerden ve ticaret okullarından gelen yönetim ve işletme öğrenci-leri, etkili mikro işletme danışmanları olabilirler. Yönetim kurslarını işleten herkes, kursun bir bileşeni olarak bunun gibi bir danışmanlığı yapmayı düşünmelidir.

Gruplar yoluyla çalışmak

Başka bir yaklaşım, Bölüm 24'te tartışıldığı üzere, gruplarla çalışmaktır. Bu sadece maliyetleri azaltmakla kalmaz, ayrıca, daha da önemlisi, kayıt dışı sektörde çalışan kişilerin karşılaştığı birçok ciddi sorun sadece bir araya gelmeleri durumunda çözülebilir. Danışmanlar, deneyimleri paylaşmanın ve ortaklaşa hareket etmenin faydalarını görmelerine yardımcı olabilir ve ortaklaşa faaliyetlerinin etkili yönetimiyle ilgili olarak seçilmiş liderlerine tavsiyelerde bulunabilir. Örneğin belediye yetkilileri mikro işletmeler için yer tahsis etme konusunda genellikle isteksizdir ve polis ile diğer servisler, mikro işadamlarını gereksiz yere bezdirebilir; bir birey bunu önlemek için çok az şey yapabilir, fakat iş sahipleri bir araya gelirse ve ortak bir cephe oluştururlarsa, sıklıkla büyük kazanımlar edinebilir. Danışmanlar, uygun temaslar hakkında yardımcı olabilir ve stratejiler ile teknikler konusunda tavsiyelerde bulunabilir.

Diğer durumlarda, mikro işletmeler ürünlerini satmak, hammadde satın almak veya uzmanlaşmış işlemleri düzenlemek gibi özel beceriler gerektiren veya tek bir birimin kendi başına performans gösterebilmesi için ekonomik olmayan belirli işlevleri ortaklaşa yerine getirmekten muazzam derecede faydalanabilirler. Mikro girişimciler, resmi olarak kooperatif şeklinde kayıtlı olsunlar veya olmasınlar, bunun gibi ortak faaliyetleri başlatmayı ve organize etmeyi genellikle zor bulurlar, çünkü bu faaliyetler mikro işletmelerin kendilerinden çok daha büyük ve daha karmaşıktır. Yönetim danışmanları bu alanda değerli teknik yardım sağlayabilirler. Ayrıca, siyasi amaçlar için hatalı kullanım ve beceriksiz yönetim sonucunda birçok ülkede kötü bir ün edinmiş kooperatifler hakkındaki önyargıları boşa çıkarmaya yardımcı olabilirler.

Küçük girişimci grupları gayri resmi ve geçici olabilir ve grup üyeleri ortak konuları tartışmak ve çözmek için bir araya gelmeyi veya hiç kimsenin bireysel olarak gücünün yetmediği bir hizmeti almayı bir ihtiyaç olarak gördüğü sürece hayatta kalabilirler. Daha resmi gruplaşmalar, çeşitli tiplerde ve derecelerde resmiyete sahip birlikleri ve ayrıca kooperatifleri içerirler.

Bu tür grup faaliyetleri için danışmanlık zordur. Bir danışman için bir öğütçü olmayı bırakmak ve bir işletmenin veya bir grubun etkili bir yöneticisi haline gelmek genellikle cezbedicidir. Grubun kendisinin sahipleri, kurum dışından gelen bir danışmanın bunu yapmasına izin verebilir ve hatta bunu cesaretlendirebilir, çünkü esasen kendi mikro işletmelerinin işletilmesiyle ilgilidir. Sonuçta, danışman kendisini bir öğütçüden ziyade tam zamanlı çalışan bir yönetici pozisyonunda bulabilir ve grup onun sürekli olarak hazır bulunmasına bağımlı hale gelebilir. Bu, herhangi

bir danışmanlık ilişkisinde bir tehlike yaratırken, üyelerinin hiçbirisinin sorumluluğu kişisel bir şekilde "sahiplenmediği" grup işletmelerinde özellikle müthiştir. Bu gibi işletmeler, atasözünde geçen köy eşekleri gibidir: Herkes eşeğe bakmanın başkasının sorumluluğu olduğunu düşünür ve sonuçta bunu kimse yapmaz.

Girişimci veya kooperatif gruplarıyla çalışan yönetim danışmanları, bağımlılık yaratmaktan kaçınmaya ek olarak, burada yer alan çıkarların çeşitliliğine karşı da hassas olmalıdır. Ayrıca, kurum dışından gelen bir kişi için mikro işletme sahiplerini gruplar oluşturmak için tavsiyede bulunmak, ikna etmek ve hatta zorlamak cezp edicidir, çünkü bu kendi çıkarları için faydalı görünmektedir. Grup işletmelerinin birçoğunun ömrü kısadır, çünkü üyelerinin kendi girişimleri sebebiyle değil (geçim yolu, grubun başarısına bağlı olmayan), başkasının bunun doğru yaklaşım olduğunu düşünmesi sebebiyle bir araya gelmişlerdir.

Bir kooperatif veya başka bir mikro işletme grubu için etkili bir yönetim danışmanlığı, krediye, pazarlamalarına, hammadde tedariklerine veya grup organizasyonunun kendi adına yerine getirdiği başka bir fonksiyona erişimlerini artırarak bireysel üyelere dolaylı bir şekilde yardımcı olacaktır. Bu durum, bireysel mikro işletmelerin yönetimini kendi başına iyileştirmez. Bununla beraber, grupları yoluyla bireysel üyelere ulaşmak mümkündür: Katılmak isteyen üyeler için eğitim atölyeleri düzenlenebilir ve grubun yöneticileri kendileriyle iş yapmanın bir koşulu olarak üyelerin belli bir kalite kontrol veya başka iyileştirme standardını muhafaza etmelerini şart koşabilir.

Bu, kesinlikle çok dikkatli bir şekilde yapılmalıdır, çünkü grup yöneticileri esasen kendilerini işe alan üyelere karşı sorumludur, fakat grup baskısı, mikro işletmelerin kendi çıkarlarına en uygun olanı yapmaya motive etmenin çok etkili bir yolu olabilir. Bir grubun daha başarılı üyeleri, genellikle standartları ve böylece grubun kazanımlarını iyileştirmek için üye arkadaşlarına karşı gayri resmi yönetim danışmanları olarak hareket etme yönünde isteklidirler. Etkili bir yönetim danışmanı, teşhis ve tavsiyelerde bulunmak için fikir önderlerine basit teknikler öğreterek bu çoklu etkiyi harekete geçirebilmelidir. Mesajlar deneyimli bir danışmana kolay gelebilir, fakat iletişim görevi zarif bir şekilde yönetilebilir.

Alternatif kanallar

Bireysel mikro işletmeler için tam zamanlı yönetim danışmanlığı, genellikle ekonomik bir iş teklifi değildir (bkz. Kutu 25.2), fakat bunlara ulaşmanın başka bir yolu yoktur. Birçok kurum, mikro işletmelerle düzenli olarak temas halindedir: Sigara, şekerleme, doğum kontrol araçları ve jilet bıçakları gibi hızla dolaşan tüketim malları üreticileri ve dağıtıcıları, satışlarının büyük bir kısmı için genellikle kayıt dışı satıcılara bağlıyken, diğer üreticiler kaynak gazı, araç yedek parçaları veya gıda maddeleri gibi büyük miktarlarda malzemeyi mikro işletmelere satarlar. Kayıt dışı çıkış yerlerinin daha iyi yönetilmesi durumunda, bu gibi firmalar daha fazla ürün satabilecektir. Ürünlerini satmaya ek olarak basit işletme ve yönetim tavsiyelerinde bulunabilirlerse, mikro işletmelerle temas halindeki satış temsilcileri, hem kendi çalışanlarına, hem de müşterilerine yardımcı olabilirler.

Kutu 25.2 Mikro işletmeler için özel danışmanlık hizmetleri

Çeşitli uzmanlıklara sahip on profesyonel tarafından birkaç yıl önce kurulmuş Filipinli bir danışmanlık grubu, resmi olarak kurulu ve kayıtlı işletmelere, devlet kurumlarına ve sosyal kurumlara hizmet vermenin dışında mikro işletme sektörü için çalışmayı seçmiştir. Grubun her üyesi, kendi projelerinde bireysel olarak bir danışman şeklinde çalışır, fakat ayrıca görevin büyüklüğünün ve karmaşıklığının gerektirdiği durumlarda beraber çalışır. Mikro işletmelere doğrudan danışmanlık, grubun faaliyetlerinin sadece bir kısmını temsil eder.

Grup, üç ila dokuz arasında işçi çalıştıran işletmeler için danışmanlık yapar ve bu oran Filipinlerdeki resmi hükümet tanımına göre mikro işletmelere tekabül eder. Bu işletmeler, deri ürünleri (ayakkabı üretimi ve tamiri, çantalar) ahşap mobilya, gıda işleme (örneğin meyve saklama), hayvan postlarından ve derilerinden elde edilen yan ürünlerin işlenmesi, metal işçiliği vb. dahil olmak üzere çok çeşitli faaliyetlerde yer alır. Grubun hizmet verdiği mikro işletmeciler, yerel topluluk üyelerini ve kişisel arkadaşları içerirler.

Mikro işletmeciler, grup üyeleri tarafından ziyaret edilirler ve ayrıca yardıma ihtiyaçları olduğunda danışmanların ofislerine gelirler. Sağlanan hizmet tipleri arasında yönetim eğitimi ve teknik eğitim; muhasebecilik yardımı; bankaların fizibilite çalışmaları için kredi başvurularının hazırlanması; pazar bağlantılarının kurulmasında ve pazarlama olaylarına katılımın organize edilmesinde yardım (örneğin sergiler, fuarlar); ürün tipleri ve kalite kontrol hakkında tavsiye; politikalar ve yönetmelikler hakkında tavsiye ve diğer bilgi ve yardım kaynaklarına sevk yer alır. Bu hizmetler, mikro girişimcilere doğrudan veya dolaylı olarak, devlet kurumlarıyla ve sivil toplum kuruluşlarıyla (STK'lar) alt sözleşme imzalamak yoluyla sağlanabilir.

Hizmetler, kısa vadeli olarak veya uzun süre boyunca sağlanır, fakat danışmanlar ile girişimciler arasındaki yazılı sözleşmeler seyrektir. Bundan ziyade, hizmetler, birbirlerine güvenen insanlar arasındaki sözlü anlaşmalara dayalıdır.

Mikro girişimciler, bu hizmetler için nakdi veya ayni (örneğin mikro işletme tarafından üretilen mallar) ödemeler yaparlar. Bazen peşin ödemeler yapılır, fakat daha genel olarak, hizmetler verildikten sonra danışmanlık grubu üyelerine ödeme yapılır. Birçok dorumda, ödemeler, elde edilen sonuçlar temelinde yapılır.

Uygulanan ücretler, verilen hizmetlerin, maruz kalınmış gerçekleşen maliyetin (örneğin seyahat masrafları, göreve ayrılan zaman) ve işletme büyüklüğünün bir fonksiyonudur. Ücretler, birkaç yüz pezo (10 Amerikan dolarından az) kadar az bir rakamdan birkaç bin pezoya (100 Amerikan doları veya fazlası) kadar değişiklik gösterir. Bu ücretler seviyesi, grubun gelirlerinde bir bölünmeyi temsil eder ve devlet kurumlarından, STK'lardan ve bağışçılardan gelen daha büyük danışmanlık sözleşmelerinden kaynaklanırlar.

Yazar: Moïse Alal.

Bazı bankalar da mikro girişimcilerin hem mevduat sahibi hem de borç alan olarak mali hizmetler için değerli müşteriler olabildiklerini fark etmeye başlamıştır. Bu bankalar, birikimleri ve kredi geri ödemelerini tahsil etmek için saha ajanlarını işe alabilirler; bu ajanlar, ayrıca mali hizmetler yanında temel yönetim ve iş tavsiyesi sağlayarak müşterilerinin daha fazla tasarruf yapmalarına ve daha güvenli şekilde geri ödemelerine yardımcı olabilirler. Belediye müfettişleri, mikro işletmelere geleneksel olarak eziyet vermiştir, fakat yerel yönetimler artık kayıt dışı sektör iş faaliyetlerinin halka istihdam ve önemli yerel hizmetler sağladıklarını takdir etmeye başlamıştır. Temel sorumluluklarını yerine getirirken yönetim tavsiyelerinde bulunabilmeleri durumunda, müfettişlerin sağlık, güvenlik veya mahal yönetmeliklerini uygu-lamaları daha kolaydır.

Yoksullarla çalışan gönüllü kuruluşlar esasen ilköğretim ve temel sağlık bakımı gibi refah hizmetleri sağlamaya alışkındır, fakat bunların birçoğu kendi kendine yardım ve giri-şimcilik yoluyla insanlara gelirlerini artırmalarında yardımcı olmaktadır. Toplum geliştirme personeli ve sosyal hizmet görevlileri, bankacılara, danışmanlar da mikro işletmelere dönüşmektedir; onlar da bir uzman danışmanın mikro işletme sahiplerine ulaşabildikleri dolaylı bir yol sağlarlar.

Dolaylı yönetim ve işletme danışmanlığı, yukarıda tarif edildiği gibi, doğrudan işletme tavsiyesi satmaktan açıkça farklıdır. Bir danışmandan mikro işletmelerle yaptıkları işte bu gibi kurumlara tavsiyelerde bulunması ve yardımcı olması ve danışmanlık ve tavsiye becerilerinde saha işçilerini eğitmesi istenebilir. Başka durumlarda, saha temsilcilerinin etkililiğini artırmanın bir yolu olarak veya muhtemelen müşterilerin sosyal kalkınmaya katkıda bulunma ve toplum içindeki imajını geliştirme çabalarının parçası olarak bu tür bir katılımı daha büyük bir müşteri şirkete önermek uygun olabilir. Bu durumlarda, yönetim danışmanı kendi müşterisinin dahil olduğu mikro işletmelerin zayıf yönlerini ve ihtiyaçlarını değerlendirmek ve daha sonra uzman olmayanlara kolayca öğretilebilen yerinde yönetim sağlamak için basit teklifler önermek ve göstermek zorunda kalacaktır.

Sonuç olarak, işin kendisinin doğasında ve müşterilere ulaşmanın gerekli olabildiği kanallarda, mikro işletmeler için danışmanlığın resmi sektördeki büyük ve hatta küçük işle-meler için danışmanlıktan çok farklı olduğu yukarıdan anlaşılmalıdır. Danışmanlar, bu gibi bir işin çok basit olduğu veya kendi dikkatinin altında olduğu veya yapmaya hiç değmediğine inanma tuzağına asla düşmemelidir. İhtiyaç duyulan yönetim teknikleri çok basit olabilse bile, teşhis ve iletişim görevleri çok güçtür. Yönetim bilgisi az olabilen veya hiç olmayabilen ve muhtemelen işletme hakkındaki endişelerin genel olduğu satış temsilcileri veya sosyal hizmet görevlileri gibi saha ajanları yoluyla, danışmanların mikro girişimcilere dolaylı olarak ulaşmak zorunda oldukları zaman, bu görev daha bile karmaşıktır.

Bununla beraber, bu görev girişiminde bulunmaya değer. Mikro işletmelerde çalışan kişilerin sayısı çok fazladır ve bu kişilerin sorunları genellikle kendilerinin ve ailelerinin hayatta kalmalarını etkileyecek kadar ciddidir. Birçok mikro işletme operatörü kadar yoksul kişiler için, gelirlerindeki küçük bir artış bile yaşam tarzlarını önemli derecede iyileştirebilir: Yönetim ve işletme danışmanlığının birçok kişinin refahı üzerinde böyle önemli bir etki yapabildiği birkaç alan vardır.

KAMU SEKTÖRÜ İÇİN DANIŞMANLIK 26

Kamu yönetimine ve kamu sektörüne danışmanlık hizmetleri sağlamak, sektörün özel zorluklarına ve sorunlarına yanıt vermelidir. Karşılığında, bu zorluklar ve sorunlar, ulusal, sosyal ve ekonomik bağlamdan ve büyük ölçüde hükümetin mevcut ve gelecekteki politikalarından kaynaklanmaktadır. Hükümetler danışmanlara yönelirler, çünkü karşılaştıkları zorluklar yeni ve karmaşıktır ve yeterli analitik ve kavramsal çalışma için geçmiş örnek, deneyim ve kaynak olmadığında doğru yanıtları bulmak zordur. Ayrıca, hükümetler haklı veya haksız siyasi baskılara ve eleştirilere sürekli olarak maruz kalmaktadırlar. Özel sektörle sıklıkla karşılaştırma yapılır, böylece kamu sektöründe etkililiği ve verimliliği artırmak için özel sektör deneyimini değerlendirmeye ve kullanmaya gösterilen ilgi artmaktadır.

26.1 Hükümet rolünün gelişimi

Modern toplumda hükümetin rolü yayılmıştır. [1] Hükümetler sadece çok çeşitli hizmetler sağlamakla veya düzenlemekle kalmaz, ayrıca yönetim için kanun koyucu çerçeve sağlar. Hükümet amaçlarına birçok yolla ulaşabilir: Kendi başına bir hizmet vererek ve sunarak; bireylere veya işletmelere doğrudan ödemeler yaparak; hükümetin sahibi olduğu ticari bir işletme kurarak; doğrudan bağışlar veya düşük faizli finansman kredisi teminatları sağlayarak; bireylere ve işletmelere vergi teşvikleri sunarak veya bireylerin ve kurumların işlerini ve diğer faaliyetlerini düzenleyerek.

Hükümetin toplam giderleri, Batılı sanayileşmiş ülkelerin birçoğunda gayri safi milli hasılanın (GSMH) yüzde 30 ila 50'si arasında değişirken gelişmekte olan bazı ülkelerde kamu sektörü daha bile yüksek bir GSMH yüzdesini temsil eder. Hükümetler, ayrıca nispeten yüksek bir toplam milli istihdam yüzdesi sağlar. Çeşitli ülkelerde kamu yönetimi sektörünün karşılaştığı güçlüklerin etraflı bir listesi, gerçekten çok uzun olurdu. Hükümetler, geniş bir yelpazeye yayılan ekonomik, sosyal ve idari konularla ilgili olarak danışmanlardan yardım istemiştir.

David Osborne ve Ted Gaebler, diğer bilim adamlarının ve uygulayıcıların inandığı şeyi açıkça ifade etmiştir – hükümet yeniden icat edilmelidir. [2] Güçlü ve etkili bir hükümet olmadan, refah ve demokratik bir toplum veya büyüyen bir piyasa ekonomisi olamaz. Hükümetleri eleştirmek, genel olarak faydasızdır: Gereken şey,

elverişli tekliflerdir. Osborne ve Gabler, merkeziyetçilikten ademi merkeziyetçiliğe, tekellerden rekabete, bürokratik mekanizmalardan piyasa mekanizmalarına ve girdilere fon sağlamaktan sonuçlara veya neticelere fon sağlamaya geçen, kamu kurumlarının kendilerini nasıl "yeniden icat edebildiklerini" ve yapılandırabildiklerini vurgulayan on geniş ilkeyi veya açıklamayı öne sürer (Kutu 26.1).

Yönetim danışmanlığı ilk olarak kamu sektörü yönetimine uygulandığında görevlerin doğaları gereği genel olma eğilimleri vardı. Son yıllarda, bazı faktörler bu biçimi değiştirmiştir. Hükümet programları daha karmaşık hale gelmektedir. Daralan bütçeler ve daha çeşitli ve daha yüksek kalitede kamu hizmetleri yönünde giderek artan talepler karşısında, hükümet hizmetlerinin prodüktivitesini ve sosyal etkisini geliştirme ihtiyacı doğmuştur. Bilişim teknolojisindeki ilerlemeler, başlıca hükümet programlarının ve hizmetlerinin yeniden tasarlanmasını ve düzenlenmesini hem kolaylaştırmakta hem de gerektirmektedir. Bunun sonucunda, bu piyasanın gerektirdiği danışmanlık hizmetlerinin doğası, daha uzmanlaşmış ve daha karmaşık hale gelmektedir. Bu hizmetlerin çoğu, aşağıdaki dört alanın birinde veya daha fazlasında yer alma eğilimindedir:

- Strateji ve politika tavsiyesi, genellikle kamu sektörünün karşılaştığı geniş toplumsal veya idari sorunlarla ilgilidir. Yönetim danışmanlığı hizmetlerinin çoğu, seçenekleri açıklığa kavuşturmayı ve oldukça karmaşık bir çevrede optimum yönetimi tespit etmeyi amaçlayan en üst düzeydeki kamu sektörü yöneticileri ve politikacıları tarafından getirilir. Bu piyasa küçüktür ve genellikle politika alanında açıkça tanınmış deneyime sahip danışmanlarla sınırlıdır.
- Programlar ve operasyonlar tasarlamak, geliştirmek ve yönetmek, yönetim danışman-lığı yardımı yönünde çok daha fazla talebin yer aldığı bir alandır. Bu talepler, bir değerlendirmeye ya da denetime bir tepki olarak, kamu yöneticileri tarafından yapılabilir veya danışmanlık pazarlanması tarafından tetiklenebilir.
- Kamu sektörü kurumları makinesini ayarlamak. Bu ayarlamalar, sıklıkla kurumsal yapılara, süreçlere ve finans, tedarik ve insan kaynakları yönetimi gibi destek sistemlerine odaklanırlar. Prodüktiviteyi artırma ve yeni bilişim teknolojilerini eksiksiz şekilde kullanma yönündeki endişeler, sorumlu oldukları süreçleri ve sistemleri yeniden yapılandırmaları yönünde kamu sektörü yöneticilerine uygulanan baskıyı oldukça yoğunlaştırmıştır.
- Kamu sektörü kurumlarında değişim süreçlerini kolaylaştırmak. Değişim ister kurumun ve işleri yapma biçiminin yapısında yer alsın ister destek sistemleriyle ilgili olsun, değişim sürecinin kendisinin yönetimi, kurumun başarısı için kritik öneme sahiptir. Sürekli öğrenme, toplam kalite ve performans yönetimi süreçlerinin kurulmasında danışmanlık desteği, değişiklik süreci için çerçeve sağlayabilir. Kurum içi hizmetlerin azaltılmasıyla, kamu sektörü kurumları, personeline eğitim ve danışmanlık hizmetleri sağlamaları için danışmanları muhafaza etmektedir. Yeni kurumsal süreçler için yönetim ve iletişim becerilerinde ve ayrıca standart yönetim alanlarında ve teknik alanlarda eğitime sıklıkla ihtiyaç duyulmaktadır.

Kutu 26.1 Hükümetin yeniden icat edilmesi

On ilke:

1. Katalitik hükümet: kürek çekmekten ziyade yol gösterir.
2. Kamu malı hükümet: hizmet vermekten ziyade yetki verir.
3. Rekabetçi hükümet: hizmet dağıtımına rekabet getirir.
4. Misyon odaklı hükümet: kural odaklı kurumları dönüştürür.
5. Sonuç odaklı hükümet: girdileri değil, sonuçlara para sağlar.
6. Müşteri odaklı hükümet: bürokrasinin değil, müşterinin ihtiyaçlarını karşılar.
7. Girişimci hükümet: harcamaktan ziyade kazanır.
8. İleriye yönelik hükümet: iyileştirmekten ziyade önleme.
9. Ademi merkeziyetçi hükümet: hiyerarşiden katılıma ve ekip çalışmasına.
10. Piyasa odaklı hükümet: piyasa yoluyla değişikliğe dolaylı baskı.

Kaynak: D. Osborne ve T. Gaebler. Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector (Hükümetin yeniden icadı: Girişimci ruh kamu sektörünü nasıl dönüştürüyor) (New York, Plume, 1993).

Bazı hükümetler, danışmanlarla çalışmak için deneyimlerini değerlendirmede ve politikaları tanımlamakta büyük ilerleme kaydetmiştir. Örneğin 1994 yılında, Birleşik Krallık Hükümeti, kurum dışından danışmanların kullanımıyla ilgili önemli bir inceleme yayınladı. [3] 1999 yılında, danışmanların kullanımıyla ilgili bir en iyi uygulama bildirisi, Birleşik Krallık'ta Hükümet, Yönetim Danışmanları Birliği ve Yönetim Danışmanlığı Enstitüsü tarafından ortaklaşa imzalandı. [4] Birçok hükümetin danışmanların seçilmesi ve kullanımı için kurum içi kılavuz ilkesi vardır.

26.2 Kamu sektörü çevresini anlamak

Bir danışmanın kamu sektörüne girerken yapabileceği en büyük hata, yönetimin her yerde aynı olduğuna ve birleşik kamu sektörü deneyiminin tüm yanıtları sağladığına inanmaktır. Gerçekten, kamu sektörü yönetimi teknik bilgisine yaklaşmak, halihazırda kamu yönetimini geliştirmenin temel yollarından birisidir. Bununla beraber, karmaşıklık, itici ve engelleyici kuvvetler, zaman tercihleri, kaynak kısıtlamaları, hiyerarşi ilişkileri, kurumsal kültürler ve gelenekler, bireysel motivasyonlar ve diğer faktörler bakımından kamu sektörü süreçlerini ve kurumlarını özel olanlardan farlı kılan önemli ayrılıklar vardır.

Hiç değilse, birçok kamu sektörü sorunu daha büyük sosyal, siyasi ve idari konularda saklıdır. Sorunun doğasını ve boyutunu iyice anlamak çok önemlidir. Sunulan sorun sıklıkla aldatıcı bir biçimde basittir ve bazen danışmanlık sürecine (çeşitli paydaşlarla) sorun tanımını getirmek gerekir. Yetersiz sorun tanımı, gerçek sorunun ne olduğu ve bunun nasıl ele alınması gerektiğiyle ilgili çelişkili görüşler ve sosyal, siyasi ve çevresel konulara karşı hassas olmayan bir yaklaşım, özellikle daha ileri aşamalarda olmak üzere yönetilemez bir göreve yol açabilir.

Kamu sektöründe karar verme

Kamu sektöründe karar verme, bir hükümetin veya hükümet kuruluşunun toplumsal veya idari bir konuya yanıt verme sürecidir.

Toplumsal konular, genellikle bir hükümet programı veya kuruluşu yoluyla toplumun kolektif eylemini gerektiren sosyal veya ekonomik sorunlar veya fırsatlardır. Hükümet programları – diyelim ki bunlar bireylerle veya işletmelere hükümet, düzenleyici programlar veya ekonomik bağışlar tarafından üretilen veya düzenlenen hizmetler olsun – dikkatli analizi, planlamayı ve organizasyonu gerektirirler.

İdari konular, hükümet makinesiyle ilgili sorunlar veya fırsatlardır. Bir hükümet, farklı türlerde hizmetler sağlamak veya düzenleyici programlar sunmak için organize edilmiş büyük bir idari sistemdir. Herhangi bir büyük idari sistemde olduğu gibi, kurumsal yapıyı, politikaları ve prosedürleri geliştirmek zorundadır. Ayrıca, birçok idari hizmeti işletebilmelidir. Bu idari hizmetler, kamuyu büyük oranda etkileyebilir veya etkilemeyebilir, fakat bunların kalitesi ve prodüktivitesi, tüm kamu sektörünün verimliliğini ve imajını oldukça etkiler.

Şekil 26.1, hükümetin toplumsal ve idari konulara yanıt verme ve özel bir programı belirleme sürecini basit bir şekilde göstermektedir. Toplumda veya hükümet makinesinde sorunlar ortaya çıktığında, bu süreç başlatılır. Kamu sektöründe karar verme, genellikle dört adımdan oluşur ve bu adımların her birisinde yönetim danışmanlık yardımına talep olabilir.

Konunun doğasını anlamak için veri toplamak gerekir (Adım 1). Birçok kamu konusu, doğası bakımından karmaşıktır ve veri toplamak kapsamlı olabilir. Veriler, anketörler tarafından veya başka yollarla ikincil kaynaklardan veya temel veriler olarak toplanabilirler. Veri toplamanın kapsamına, derinliğine ve doğasına karar vermek için, incelenen konunun kapsamını ve verilerin aydınlatmak zorunda kalacağı karar unsurlarını anlamak özellikle önemlidir.

Toplanan veriler, bir program için farklı stratejiler geliştirmek amacıyla analiz edilir (Adım 2). Yine, bu analiz, konunun doğasına bağlı olarak nispeten kolay veya çok karmaşık olabilir.

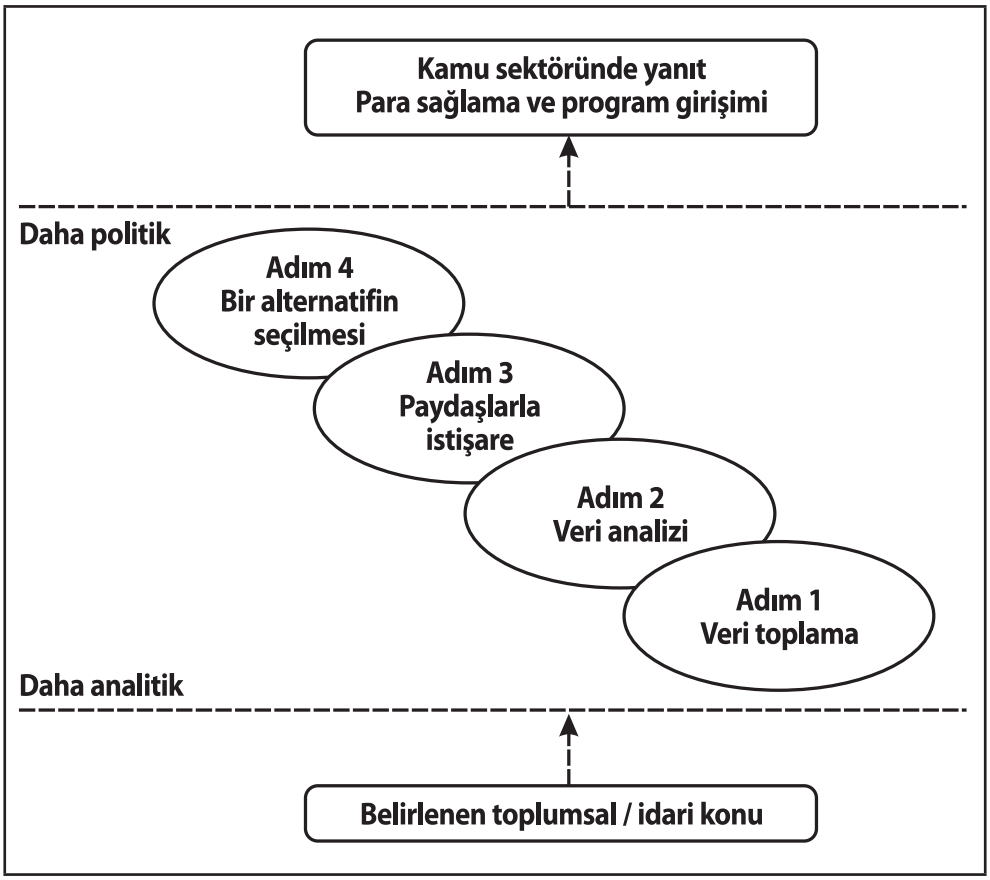
Başlıca paydaşlarla istişare (Adım 3) sadece karar vermeye özgü değildir, fakat hükümet sektöründe özellikle önemlidir. Aynı şekilde, toplumsal konular ve bazı idari konular, birçok kişiyi farklı şekillerde etkiler. Hem hükümet içinde hem de toplumda paydaşları açıkça belirlemek ve paydaşlara danışmak, strateji alternatiflerini ölçüp tartmak ve bir programın nihai başarısı için temel nitelik taşıyabilir.

Önceki üç adım tamamlandığında, içinden bir programın geliştirileceği bir alternatif seçilir (Adım 4). Bu seçim, o zamanın hükümeti, büyük oranda kamu, özel ilgi grupları ve devlet memurları teşekkülü dahil olmak üzere tüm paydaşların fikirlerinden oldukça etkilenecektir. İyi veri toplama, analiz ve istişare, karar vermeyi fazlasıyla etkileyebilirken, kararların kendileri oldukça değer tabanlıdır ve birçok özel sektör kararının tersine, çelişen birçok çıkara ve kritere yanıt vermelidir.

Bir karar verildikten sonra, uygulama sırasında ve sonrasında değerlendirilmesi gereken ve dikkatli bir şekilde tasarlanmış bir programa dönüştürülmelidir. Değerlendirme, programda düzenlemelere yol açabilir. Spesifik bir girişim, tarif edilen şekilde sürecin tüm adımlarını içermeyebilir, fakat önemli bir girişim genellikle sürecin tümünü araştırmalıdır. Şekil 26.1'de gösterildiği gibi, karar vermenin sonraki safhalarında süreç daha politik hale gelmektedir.

Kamu sektöründe karar vermeyi destekleyen danışman-müşteri ilişkisinin özeti, Kutu 26.2'de yer almaktadır.

Şekil 26.1 Kamu sektöründe karar verme süreci



Kutu 26.2 Karar vermeyi destekleyen danışman-müşteri ilişkisi		
Konu	**Özel Sektör**	**Kamu Sektörü**
1. Müşterinin belirlenmesi	Genellikle net	Zor
2. Müşterinin doğası	Tek bir kişi veya küçük gruplar	Birçok kişi veya grup
3. Müşteri amaçları	Nispeten net sınırlar ve hedefler	Çok boyutlu ve karmaşık; düzensiz sınırlar
4. Metodoloji	Önemli, fakat genellikle sonuçlardan daha az önemli	Çok önemli, özellikle istişare ve kolaylaştırma
5. Kısıtlamalar	Nispeten az, bilinen	Birçok, tanımlaması zor
6. Karar için hesap sorulabilirlik	Kişisel, küçük grup	Kolektif, büyük grup
7. Karar verme ticari kriterleri	Amaca dayalıdır	Siyasi, değere dayalı
8. Belgelendirme/rapor	Her zaman önemli değil	Çok değerli; bir kamu belgesi
9. Sonuçlar	Genellikle ölçülebilir	Sıklıkla ölçülemez
10. Değerlendirme	Gayri resmi	Resmi ve karmaşık
11. Uygulama	Neredeyse acil	Siyasi iradeye, kaynak tahsisine vb. dayalıdır

Milli ve yerel politikalar

Kamu sektöründeki önemli karar verme süreçleri, ilgili konular teknik olsa bile, siyasi süreçlerdir. Önemsiz idari kararlar, görünürde herhangi bir siyasi çıkarım veya önem olmaksızın, siyasi kriterleri gerektirebilir ve belirli koşullar altında siyasileştirilebilir. Üst düzey idareciler, kararlarla ilgili bağımsızlıklarını ve siyasi olmayan yaklaşımlarını pekala vurgulayabilirler; fakat siyaset aynı anda birden fazla yerdedir ve siyasi partilerin gücü ve koalisyonları; üst düzey personel atamaları, yeniden örgütlenmeler, bütçe artışları ve kesintileri, kanunlarda değişiklik, bakanlar kurulu tarafından alınan kararlar ve aşağı yukarı doğrudan kişisel müdahaleler ve lobicilik yoluyla kamu sektöründe karar vermeyi şekillendirir. Aynı şekilde, politikacılar, kanunların siyasi etkisini, bütçeyle ilgili seçenekleri, kaynak tahsisatlarını, ademi merkeziyetçiliği, program tekliflerini, yatırımları, kamu hizmetlerindeki değişiklikleri ve bunların maliyetlerini vb. düşünürler.

Belli bir milli veya yerel siyasi sahnenin doğası, danışmanlık için fazlasıyla önemlidir. Bir siyasi kutuplaşma, düşmanlık ve karşılıklı meydan okuma ortamında, en makul ve ihtiyaç duyulan faydalı teklifleri bile izlemek zor olabilir ve bunlar

oldukça geciktirilebilirler ve hatta gözden çıkarılırlar. Muhalefet partileri, bunlara sadece siyasi sebepler yüzünden saldırabilirler ve bunları yok edebilirler. Daha az karşılıklı meydan okuyan siyasi çevrelerde, milli çıkarlar, müzakere ve uzlaşma yoluyla olmasa bile, ideoloji ve siyasi parti çıkarları üzerinde egemen olabilir. Devlet hizmetinin statüsü, kalitesi ve bağımsızlığı, kamu idarelerinin danışmanlarla ilişkilerinin kalitesini de etkileyecektir.

Sosyal amaçlar

Siyasi karar vermenin anahtar bir gerekliliği, kamu politikalarının ve programlarının geliştirilmesinde ve uygulanmasında sosyal ve ekonomik amaçların dengelenmesidir. Sosyal amaçlar, spesifik bölgelerin geliştirilmesini, küçük işletmelerin teşvik edilmesini, iş yaratmayı, azınlık ve imkanları az olan gruplar için eğitim ve hizmetleri, eşit sözleşme ve satın alma dağıtımını, kamu hizmetlerinin geliştirilmesini ve iyileştirilmesini, uzak bölgelere hayati fakat maliyetli hizmetlerin sağlanmasını, çevre korumayı ve benzerlerini içerebilir. Danışmanların sıklıkla karşılaştıkları bir sorun, sosyal ve ekonomik amaçların ve kriterlerin belirsiz, yanlış ve hatta çelişkili olmasıdır. Sosyal amaçların operasyonel (açık ve ölçülebilir) tanımını ve sınıflandırmasını bulmaya çalışmak, bunların maliyet tarafına dikkati çekmek ve bunları finanse etmenin alternatif yollarını düşünmek genellikle gereklidir.

Değişikliğe ve danışmanlığa yönelik tutumlar

Gereksiz yeniden örgütlenmeler, tutulmamış siyasi sözler ve başarısızlığa uğramış projeler görmüş olmaları muhtemel mevsimlik idareciler, yeni değişiklik teklifleri ve danışmanlık projeleri konusunda kuşkulu olabilirler. Küreselleşmenin, piyasa serbestisinin yeni teknolojilerin ve diğer gelişmelerin yarattığı rekabet baskısı ve fırsatlar, kamu idareleri üzerinde özel işletmelere göre daha küçük bir etkiye sahip olma eğilimindedir. Danışmanlar, şüpheyle ve güvensizlikle, başka bir rapor yazma ve daha sonra kurumdan ayrılma yönünde kolay bir işi olan yabancılar olarak görülebilirken, kamu yöneticisi, üstlerinden gerçek bir destek görmeksizin ve yetersiz kaynaklarla birlikte, uygulanamaz bir teklifle bir kere daha baş başa bırakılacaktır. Danışmanlar, ücretleri deneyimleriyle, katkılarıyla ve sorumluluklarıyla orantısız, imtiyazlı kişiler olarak görülebilirler.

Danışmanın tutumları ve davranışları

Deneyimli danışmanlar, bu anlayışların bilincindedirler. Anahtar konunun bir güven ilişkisi geliştirmek ve müşteriyi bir insan olarak anlamak olduğunun farkındadırlar. Birçok kamu yöneticisi, yüksek performansı yüreklendirmeyen, değişiklikleri zorlaştıran ve herhangi bir şeyi iyileştirmek için özel beceriler ve yaklaşımlar gerektiren sistemlerde çalışan yeterli ve kendilerini adamış kişilerdir. Danışman, hem belirli şeylerin neden mümkün olduğunu ve diğerlerinin neden mümkün olmadığını anlayabilmeli hem de müşterinin duygularını anlayıp paylaşmalı ve müşterinin kendi başına kabul edebildiği ve üstleriyle, seçilmiş kamu teşekkülleriyle ve hatta genel olarak halkla savunabildiği çözümler üzerinde çalışırken gerçek bir

ortaklık geliştirmelidir. Kaliteli kamu hizmetlerinin, özel sektörün sağlıklı bir şekilde geliştirilmesi dahil olmak üzere, toplumun hayatı ve kalkınması için esas olduğuna inanmak önemlidir. Kamu sektörü yöneticilerine ve diğer devlet memurlarına karşı olumsuz ve haksız eleştirel bir tutum, üretken değildir ve etkili sorun çözümünü engeller.

Kutu 26.3 Hükümete danışmanlık yaparken "yapılması gerekenler" ve "yapılmaması gerekenler"

İşe yarayan "yapılması gerekenler"

1. Ajansın yöntemler, prosedürler ve süreçlerle ilgili bilgisini göstermek.
2. Kamu sektörü çalışma çevresine ve devlet memurlarının karşılaştıkları sorunlara gerçekten ilgi göstermek.
3. Uzmanlaşmış jargon kullanmak.
4. Ajansın nasıl ölçüldüğünü anlamak.
5. Her bir devlet çalışanına hükümetle ilgili klişelerden ayrı olarak bir birey olarak davranmak.
6. Kendi personel niteliklerinizi ajansın gerekliliklerıyle yakından eşleştirmek.
7. Kararların işletmeye göre sıklıkla daha uzun sürdüğünü anlamak.
8. Mali yıl kısıtlamasına saygı duymak.
9. Müşterinin iyi bir iş algısını belirlemek ve karşılamak.

İşe yaramayan "yapılmaması gerekenler"

1. Israrlı satış yaklaşımından kaçınmak.
2. Birimler arasında büyük oranda bir işbirliği gerektiren tasarım projelerinden sakınmak.
3. Bir projeyi sadece bitirmekle kalmayıp "tamamlamayı kolaylaştırmak", gözden geçirme adımları ve takip faaliyetleri öne sürmek.
4. Müşteri sorumluluktan kaçınmaya çalışsa bile, müşteriyi tamamen bilgilendirmeyi ve yakın katı-lımını muhafaza etmeyi unutmamak.
5. Özellikle teslime hazır emtialar olmak üzere yazılı sözleşmenin rolünü küçümsememek.

Kaynak: W. P. Cordeiro ve S. A. Bartik, "How to consult to government" (Hükümete nasıl danışmanlık yapılır), Journal of Management Consulting (Milwaukee, WI), Sonbahar 1993, sayfa 20-24.

26.3 Danışmanlık döngüsü boyunca kamu sektörü müşterileriyle çalışmak

Pazarlama

Kamu sektörüne yapılan pazarlamanın birçoğu (ipuçlarının geliştirilmesi ve danışmanlık projelerinin belirlenmesi), ilişki ağları ve kişisel temaslar yoluyla yapılır.

İyi ilişki ağları, sadece zaman içinde geliştirilebilir ve bunu muhafaza etmek sürekli bir çaba gerektirir. Sınırlı sayıda durumlarda, doğrudan seçime yol açabilir, fakat daha sıklıkla ön seçimi ve son elemeyi yapmak üzere listeye almayı kolaylaştıracaktır.

Kamu sektöründeki birçok büyük görev, rekabetçi ihaleler temelinde verilir; rekabetçi bir şekilde fiyat teklifi veren firmaların başarı oranı farklılık gösterir, fakat çok yüksek değildir ve teklifleri hazırlamak hem pahalıdır hem de zaman harcatır. Bu nedenle, danışmanlar rekabetçi teklif vermek için etkili bir süreç geliştirmek ve işi tekrarlama şanslarını en üst düzeye çıkarmak amacıyla iyi tavsiyeler alırlar ve bunu elde etmek, yeni iştekine göre çok daha az pahalıdır. Tek kaynaklı, doğrudan verilen sözleşmeler olarak bazı işleri geliştirmek faydalıdır: Bunlar genellikle küçüktür, fakat bunları almak nispeten daha az pahalıdır ve danışmanların iyi müşteri temasları kurmalarına ve muhafaza etmelerine izin verirler.

Kamu ihalesi yoluyla seçim

Diğer mallarda ve hizmetlerde olduğu gibi danışmanların seçilmesi, kanunlara ve genel olarak kamu ihalelerine uygulanan kurallara uymak zorundadır. Danışman seçiminin genel bir tanımı, Bölüm 7 ve Ek 1'de verilmektedir. O halde, kamu ihalesinde tipik olan nedir? Aynı şekilde, resmi, kesin olarak tanımlanmış ve yapılandırılmış prosedürler kullanılır. Büyük bir ihtimalle, bir hükümet kuruluşu tarafından yayımlanmış ve bir danışmanı seçme prosedürünü ve kriterlerini belirten ve bilgi ve kılavuz ilkeler, sözleşme maddeleri, formlar ve benzerlerini sağlayan resmi bir belge olacaktır.

Kamu sektöründe zorunlu resmi prosedürler kullanımının sebepleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- uygun adayların tümüne aynı şansı vermek;
- en uygun danışmanı belirleme ve seçme olasılığını artırmak;
- seçimi eleştirilere daha az açık ve "şeffaf" hale getirmek;
- adam kayırma, iltimas ve yolsuzluk risklerini azaltmak;
- kullanılan yaklaşımları uyumlaştırmak ve çeşitli hükümet birimleri ve kamu kuruluşları arasında iyi deneyimi transfer etmek;
- danışman seçiminin ve atamasının baştan sona kalitesini karmaşık bir kamu sektörü çevresinde geliştirmek.

Kural olarak, prosedür, proje belirlemeyi ve görev tanımı taslağının hazırlanmasını projenin uygulanmasından ayırır. Müşterinin yeni bir proje fikri geliştirmesine, durumu ve müşterinin ihtiyaçlarını analiz etmesine ve görev tanımını hazırlamasına yardımcı olan bir danışman, "içeriden biri" olarak görülür ve genellikle projenin yürütülmesi için fiyat teklifi vermeye katılma yetkisi yoktur. Danışmanlık süreci bu nedenle iki ayrı safhaya ayrılır ve bunlar için farklı danışmanlar işin içine girer. Bu durum teknik sorunlara yol açabilir ve projeyi tasarlama ve görev tanımını hazırlama yönünde yaratıcı ve kavramsal çalışma yapan danışmanlara karşı ayrımcılık yapar. Bunun tersine, bir proje uygulayan danışanlar, kavramsal kusurlardan sorumluluk hissetmeyebilir, çünkü görev tanımındaki – çok ayrıntılı olabilen – talimatları izler. Eğer müşteri görevin odağından ve ortaya çıkan sonuçlardan mem-

nun değilse, kendilerine verilen kurallara her zaman danışabilirler.

Veri bankaları. Kamu sektöründeki birçok kurum, bir danışman veri bankası muhafaza eder. Bu veri bankalarında, beceri alanlarına göre sınıflandırılmış binlerce danışman ve danışmanlık firması yer alabilir. Bazı durumlarda, ilintili veri bankasına kayıtlı olmak, bir teklif vermek için davet almanın veya hizmet vermeye uygun olmanın bir ön koşuludur.

Rekabetçi ihaleler. Teklif edilen danışmanlık görevinin büyüklüğüne bağlı olarak, rekabetçi ihaleler, danışmanlık firmalarından veya bireysel danışmanlardan talep edilebilir. İhale belgeleri, genellikle ayrıntılı şartnamelere uymak zorundadır; bu şartnamelere uymamak, teklif sahibinin diskalifiye olmasına yol açar. Bu ihalelerin değerlendirme prosedürleri, önerilen görevin büyüklüğüne de bağlıdır: Kriterler ve genellikle sonuçlar, teklif sahibine genellikle verilir.

Bütçe kısıtlamaları. Görevin boyutunu sınırlandıran veya iş programlarını önceden belirleyen katı bir bütçe kısıtlaması olabilir.

Yönetimsel takdir. Resmi prosedürler ağır basmasına rağmen, kamu sektörünün danışmanlık tedariki tamamen katı değildir. Kural olarak, küçük görevler, doğrudan seçimle veya basitleştirilmiş prosedürler kullanarak düzenlenebilirler. Belirli durumlarda, tatmin edici bir iş yapmış danışmanların atanması, önceki işle ilgili başka hizmetler için yetkilendirilebilir.

Sözleşmenin imzalanması

Hem danışmanların hem de kamu sektörü müşteri ajanslarının kendi standart sözleşme formatları olabilir. Bu gibi bir durumda, danışmanlık firması normal olarak daha esnek olacak ve müşterisinin zorunlu sözleşme formatını kabul etmeye razı olacaktır. Kamu sektörü müşterileriyle sözleşmelerin birkaç özelliği (ayrıca bkz. Bölüm 7 ve Ek 4) vurgulanmalıdır:

- Sonuçların tanımı net ve ayrıntılı olmalıdır (nitelikleri ve nicelikleri dahil hangi sonuçlar, sonuçları kim belirleyecek ve doğrulayacak, kaliteyi kim değerlendirecek, son sözü kim söyleyecek?).
- Örneğin yeni bir sistemin uygulanmasında, uygulamayla ne kastedildiğinin ve danışmanın ne kadar ileri gitmesi gerektiğinin, "sistem" teriminden ne anlaşıldığının net bir şekilde anlaşılması gerekir. Danışmanın bir ön teklifi, eksiksiz dokümantasyonu, çalışan bir sistemi, bunu işletmek için bir sistem artı eğitimli personeli, kabul edilmiş parametrelere erişen bir sistemi vb. sunması gerekir mi?
- Özellikle katılımı olmaksızın tamamlanamayan projeler için, müşteri yönetiminin ve personelinin katılımı, kesin bir şekilde belirtilmelidir.
- Gizlilik, anahtar bir konudur.
- Danışmanın doğrudan temas kurma ve kamu idaresinin kendi müşterilerine, kullanıcılarına ve paydaşlarına danışma hakkı ve zorunluluğu belirtilmelidir.
- Ücret yapısı net olmalıdır (geri ödenebilenler nelerdir ve bunların oranları nedir? Örneğin harcırahlar, birinci sınıf uçak biletleri veya ikram giderleri).
- Bütçe ve ödemeler yapısı ve programı net olmalıdır (müşterilerin bütçe ve ödeme dönemlerine ve prosedürlerine uymak için).

- Ücret seviyeleri belirtilmelidir. Teklif talepleri genellikle bireysel danışmanların günlük ücretleri ve zaman tahsisatları dahil olmak üzere fiyatlandırma hakkında ayrıntılı bilgi ister. Genellikle maksimum veya belirlenmiş ücret oranları yönetmelikler tarafından oluşturulur ve bunlar özel sektörde piyasa faiz oranlarının altında olabilirler.

Uygulama

Deneyimli danışmanların birçoğu, kamu sektöründe insan ve süreç sorunlarının teknik sorunlar üzerinde hakim olduğunu düşünür. Tüm paydaşlarla tam istişareyi ve iletişimi içeren bir yaklaşım benimsemek önemlidir. Danışmanlar, aşırı derecede idealist olabilirler veya en iyi teorik çözümü tavsiye etmeye özendirilebilirler. "En iyi" çözümün bulunmasında akademik bir tatmin vardır, ama en önemli olan, pratik, kabul edilebilir ve iyi bir uygulanabilirlik şansına sahip çözümler bulmaktır. Gerçek değişikliğe yol açan bir tavsiye, rafın tozunu alacak çok sayıda hoş rapora değer. Toplumsal sorunların doğasında, paydaşların hepsinin bir tavsiyeden eşit derecede memnun olmayacağı yer almasına rağmen, eksiksiz istişare, sonuçların ve tavsiyelerin paydaşları şaşırtmamasını ve karşı çıkmamalarını sağlayacaktır.

Danışmanlık hizmetlerinin tümünde olduğu gibi, kamu sektörü görevleri, kalite, planlama ve bütçe için yönetilmelidir. Kamu sektörü çalışmasıyla ilgili muhtemelen en büyük risk, paydaşlarla çalışmak için ve genel olarak karar süreci için gereken zaman miktarını yetersiz şekilde tahmin etmektir. Birçok kamu sektörü görevinin başka bir özelliği, iyi derlenmiş raporlar hazırlama ihtiyacıdır: Bu belgeler, halka açık hale getirilirler veya getirilebilirler ve bu nedenle bunların hazırlanması için özen gösterilmeli ve zaman harcanmalıdır.

26.4 Hizmet sağlayıcılar

Kamu idaresinde yönetim danışmanlığı hizmetleri için pazar büyük ve zorludur. Halihazırdaki değişiklikler ve yeni zorluklar sebebiyle, birçok ülkede kamu sektörü danışmanlığına gösterilen talep sabit kalabilir veya hatta gelecekte artabilir.

Özel danışmanlık firmaları

Birçok kamu sektörü görevi, birkaç devlet kurumunda çok işlevli danışman ekiplerini harekete geçirebilen ve paralel faaliyetler yürütebilen büyük danışmanlık ekiplerinin kaynaklarını ve deneyimini gerektirecek kadar büyük ve karmaşıktır. Gerçekten, uluslararası arenadaki önemli danışmanlıkların tümü, hükümetler için çalışmıştır ve kamu sektörü sözleşmelerinin hizmet portföylerinin standart ve açıkça sabit bir parçası olduklarını düşünürler. Bazı danışmanlıklar, belirli alanlarda, örneğin yerel yönetim veya ulusal sağlık idarelerine verilen danışmanlık hizmetlerinde, uzman olarak tanınırlar. Bununla beraber, eğer özellikle faaliyet alanlarında devlet memurlarınca uzman olarak tanınmışlarsa, çeşitli projeler, daha küçük danışmanlık firmaları için ve ayrıca bireysel danışmanlar için fırsatlar sağlar.

İdare ve yönetim enstitüleri ve okulları

İdare ve yönetim enstitüleri ile okulları, hükümete verilen danışmanlığı sa-

dece bir gelir kaynağı olarak değil, aynı zamanda eğitimi ve öğretimi tamamlayan ve enstitüye kamu sektöründeki idari ve karar verme uygulamalarına ihtiyaç duyulan kavrayışları sağlayan bir hizmet olarak görme eğilimindedir. Karşılığında, hükümetler, özellikle kamu politikası, politika analizi, hükümet modernizasyonu ve reformuyla ilgili stratejiler, hizmet ahlakı ve personel geliştirme alanlarında olmak üzere çok geniş bir yelpazeye yayılan konular hakkında kamu kurumlarından ve özel kuruluşlardan profesyonel araştırmacıların ve eğitimcilerin tavsiyelerini talep ederler. Hukuk, siyaset bilimi, kamu idaresi ve yönetimi profesörleri, genellikle devlet kurumlarına ve çeşitli uzman komite üyelerine üst düzey danışmanlar olarak seçilirler. Bu kişilerin kamu idaresi üzerindeki etkisi fazla olabilir.

Kurum içi danışmanlık grupları

Kamu sektörüne verilen pazarlama hizmetlerinde, yönetim danışmanları, kamu sektörü kurumları içindeki kurum içi danışmanlık gruplarının sıklıkla var olduklarının bilincinde de olmalıdır (ayrıca bkz. Bölüm 2.6). Bu grupların sayısı azalmıştır, ama hala birçok ülkede mevcutturlar. Bunların bazıları hükümet müşterilerine ücretsiz danışmanlık hizmetleri sağlarken, diğerleri hizmetleri için (kural olarak sübvanse edilmiş) ücret isterler. Sağlanan hizmetlerin yelpazesi, önemli derecede değişiklik gösterir: Bazı gruplar personel ve değerlendirme gibi sadece sınırlı hizmetler sağlarken, diğerleri geniş bir yelpazeye yayılan hizmetleri sağlar. [5]

Kurum içi danışmanlık gruplarının hizmetlerini satın alan kamu sektörü yöneticileri için prosedürler, genellikle özel sektör satın alımlarına uygulananlardan daha basittir. Kurum için danışmanlık gruplarının birçoğu, alt sözleşmeyle özel sektörden danışmanlar kiralayarak özkaynaklarını tamamlar ve bu nedenle özel sektör danışmanları için değerli müşteriler olabilirler. Kurum içi danışmanlık gruplarında bazıları, ayrıca bir ajans adına diğer danışmanları yönetirler ve danışmanların yeterlilikleri ve profilleri hakkında ve rekabetçi ücret oranları hakkında hükümete bilgi sağlarlar. Kurum içi bir danışmanlık grubu, nadiren gelire tamamen bağımlıdır, başka bir deyişle, kendi kendini finanse eder, hükümet tarafından kiralanan danışmanlar için makul ücret oranları için bir ölçüt sağlayabilir.

Uygun bir yer geliştirmek

En büyük danışmanlık firmaları bile kamu sektörünün ihtiyaç duyduğu hizmetlerin tümünü sağlayamaz. Bu nedenle, danışmanlar, alandaki uzmanlar olarak uygun yerlerini ve pozisyonlarını kendileri seçmeye ihtiyaç duyarlar. Uygun bir yeri tanımlamanın birkaç yolu vardır:

- bölgesel kriterlere göre;
- hükümet seviyesine göre (federal, vilayet veya eyalet yönetimi, yerel, hükümet kurumları);
- sektöre göre (sağlık, eğitim);
- görevsel uzmanlığa göre (BT, istatistik, finans);
- metodolojik uzmanlığa göre (konu belirleme, toplantıların kolaylaştırılması, değişiklik yönetimi, eğitim, anketler) veya
- bu kriterlerin çeşitli kombinasyonlarına göre.

Seçilen uygun yerde rekabet edebilmek için danışmanlar, diğer firmalardan farklı ürüne/hizmete dayalı bir strateji geliştirmelidir. Firmanın kamu sektörü danışmanlığında başarılı olabilmesi için net ve iletilebilir bir odak esastır.

İmaj oluşturmak

Kamu sektörü yönetim danışmanlığında başarılı bir uygulama oluşturmak çaba gerektirir. İyi bir firma, talep üzerine kaliteli hizmetler sunabilen ve mükemmel müşteri hizmeti ile sorunlara kalıcı çözümler sağlama yönünde geçmiş performans oluşturan bir ekip geliştirir. Bir firma, başarılı görevler yoluyla bir şöhrete kavuşur ve müşterilerin kafasında kendi imajını oluşturur. Bu araştırma, kamu sektörü konuları hakkında önemli bilgiler ve bir danışmanlık firmasının sürekli gelişimi için temel nitelikte yeni ürünler ile fikirler sağlamalıdır. Araştırma, hedef kamu sektörü kurumlarının karşılaştıkları güncel konulara personelin katılımını da sağlar, böylece öğrenmelerini süreç içinde güncel halde tutar. Araştırma sonuçlarının yayınlanması, danışmanlık firması için mükemmel bir pazarlama aracı olabilir ve ayrıca imajını güçlendirir. Bir firma, ayrıca makaleler, web siteleri ve kamuya yönelik konuşma yükümlülükleri yoluyla başarılı proje deneyimini iletmeyi amaçlamalıdır.

26.5 Bazı güncel zorluklar

Birkaç yenilikçi yaklaşım ve program yanıtları, çeşitli ülkelerin kamu sektörlerinde ortaya çıkmıştır. [6] Bunların orijinalliği, büyüklüğü ve karmaşıklığı sebebiyle, danışmanlık için yeni fırsatlar ve talep oluşturmuşlardır.

Özelleştirme

Özelleştirme, oldukça siyasileştirilmiş kamu kapsamında bunları daha fazla performansa yönelik hale getirme hatasına bakmaksızın, önceden özel alanda yer alan yeni alanlarda branşlaşmaları ve kamu işletmelerinin ve devlet kurumlarının sürekliliği ve yayılması gibi kelimenin tam anlamıyla kontrolden çıkmış eğilimleri tersine çevirmeyi amaçlayan radikal bir program yanıtı olarak 1980'lerde ortaya çıkmıştır. Özelleştirme çabalarının altında yatan gerekçe şöyle olmuştur: (1) özel sektör, daha iyi yapabildiği şeyleri, daha etkili bir şekilde, ulusun tamamının çıkarına yapmalıdır ve (2) hükümetler, sınırsız sayıda farklı hizmetleri ve faaliyetleri işleterek değil, sadece bir hükümetin topluluk adına geliştirebildiği ve muhafaza edebildiği politikalara, düzenlemelere, kontrollere ve hizmetlere odaklanarak daha güçlü hale ve daha faydalı hale gelir.

Kamu işletmesi varlıklarının hükümetlerden özel sahiplere transferi, başlıca özelleştirme şekli olmuştur. Gerçekten, birçok kişi bunu özelleştirmenin eşanlamlısı olarak görür. Hukuki anlamda mülkiyeti özelleştirmenin yeterli olmadığı da vurgulanmalıdır. Piyasa güçlerinin kendi rollerini oynayabildiği ve özel girişimlerin ve kamu girişimlerinin birbirlerini tamamladıkları ve destekledikleri rekabetçi bir çevre yaratmak daha önemlidir (ayrıca bkz. Bölüm 22.13).

Özelleştirme, hükümet için yaratıcı ve zorlayıcı çalışma, özel özelleştirme bakanları ve kuruluşları ve kamu işletmelerini iktisap etmekle ilgilenen özel şirketler için yönetim ve işletme danışmanlarına geniş bir yelpazeye yayılan fırsat-

lar sunar. Görevler, özelleştirme stratejilerinin ve yöntemlerinin seçilmesi, işletme teşhisi ve değer biçme, teknik ve mali yeniden yapılandırma, yeniden örgütleme, küçülme, açık artırma gibi çok çeşitli politika ve operasyon konularını içerir. Bu görevler çokdisiplinlidir ve muhasebecilerin, denetçilerin, hukukçuların, yatırım bankalarının ve diğerlerinin katılımını gerektirirler. Yönetim danışmanı, lider temsilci konumunda olabilir veya kural olarak bir yatırım bankacısı veya bir muhasebe ya da denetim firması olmak üzere başka bir temsilcinin liderliği altında spesifik bir görevi üstelenebilir. Belirli endüstrilerde ve kamu hizmetlerinde mülkiyetin nakli hakkında danışmanlık yapmaya ek olarak, danışmanlar kötü düşünülmüş özelleştirme girişimlerinin gizli tehlikeleri hakkında ve düzenleyici ve rekabetçi çevrenin iyileştirilmesi hakkında hükümetlere danışmanlık hizmetleri sunmak için inisiyatifi ele alabilir. Kaliforniya enerji sektörü veya İngiliz demiryolları gibi son zamanlardaki bazı özelleştirme girişimlerinin olumsuz sonuçları, hükümetlerin özelleştirme projelerini daha geniş ve daha uzun vadeli bir perspektiften görmelerine yardımcı olmak için birçok fırsat olduğunu yeterli derecede göstermektedir.

Değişim mühendisliği

Hizmet görevlerinde soru sormak önemlidir: Bu görevi neden yerine getiriyoruz ve bundan hangi sonuçlar beklenebilir? İnsanlar görevin bir bileşeni olduğu sürecin tümüne bakmadan görevlere odaklandıklarında birçok verimsiz iş yapılır. Buna iyi bir örnek, malların tedariki sürecinin bir parçası olan alacaklılar hesabı görevidir. Alacaklılar hesabı görevine odaklanmak, görevi külfetli hale getirir ve birkaç çalışma yoğun operasyon yaratır (satın alma emirlerini envanterdeki malların makbuzuyla eşleştirmek gibi) ve sonuçlar elde etmek için bu durum koordine edilmelidir. Bilişim teknolojisindeki ilerleme, kurumların daha etkili ve daha az çalışma yoğun olan ve sonuçlara ulaşmak için ihtiyaç duyulan zamanı azaltan işler yapmanın yeni yollarını geliştirmesine olanak tanır. İdareyi ve diğer süreçleri yeniden yapılandırmak için bilişim teknolojisinin ve daha iyi eğitilmiş personelin kullanılması, kamu sektörü kurumlarının prodüktivitesini artırmak için önemli bir strateji haline gelmiştir.

Kamu kurumlarının ve kuruluşlarının yeniden yapılandırılması

Yakın geçmişte, çeşitli ülkelerdeki hükümetler, kendi kamu sektörü kurumlarını, diğerleri arasında, aşağıdaki amaçlarla yeniden yapılandırmıştır:

- görevsel alanlarda daha fazla yetki vererek, bakanların ve birimlerin hesap sorulabilirliklerini açıklığa kavuşturmak;
- politika geliştirmeyi program sağlama faaliyetlerinden ayırmak;
- yöneticiler üzerindeki bazı kamu hizmeti kısıtlamalarını rahatlatarak ve girişimci davranışı harekete geçirerek yenileşimi ve risk almayı teşvik etmek;
- insan kaynakları yönetimini geliştirerek, organizasyonları daha etkili hale getirmek;
- tele-çalışma gibi yeni çalışma opsiyonları deneyerek projeler üstlenmek.

Bir yeniden yapılandırma örneği, belirli hükümet programlarının sağlanması

için özel işletme ajanslarının yaratılması olmuştur. Bu ajanslara sağlam bir politika çevresi ile operasyonel bir program sağlama yönündeki sorumluluğun tümü verilir. Net bir şekilde tanımlanmış bir misyonları, yetkileri ve bütçeleri vardır ve birçok özel sektör uygulamasını kullanarak daha etkili bir şekilde çalışmaları gerekir. Ana birimin politika geliştirme fonksiyonlarından ayrıdırlar, fakat bir mutabakat anlaşması yoluyla net bir şekilde tanımlanmış sınırlar içinde çalışırlar. Örneğin bunlara bütçe konularında, yıldan yıla operasyonel fazlalıkları ve personel fazlalıklarını muhafaza etmede, kam hizmeti kısıtlamalarından büyük oranda muafiyet sağlanır.

Diğer yapısal değişiklikler, belirli orta kademe yönetim pozisyonlarını ortadan kaldırarak yönetim seviyelerini azaltmayı veya maaş ile işletme bütçeleri arasındaki farklılıkları ortadan kaldırarak bütçe süreçlerinde ayarlamalar yapmayı içerir. Kalite ve müşteri hizmeti, yetkilendirme, eğitim ve öğretim, bir özel görev grubu çevresinde çalışma ve benzerleri hakkında modern yönetim düşüncesi getirerek insanların yönetimini geliştirme yönünde birçok girişim vardır. [7] Birleşik Krallık'ta, hükümet, kamu hizmetleri içinde performans geliştirmeyi harekete geçirmek amacıyla Avrupalı "işletme mükemmelliği modeli"ni uygulamayı faydalı bulmuştur.

Kamu-özel sektör ortaklıkları

Kamu-özel sektör ortaklığı kavramı, rol paylaşımına ve kamu sektörü ile özel sektör organizasyonları arasındaki işbirliğine faydalı bir yaklaşım sağlar. Sorular şöyledir: Gereken hizmetlerin sağlanmasında her sektörün olanaklarından tamamen faydalanmak için kamu kurumları ve özel kurumlar hangi şekillerde beraber çalışabilir? Ortaklaşa programları ve işletmeleri nasıl tasarlayabilirler ve işletebilirler, kaynakları nasıl bir araya getirebilirler ve sorumlulukları nasıl paylaşabilirler? Diğer sektör hakkındaki eski kuşkuculuğu ve güvensizliği önlemek için ve bunlar düşmanca hale gelmeden çatışmaları çözmek için hangi teminatlar yardımcı olur? Uzun vadeli olarak sinerji elde etmek için ne yapılmalıdır?

Son yıllarda, yeni kamu-özel sektör girişimleri, ulaşım ve iletişim altyapısının oluşturulması ve yönetilmesi, atık yönetimi, sağlık hizmetleri, kültür ve spor tesisleri, kamuoyunu bilgilendirme, bölgesel kalkınma ve diğer faaliyetler olmak üzere birçok bölgede hızla gelişmektedir. Hizmetlerin dış kaynak kullanımı, kalite ve maliyet kontrolü, ortaklıklar, programlar ve vakıflar, eş finansman, kamu amaçları için özel sermayenin harekete geçirilmesi, risk ve kâr paylaşımı vb. için yeni formüller geliştirilmektedir.

Avrupa Birliği'ne (AB) üyelik için hükümetlerin hazırlanması

Avrupa Birliği üyeliğine başvurmuş veya başvurmayı düşünen Avrupa ülkelerinin kamu yönetiminde önemli değişiklikler yer almaktadır. Üyeliğin temel ön koşullarından birisi, Avrupa standartlarına uyan ve acquis communautaire'nin, başka bir deyişle, tüm AB üyeleri için bağlayıcı olan ve ulusal kanunların üstündeki AB mevzuatının uygulanmasını sağlayabilen kamu yönetimidir. Ulusal hükümeti AB hukukuyla uyumlu hale getirmeye ek olarak, üyelik hazırlıkları, ülkeye özgü nitelikteki, fakat aşağıdaki gibi tüm girişim kümelerini kapsayan önemli kamu yönetimi programlarını içerir:

- ademi merkeziyetçilik ve bölgesel ve yerel idarelerin güçlendirilmesi;
- yapısal fonlar dahil olmak üzere, Topluluk faaliyetlerine ve programlarına aktif katılım için kapasitelerin geliştirilmesi;
- Topluluk standartlarının bazı sektörlerde uygulanması için kurumların kurulması ve prosedürlerin geliştirilmesi;
- düzenleyici reformlar;
- kamu bütçelemesi ve mali kontrol reformları;
- devlet hizmetinin yeniden yapılandırılması ve modernleştirilmesi;
- hiyerarşinin çeşitli seviyelerinde kapsamlı eğitim ve kamu yönetiminin geliştirilmesi.

Bu programlar, dahil olan hükümetlere büyük oranda ve benzeri görülmemiş baskı uygularlar ve böylece birçok durumda danışmanlık firmalarını planlama ve yönetim değişikliği için kurum içi kapasiteler eksikliğini telafi etmeye, yeni perspektifler ve özel sektör deneyimi getirmeye ve sürecin tümünü oldukça sıkı bir zaman dilimi içinde hareket eder halde tutmaya yöneltirler. Bu aşamada yeterlik ve bağlık gösteren danışmanlar, uzun vadeli rekabet avantajı elde edebilirler ve ileri aşamalarda, başka bir deyişle, oldukça büyük miktarda bir danışmanlık uzmanlığının bir kere daha gerekeceği AB yapısal fonlarının desteklediği programların geliştirilmesinde ve uygulanmasında, bu hükümetlerden daha çok iş alabilirler. [8]

E-hükümet

Bilişim teknolojilerindeki ilerlemenin hükümet hizmetleri ve süreçleri üzerindeki etkisi derindir: Süreçlerle, bilgi temelleri ve akışlarıyla, hizmetler ve organizasyonlar arasındaki bağlantılar ve iletişimle, bilgi sağlamayla ve vatandaşlarla diğer temaslarla, kamu yönetimindeki bilgi yönetimiyle, organizasyonel yapılarla ve hükümetin ve yönetimin tüm alanlarındaki çalışma yöntemleriyle ilgilidir. Kamu yönetiminde ve hizmetlerinde yeni, daha hızlı, daha güvenilir, kullanıcı dostu ve her zaman daha ucuz bilgi teknolojileri ve sistemlerinin pratik şekilde uygulanması yönündeki fırsatlar, en az işletme organizasyonlarında olduğu kadar önemlidir (ayrıca bkz. Bölüm 13, 16 ve 19).

İleri düzey ve büyük ölçekli BT uygulamaları, birçok hükümet servisinde zaten tamamen kullanım halindedir. Bununla beraber, hükümetler sıklıkla koordinasyon, uygunluk, maliyet etkinliği, birbirlerine bağlanma, standartlaşma, veri paylaşımı, gizlilik, yeni taleplerle ve baskılarla başa çıkma sorunlarıyla ve başka sorunlarla mücadele ederler. BT'yi seçmek ve modernleştirmek, büyük ve karmaşık BT projelerini yönetmek ve denetlemek ve çeşitli hükümet kuruluşları arasında deneyimleri paylaşmak için politika ve yetenek eksikliği, ortak bir rahatsızlık olmaya devam etmektedir. BT ile ilgili kararlar genellikle görev için kötü hazırlanmış ve tavsiye ve yardım için kurum içi hükümet servisine başvuramayan yetkililere bırakılır.

1990'ların sonundan bu yana, internet, hükümet hizmetlerinin artırılması ve yeni bilişim ve iletişim teknolojilerinin desteğiyle kamu yönetiminin iyileştirilmesi için yeni fırsatlar yaratmıştır. E-işten kısa süre sonra "e-hükümet" kavramı türetilmiştir; hatta e-işin e-hükümet olmaksızın tamamen ve etkili bir şekilde gelişeme-

yeceği bile söylenmiştir.

Bölgesel ve yerel teşekkülleri ve belediyeleri dahil olmak üzere, birçok hükümetin tepkisinin şaşırtıcı bir şekilde girişimci ve hızlı olduğunu söylemek haksızlık olmaz. Kamu yönetimi portalları ve web sayfaları yoluyla vatandaşlara ve işletme sektörüne sağlanan bilgilerin kapsamı ve kalitesi kısa sürede muazzam şekilde genişlemiş ve iyileştirilmiştir. Şeffaflık ve açıklık artmıştır. Devlet memurlarına elektronik postayla daha fazla erişilebilmektedir; yeni programlar ve kararlar hakkında kamuyla istişareler yer almaktadır. Kamu yönetimi içinde iletişim, istişare ve bilgi paylaşımı hızlanmakta ve gelişmektedir. Bununla beraber, işletmede olduğu gibi, bu, gelecek yıllarda idarede devrim yaratacak bir sürecin sadece başlangıcıdır.

Burada da, yönetim ve BT danışmanlıklarının önemli bir misyonu vardır.[9] Hükümetlerin program tasarımı, seçimi, izleme ve değerlendirme için kurum içi kapasiteleri eksik olmaya devam edecektir. Tamamen uygun veya yeterli olmayan maliyetli sistemleri kendilerine satmaya çalışan ahlaka aykırı satıcılardan korunmaya ihtiyaç duyacaklardır. Güvenilir ve maliyet etkinliği olan dış kaynak kullanımı ayarlamaları arayacaklardır ve kamu yönetiminin spesifik koşulları, ihtiyaçları ve kaynakları hakkındaki fikirlerini kaybetmeksizin özel sektördeki gelişmelere ayak uydurmayı isteyeceklerdir.

1. Dünya Bankası: The state in a changing world (Değişen bir dünyada devlet), Dünya Kalkınma Raporu 1997 (Oxford, Oxford University Press, 1997).
2. D. Osborne ve T. Gaebler: Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector (Hükümetin yeniden icadı: Girişimci ruh kamu sektörünü nasıl dönüştürüyor) (New York, Plume, 1993).
3. The Government's use of external consultants (Hükümetin kurum dışı danışman kullanımı) (Londra, HMSO, 1994).
4. Bkz. www.hm-treasury.gov.uk, 4 Nisan 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir.
5. J. Prokopenko, H. Johri ve C. Cooper: Internal management consulting: Building in-house competencies for sustainable improvement (Kurum içi yönetim danışmanlığı; Sürdürülebilir iyileştirme için kurum içi yeterlilikler oluşturmak), Belge No. EMD/20/E (Cenevre, ILO, 1997).
6. Bkz. örneğin Modernizing government (Modernleşen hükümet), Birleşik Krallık Hükümeti'nin Beyaz Kitap ve eylem planı, www.cabinet-office.gov.uk/moderngov ve Management Consultancies Association (Yönetim Danışmanlıkları Meslek Kuruluşu): Business, government and the new citizen (Ticaret, hükümet ve yeni vatandaş) (Londra, MCA, 2000) www.mca.org.uk. Siteler 4 Nisan 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir.
7. Ayrıca bkz. "Value for money, best value and measuring government performance" (Paranın karşılığı, en iyi değer ve hükümet performansının ölçülmesi), International Review of Administrative Sciences özel sayısı, Cilt 66, Sayı 3, Eylül 2000.
8. Bu değişikliklere teknik destek, AB Phare ve OECD ortak programı SIGMA tarafından sağlanmaktadır. Örneğin bkz. Preparing public administrations for the European administrative space (Kamu yönetimlerinin Avrupa idari alanına hazırlanması), SIGMA Belge No 23, 1998. Ayrıca www.oecd.org/puma/sigmaweb, 4 Nisan 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir.
9. Bkz. P. Meyer: Getting started in computer consulting (Bilgisayar danışmanlığı işine koyulmak) (New York, Wiley, 2000) adlı eserde "Successfully marketing to the government" (Hükümete başarıyla pazarlamak). E-hükümet alanındaki hizmetlerin örnekleri, e-hükümet bilgi kanalı www.egovt.tv adresinden görülebilir (4 Nisan 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir), KPMG tarafından kurulmuştur.

KISIM IV

BİR DANIŞMANLIK FİRMASINI YÖNETMEK

DANIŞMANLIK MESLEĞİNDE YÖNETİM TEMELLERİ

27

Bu kitabın önceki bölümleri, yönetim danışmanlarının müşterilerine hizmet verirken nasıl çalıştıklarını göstermişti. Bölüm 27-35, danışmanların çalışmasına farklı bir açıdan bakar, amaç müşterilerin ihtiyacını karşılamak ve aynı zamanda ticari ve mali bakımdan iyi sonuçlar elde etmekse, yönetim danışmanlığının bir profesyonel hizmet ve bir iş olarak yönetilmesi gerektiğini gösterir.

Pratikte, bu sıklıkla görmezden gelinir. Kendi işleyişlerinin yönetimini ihmal ederken, yeteneğinin ve enerjisinin tümünü yeni görevler bulmaya ve müşterilerinin sorunlarıyla ilgilenmeye adayan danışmanlık firmaları vardır ve bunlara oldukça büyük olanlar dahildir. Etkisizlikler, kurum içi çatışmalar ve sağlanan hizmetlerde kusurlar, kaçınılmaz sonuçlardır.

Müşteriler bunun genellikle farkındadır. "Doktor, kendini iyileştir"" veya "Danışman, kendi ilacını al" mesajı sıklıkla duyulur. Profesyonel bir hizmet firması, kendi doğasını ve karmaşıklığını yansıtan yönetimi gerektirirken, yönetim danışmanlarının durumu oldukça hassastır. Yönetim, bu kişilerin günlük geçim kaynaklarıdır ve müşterilerin kendi faaliyetlerini daha iyi yönetmelerine yardımcı olur. Eğer müşteriler tavsiyelerini ciddiye alacaksa, danışmanlar, öğütlediklerini uygularken görülmelidir. Eğer durum böyle değilse, müşteriler danışmanın başkalarının sorunlarıyla ilgilenme yeteneğinden anlaşılır biçimde şüphe duyacaktır.

27.1 Meslekleri yönetme zorluğu

Nispeten genç bir meslek olarak yönetim danışmanlığı, hukuk veya muhasebe gibi daha eski ve oturmuş mesleklerin biriktirdiği yönetim deneyiminden bazı dersler alabilmelidir. Ne yazık ki, yönetim, tüm mesleklerde nispeten yeni ve gelişmemiş bir sahadır. Profesyonel firmalar, tarihsel olarak ya kötü yönetilmiş ya da hiç yönetilmemiştir.

Yönetim, sadece tanınmış bir gereklilik olduğu zaman bir organizasyonu işletmeye yönelik farklı bir işlev ve yaklaşım olarak, sistematik ve tutarlı bir şekilde uygulanmaya başlar. Profesyoneller, bağımsız şekilde veya gevşek gruplaşmalar yoluyla, bireyler olarak çalıştıkları, bazı fiziksel olanakları ve idari desteği paylaştıkları, fakat her birisi kendi müşterisine hizmet verdiği ve meslektaşlarının müşterilerini görmez-

den geldiği sürece, yönetim fonksiyonu gereksiz görülür ve hatta istenmez.

Mesleklerin yönetimine yol açan kilit etken, profesyonel firmaların büyüyen boyutu ve karmaşıklığı ve çözmeye çalıştıkları görevlerdi. İkinci etken, piyasadaki ve rekabetteki değişikliklerdi. Rekabete engel oluşturan koruyucu düzenlemelerin ve geleneksel tutumların giderek ortadan kalkmasıyla, profesyonel firmalar ekonominin herhangi başka bir sektöründeki işletmeler gibi pazar baskılarına ve fırsatlarına maruz kalmaya başladılar. Pazarlama, satma, ürün kullanım süresi, karlılık, yenileşim ve verimlilik gibi konular önemli hale geldi ve bunlara hitap etmek gerekiyordu.

Bunun tersine, belirli etkenler mesleklerde modern yönetimin gelişini aksatmıştır. Birincisi, birçok profesyonelin yönetime karşı hırslı tutumudur. Bu kişiler genellikle iyi yapılandırılmış ve mali açıdan güçlü bir firmaya ait olmaya itiraz etmezken, bireyler olarak özgürlüklerine değer verirler ve disiplinden hiç hoşlanmazlar. Birçoğu yönetimle veya dokümantasyonla hiç işlerinin olmamasını ister. Bu durum, içinden çıkılmaz olmasa da çelişkili durumlar yaratır. Bruce Henderson'ın dediği gibi, "temel çelişki, yönetilemeyeni yönetme gerekliliğidir." [1]

Başka bir kısıtlama, profesyonel hizmet organizasyonları için yöneticilerin eksikliğidir. En iyi profesyoneller, en kötü yöneticiler olabilir. Birçok profesyonel, zamanlarının üçte birinden veya yarısından fazlasını almayacaksa, örneğin küçük bir ekibi denetleyerek zamanlarının bir kısmını yönetime adamaya hazırlanmıştır. Çok azı başka profesyonellerin tam zamanlı yöneticileri olmak için tüm müşteri işini bırakmaya hazırlanmıştır. Ayrıca, meslektaşları onları müdürleri olarak kabul etmeye istekli olmak zorundadır. Bu nedenle, özellikle yönetimi müşteriler için doğrudan çalışmayla veya dönüşümlü yönetim rolleriyle bir araya getirerek ödün vermeler benimsenmelidir. Bununla beraber, bu, bazıları kurum dışından – karışık so-nuçlarla – tam zamanlı yöneticileri işe almış büyük firmalarda daha zordur.

Üçüncü bir kısıtlama, mesleklerin yönetimi hakkındaki gelişmemiş bilgi birikimi olmuştur. Anlaşılabilir şekilde, elverişli bir temel, deneyim birikimi ve talep olmadığı sürece anlamlı kavramlar ve teoriler geliştirilmeye başlanamaz. Önemli katkılar azdır ve bunlar esasen geçen on yıldan beri mevcuttur. [2]

Özetle, profesyonel hizmet organizasyonlarının yeterli ve etkili yönetimi için bir açıklama yapılmış gibi görünmektedir. Bireysel mesleklerin yeterliğine, dürüstlüğüne ve motivasyonuna ek olarak, mesleki ekiplerin ve organizasyonların yönetimi, hizmet kalitesinin ve iş performansının kilit bir etkeni olarak giderek tanınmaktadır. Ne var ki, profesyonel firmaların iyi yönetilen organizasyonlar haline gelmeleri için kat etmeleri gereken mesafe uzundur.

Danışmanlık faaliyetlerinin yönetim gerekliliklerini belirlerken danışmanlığa ilk önce iki farklı perspektiften bakarız. Birincisi, danışmanlık profesyonel bir hizmettir ve yönetim gerekliliklerinin bazıları bu özelliğe göre tespit edilir. Bölüm 27.2'de bunları gözden geçirmeye ve faydalı çıkarımlarını belirtmeye çalışacağız. İkincisi, danışmanlık bir iş faaliyetidir ve bir iş olarak görülmeli ve yönetilmelidir. Bu, Bölüm 27.3'ün konusu olacaktır. Bölüm'ün son kısmında iki perspektifin sentezi yapılacaktır.

27.2 Profesyonel bir hizmeti yönetmek

Hizmetin doğasını anlamak

Profesyonel hizmetlerin somut çıktılar veya ürünler ürettikleri birçok kez belirtilmiştir. Danışmanlıkta ürün, müşteriye verilen tavsiyelerdir. Alternatif olarak, uygulama dahil edilirse, nihai ürünün danışmanlığın müdahalesi sayesinde müşteri organizasyonunda meydana gelen değişiklikler ve elde edilen başarılar olduğu söylenebilir.

Bu gibi bir ürünü tanımlamak, ölçmek ve değerlendirmek zordur. Müşterinin ürün ve gerçek değeri hakkındaki görüşü, danışmanınkinden oldukça farklı olabilir. Danışmanın kendi hizmetlerini pazarlarken sattığı, esasen bir sözdür – müşterinin ihtiyaçlarını yerine getirecek yardım sözü. Theodore Levitt'in söylediklerinden alıntı yapacak olursak, müşterileri, satın almaya karar vermeden önce ürünü "göremez, dokunamaz, koklayamaz, tadamaz veya test edemez". [3] Danışmanın söz verileni sunup sunamayacağını değerlendirirken vekiller aramak zorundadırlar.

Bu durum, danışmanlık hizmetini pazarlarken ve sunarken öz değerlendirmenin, kendi kendini denetim altında tutmanın ve ahlaklı bir yaklaşımın temel rolünü açıklamaktadır. Genel olarak, danışman sıklıkla hangi hizmetlerin sunulacağına ve nelere söz vereceğine ve belirli bir müşteriye gerçekten neler teslim edeceğine karar verebilen tek kişi olacaktır.

Ürünün somutluğunu artırarak belirsizliği azaltmanın yolları vardır. Müşteriye işin nasıl teşhis edileceğini, hangi verilerin inceleneceğini, hangi karşılaştırmaların yapılacağını, hangi oranların hazırlanacağını ve hangi önerilerin geliştirileceğini ayrıntılarıyla tarif eden bir el kitabı verilebilir. Veya danışman, standart biçimiyle veya adaptasyonlarla ve eklerle bu şekilde geliştirilecek bir sistem ya da bir prosedür geliştirebilir. Bölüm 1 ve 2'de tartışıldığı gibi, danışmanlıkta hizmet ve ürün metalaşması ilerlemiştir. Herhangi büyük bir danışmanlığın sunacak somut bazı standart ürünleri vardır ve bazı küçük firmalar tamamen bir veya iki müseccel sistem çevresinde inşa edilmiştir. Ne var ki, temel sorun hala devam etmektedir. Her bir müşteri organizasyonu benzersizdir ve mükemmel bir şekilde standartlaştırılmış bir sistemin bile her müşteri çevresinde etkili olacağı kesin değildir. En büyük danışmanlıklar bile seri üretim ve "hazır giyim" işinde değil, "ısmarlama" hizmetler ve ürünler işindedir.

Hangi hizmetlerin standartlaştırılacağı, kilit bir stratejik karardır. Bireyselleştirilmiş bir yaklaşıma ihtiyacı olan müşterilere standart paketler satarak ünlerini lekelemiş danışmanlar vardır. Öte yandan, esnek bir şekilde ve hayal gücüyle uygulanan standart bir sistem veya metodoloji, uygun yerlerde bireyselleştirilmiş bir yaklaşımla bir arada ve bu yaklaşımın desteğiyle hizmet kalitesini artırabilir ve hem danışman hem de müşteri için maliyetleri azaltabilir.

Danışman-müşteri arayüzünü yönetmek

Bir müşteri tabanı oluşturmak ve yönetmek, mesleki danışmanlık yönetiminde çok önemli bir konudur. Müşteri yoksa, danışmanlık da yoktur. Danışman

stok için üretim yapmaz, müşteri aradığında acele teslimat için hazır olur. Müşteri, hizmet üretiminde doğrudan bir katılımcıdır. Asgari olarak, danışmanın tavsiye kapsamına karar vermesine yardımcı olur, gereken bilgileri sağlar ve daha sonra tavsiyeyi alır. Süreç danışmanlığında üreten müşteriyken, danışman esasen bir katalizör olarak hareket eder.

Danışman ile müşteri arasındaki bağlantı, oldukça bireyselleştirilmiştir. Ortaklığın her bir yanında, bir kişi veya küçük bir ekip vardır. Profesyonel hizmet firmasının büyüklüğü ve karmaşıklığı ne olursa olsun, müşterilere spesifik görevler için bireysel profesyoneller veya nispeten küçük ekipler gönderir. Büyük danışmanlık firmaları, daha büyük ve daha karmaşık projelerle başa çıkabilirler (büyük BT girdileri dahil en büyük projeler yüzlerce danışmanı içerebilir) ve firmanın tümünün kolektif teknik bilgisiyle danışmanlara görevleriyle ilgili olarak danışmanlık sağlayabilir. Bununla beraber, çok büyük bir firma bile bireysel müşteri görevleri yoluyla işler ve bilinmeyen müşterilere perakendecilerden oluşan ağlar yoluyla hizmet satmayı düşünemez.

Müşteriler ve müşterilerle ilişkilerin kalitesi, danışmanın "müşteri sermayesi"ni oluşturur. Bu sermaye yaratılmalı, artırılmalı, muhafaza edilmeli, geliştirilmeli, genişletilmeli ve canlandırılmalıdır. Bir danışmanlığın ne zaman yeni müşteriler bulmaya, yeni pazarlara girmeye, mevcut müşterilerle tekrar iş yapmayı desteklemeye, müşterilere yeni değer ve daha iyi kalite sunmaya, müşterileri analiz etmeye ve yeniden yapılanmaya odaklanması gerektiğini durumsal değişkenler belirler.

Müşterilerle arayüzün soyutluğu ve doğası, danışmanların kalite teminine yönelik yaklaşımını belirler. Meslek içinde ve hatta bir firma içinde, kaliteyi ölçmek ve değerlendirmek için bağımsız ve tamamen objektif kıyaslamalara başvurmak neredeyse imkansızdır. Ne var ki, hizmet kalitesi, profesyonel bir yaklaşımın doğasında var olan temel özelliklerden birisidir. Her müşteriye mümkün olan en iyi kalitede bir hizmet sağlamak, sadece bir görevi satabilmenin ve müşterinin bunun için ödeme yapacağından emin olmanın bir koşulu değil, başlı başına profesyonel bir amaçtır.

Danışmanlık spesifik müşteri ihtiyaçlarını yerine getirmeyi amaçladığı için, bu ihtiyaçların karşılanma derecesi normal olarak hizmet kalitesini değerlendirmek için başlıca kriter olarak değerlendirilir. Kalite yönetimi ve kalite geliştirme bu nedenle müşterilerden gelen geri bildirimle ve müşteri memnuniyetini geliştirmeye odaklanarak artırılır. Bununla beraber, uygun olduğunda, kalite yönetimi bu kriterin üstüne erişmelidir. Gereklilikleri danışmanın kendi yüksek hizmet kalitesi kavramının altında olabilen bilgilendirilmemiş müşterilerle çalışırken durum böyle olacaktır.

Kalite, ayrıca, güncel olmak ve uygun teknik seviyede veya modernlikte bir hizmet sağlamak anlamına gelir. Danışman-müşteri ilişkisi bilgiye dayalıdır: Danışmanlar müşterilerin işletmelerini çalıştırırken ve geliştirirken kullanmak için satın aldıkları bilgiyi sağlarlar ve bu bilginin uygulanmasına yardımcı olurlar (teorik ve uygulamalı bilgi, deneyim, teknik bilgi, uzmanlık, kıyaslamalar vb.). Bu bilginin orijinalliğinde ve çok yönlülüğünde istenen dereceye karar vermek için danışmanlar belirli bir müşteriden veya hatta tam bir müşteri sınıfından sıklıkla daha iyi bir şekilde yerleştirilecektir. Bu nedenle, danışmanlıkta ileriye etkili olmak, danışmanın bir müşterinin

farkında bile olmadığı ihtiyaçlarını düşündüğünü ve müşterinin kendi sorumluluklarının tümünün bilincinde olmasına yardımcı olduğunu ima eder. Danışman ayrıca müşterinin koşullarına uygun olmayan ve müşterinin kaynaklarının ötesinde olan aşırı tekniklere ve sistemlere para harcanmaması için uyarıda bulunur. Bilgi transferini yönetmek ve kalite temin etmek, bir firma yönetiminin önemli boyutlarıdır, çünkü müşteriler firmanın sadece danışmanlık zamanı sağlamak için değil, ayrıca girdilerin teknik seviyesi ve çok yönlülüğü, bilgi transferi ve hizmet kalitesi için sorumluluğun tümünü alacağı yönünde sözlü bir anlayışa sahip danışmanları işe alırlar.

Bilginin yönetilmesi

Müşterilere bilgi transfer edebilmek için, bir danışmanlık firması kendi bilgi tabanını yaratır, geliştirir ve yönetir. Bu gibi bir bilgi yönetimi yeni değildir ve birçok profesyonel firma bunu bir dereceye kadar hep kullanmıştır: Bilgi sistemleri, dokümantasyon, rapor kütüphaneleri, müşteri dosyaları, proje bilgilendirmeleri, beyin fırtınası oturumları, yeni sayfalar ve benzer hizmetler ve faaliyetler yıllarca kullanılmıştır. Günümüzde yeni olan, daha fazla yapılandırılmış ve kavramsal bir yaklaşım, güçlü ve esnek BT sistemleri ve internet kullanımı ve zımni bilgi ile bunun firma içinde, müşterilerle ve profesyonel ağlar yoluyla paylaşılmasıdır.

Halihazırdaki bilgi yönetimi uygulaması, birkaç kritik noktaya hitap eder. Danışmanlık firmasına özgü özel sahayı ve bilgi türünü (ideal olarak firmanın rekabet üstünlüğünü teşkil eder) tanımlar, bu bilgiyi yapılandırır ve kodlar, resmi veritabanlarını organize eder, bilgiyi kaydetmek, düzenlemek, bulup getirmek ve bilgi alışverişinde bulunmak için uygun teknolojileri seçer ve uygular, tüm personelin kolay çevrimiçi erişimini sağlar ve sürekli güncelleme ve yükseltme için prosedürler oluşturur. Zımni bilginin belirlenmesi ve paylaşılmasıyla ilgili yollara ve teşviklere ve firma içinde bir bilgi kültürünün veya bilgi ekolojisinin beslenmesine özel ilgi gösterilir (bkz. Bölüm 19).

Profesyonel işçilerin yönetilmesi

Firmadaki yeni başlayanlar dahil olmak üzere profesyonel danışmanlar, müşterilerle doğrudan ilgilenmeye ve müşterilerle yöneticilerden ve firmaları içindeki diğer meslektaşlardan daha çok ilgilenmeye alışkındır. Öte yandan, firma hem üst düzey ortaklar hem de daha genç meslektaşlar dahil olmak üzere profesyonel personelinin rekabetine ve dürüstlüğüne güvenebileceğini bilmelidir.

Bazı kurulu mesleklerde, üniversite öğrenimi, bir lisansüstü eğitim birimine devam etmek ve profesyonel bir firmada birkaç yıldan fazla uygulamalı eğitim ve bilgi verme dahil olmak üzere gereken yeterlik ve dürüstlük seviyesine ulaşmanın iyi bir şekilde tarif edilmiş bir yolu vardır. Profesyonel bir kuruma üyelik veya özel sınavlar gerekli olabilir. Bu sürecin sonucu, makul bir şekilde, becerilerde yüksek standartlaştırma seviyesidir ve böylece kıdemi nispeten düşük bir profesyonelin bile normalde denetim olmaksızın veya sınırlı denetimle yapabilmesi gereken bir işler dizisinin tanımlanmasına izin verilir. Profesyonellerin tutumları bile oldukça standartlaştırılmış olabilir: Böylece, müdahale ettikleri tipik durumlarda nasıl tepki

verecekleri ve davranacakları tahmin edilebilir.

Yönetim danışmanlığında birçok sebep yüzünden durum daha karmaşıktır ve daha az istikrarlıdır. Bu genç bir meslektir ve herhangi bir firma tarafından işe alınan danışmanların genellikle farklı eğitim ve uygulama geçmişleri vardır. Firmanın çeşitli görevlerle başa çıkabilmesi ve çokdisiplinli bir yaklaşım gerektiren yönetim sorunlarıyla ilgilenebilmesi için bu kişilerin çeşitli okullardan ve iş çevrelerinden gelmesi neredeyse gereklidir. Farklı anlayışlara ve perspektiflere katkıda bulunabilmek, aşırı değerlidir. Ayrıca, teknik ve insani sorunlarla başa çıkmanın davranışsal özellikleri ve profesyonelin insanlarla çalışma ve organizasyonel değişiklikle başa çıkmalarına yardımcı olma yeteneği, danışmanlıkta diğer mesleklerden muhtemelen daha önemlidir.

Personel devir hızı her zaman oldukça yüksek olmuştur, fakat 1990'ların sonundaki e-iş hoşnutluğu sırasında fazla sayıda yeni danışmanları işe almış, ama birkaç ay sonunda bu kişilerin görevine son vermek zorunda kalmış bazı firmalarda son zamanlarda oldukça yüksek olmuştur. Ayrıca, birçok danışman danışmanlık dışında yeni iş fırsatları bulmakta ve kendi işlerini kurmaktadır.

Kutu 27.1'deki on nokta, danışmanlık firmalarında insan yönetiminin kilit konularını özetlemektedir. İnsan yönetimi, muhtemelen en önemli ama en hassas yönetim fonksiyonudur, çünkü hassas olmayan veya bürokratik muameleden kolayca rahatsız olabilen oldukça yetenekli, bağımsız, hırslı ve sıklıkla çok bireyci kişileri içerir. İnsan yönetimi içinde, Kutu 27.1'deki ilk ve son noktalar can alıcıdır: (i) sadece danışmanlık için bir beceriye sahip kişileri işe almak ve (ii) sıklıkla yapılandırılmamış ve zor danışmanlık bağlamında üstün performansın sadece güçlü kurum içi motivasyona sahip kişiler tarafından elde edilebildiğinin ve sürdürülebildiğinin ve bunun danışmanlık firması tarafından zayıflatılmaması ama artırılması gerektiğinin farkına varmak. [4]

Danışmanlık firmasının kültürünü yönetmek

Yüksek bilgi ve beceri seviyelerine rağmen – veya muhtemelen bu sebeple – danışmanları bireyler olarak yönetmek zordur. Bunların birçoğu, müşteri için işle iyi geçinmeye ve üstlerinden talimat beklemeden ne yapılması gerektiğine karar vermeye alışkındır. Profesyonel bir firmada kendi yönetim kavramlarına sahip olma eğilimindedirler: Yöneticiler, profesyonel çalışma için uygun koşulların yaratılmasından sorumludur (bunlar yeni iş bulmayı ve finansmanı güvence altına almayı içerir), fakat bireysel projelere ve görevlere müdahale etmemelidirler. Bazı profesyoneller, müşterileriyle çalışmalarında kontrol veya müdahaleye alınırken, diğerleri saygı duydukları bir kişiden geldiği zaman bunları kabul etmeye hazırdır.

Kutu 27.1 İnsan yönetimindeki zorluklar

Profesyonel personelini yönetirken danışmanlık firmaları şu gibi sorunlarla karşılaşırlar:

- Yüksek kalite potansiyeline sahip, pratik bir şekilde odaklanmış, müşterilerle sonuç odaklı ve bağımsız çalışma potansiyeline sahip personelin nasıl seçileceği ve işe alınacağı;
- Heterojen altyapılara ve becerilere sahip insanlarla homojen bir işletme çekirdeğinin nasıl artırılacağı (örneğin finans ve muhasebe, bilgi bilimi, davranış bilimi, istatistik, ekonomi, hukuk ve endüstri mühendisliği);
- Çeşitli görevler için ihtiyaç duyulan kişilikler, tutumlar ve yaklaşımlar çeşitliliğini muhafaza ederken, nasıl ortak bir danışmanlık felsefesinin ve ekip ruhunun geliştirileceği;
- Personel devir hızı yüksek olduğunda bu ortak felsefenin nasıl muhafaza edileceği;
- Müşteri görevleriyle ilgili teknik kararları ve iş kararlarını merkezden dağıtmayla ilgili doğru derecenin nasıl bulunacağı (örneğin bir görev hakkında faaliyette bulunan bir danışmanın hangi kararları alabildiği ve hangilerinin bir yöneticiden veya ortaktan girdiye ihtiyacının olduğu);
- Her durumda verimli bir danışman-müşteri ilişkisi oluşturmak amacıyla danışmanların ve müşterilerin hem becerilerinin, hem de kişiliklerinin eşleştirildiğinden nasıl emin olunacağı;
- Kolektif bir bilgi temelinin nasıl oluşturulacağı, muhafaza edileceği ve kullanılacağı ve firma içinde bilgi paylaşımının nasıl yüreklendirileceği;
- Gelişmiş bir bağımsızlık hissiyle profesyonel çalışanlara çekici gelen liderlik türünün nasıl sağlanacağı;
- Kişisel başarıları ve firmanın profesyonel mükemmeliyeti ve kârlılığına katkıları için insanların nasıl adil bir şekilde tekrar sayılacakları;
- İnsanların üstün performans, ömür boyu öğrenme, inisiyatif, girişimcilik, risk alma, mesleki dürüstlük ve firmaya sadakat yönünde nasıl motive edileceği.

Bazı danışmanlar güçlü kişilerdir ve bir firmada neden gerçekten kaldıklarını sormak isteyenler olabilir. Bazıları kalır, çünkü teknisyen olarak çalışmayı seçmişlerdir ve idari sorunlarla ve pazarlama sorunları yüzünden rahatsız olmak istemezler. Diğerleri, ekip çalışmasının ve profesyonel meslektaşlarla işbirliğinin avantajlarını takdir ederler. Profesyonel bir firmada çalışmanın esasen bir öğrenme deneyimi olduğunu düşünenler ve emekliliğe kadar danışmanlıkta kalmaya zorunlu hissetmeyen üçüncü bir grup vardır.

Hakim olan tutumlar, belirli bir firmanın organizasyon kültürüne ve yönetim tarzına çok bağlıdır. Gerçekten, danışmanlık firmaları çeşitli organizasyon kültürleri sergileme eğilimindedir. Firma bir çatı altında yerleşmiş bir bireyler topluluğundan fazlası olmayabilir ve fiziksel olarak aynı çatı altında bile yer almayabilir, çünkü

danışmanlar zamanlarının çoğunu müşterilerle geçirirler. Firma yönetimi başlıca faaliyeti iş bulmak, danışmanları meşgul halde tutmak ve çalışanlara ortak destek hizmetleri sunmak olan bir iş bulma bürosu olarak hareket edebilir. Firmanın kültürü zayıf olabilir, neredeyse mevcut olmayabilir. Bunun tersine, güçlü kültürleriyle tanınan firmalar vardır. Firma içinde büyük oranda paylaşılan değerler geliştirmişlerdir. Yeni işe alınanlar bunlara hızla adapte olmak zorundadır ve bunun imkansız olduğunu düşünmeleri durumunda, sıklıkla firmada uzun süre kalmazlar.

Danışmanlık firmalarının kültürleri, danışmanlığın ortak ilkelerini ve değerlerini yansıtmaya ek olarak kurucuları ve diğer lider kişilikler tarafından şekillenir. Kural olarak, güçlü profesyonel kültürler, iyi yapılandırılmış firmalarda ve tanınmış sektör liderlerinde yer alır. Firmanın çeşitli davranışsal ve ahlaki konuları nasıl gördüğünü ve bunlarla nasıl ilgilendiklerini tanımlar; öğrenme ve kendini geliştirme, çok çalışma, disiplin, inisiyatif, üstlerin koçluğu, personel arasında rekabet, enformasyon ve bilgi paylaşımı, müşterilerle ilgilenmek, gizlilik, çıkar çatışması, kaliteli iş için kişisel sorumluluk ve faturalandırmada dürüstlük.

Organizasyonel kültürleri yönetmek zordur, fakat imkansız değildir. Liderler rol modelleri sağlayarak ve meslektaşları motive ederek ve eğiterek kültürleri değiştirebilirler. Firmayı yönetirken ya yüreklendirilmesi ve desteklenmesi ya da vazgeçilmesi ve değiştirilmesi gereken firma kültürünün ve değerlerinin doğru bir görünümünü elde etmek önemlidir.

Liderlik sağlamak

En iyi danışmanlık firmalarının deneyimleri, küçük ya da büyük olsun, liderliğin rolünün çok önemli olduğunu göstermiştir. Bireysel üyelerinin ortak değerlere uyduğu ve ortak profesyonel amaçlara ve iş amaçlarına ulaşmaya çalışırken tutarlı ekipler olarak beraber çalıştığı teşvik edici bir kültüre sahip profesyonel bir organizasyon yaratmak için liderlik gereklidir. Liderlik, bireyleri üstün performansa, hizmet kalitesine ve firmaya sadakate motive eder. Gerçekten, her profesyonel aynı türde ve miktarda liderliğe ihtiyaç duymaz ve hatta bazı danışmanlar buna maruz kaldığı için alınabilir. Bununla beraber, liderlik olmaksızın profesyonel bir firma, bir firma olarak değil, sadece bir kişiler topluluğu olarak ve neredeyse potansiyelinin altında işlev görmeye mecburdur. Er ya da geç dağılmayla sonuçlanacaktır.

Mesleklerde liderlik, nadir bir emtiadır. Üstün profesyonel başarıyla bir liderin kişisel niteliklerinin birleşimini gerektirir: İnsanlarla hakikaten ilgilenmek, organizasyonel beceri ve bir örnek teşkil etme, morali muhafaza etme ve geri bildirim ve yüreklendirme sağlama yeteneği. Profesyonel çalışanlar daha bilgili, deneyimli veya üretken profesyonel meslektaşlar olarak ve başkalarına liderlik yapmayla ve yardımcı olmayla gerçekten ilgilenen kişiler olarak saygı duymadıkları liderlere içerlerler. [5]

Bu durum, yönetim pozisyonları seçimini zorlaştırır. Eğer mümkünse, danışmanlıktaki ve diğer mesleklerdeki yöneticiler, doğal liderler olmalıdır ve liderlik rolleri ile idari sorumlulukları üstlenmeye istekli olmalıdırlar.

27.3 Profesyonel bir işletmeyi yönetmek

Yönetim danışmanlığı bir iştir ve müşterilere bağımsız bir hizmetin bir ücret karşılığında sağlandığı ve firmanın kendi mevcudiyetini ve büyümesini kazançlarından finanse etmek zorunda olduğu tüm durumlarda bu şekilde muamele görmelidir. Bu durum, danışmanlık hizmetleri sağlayan organizasyonların büyük çoğunluğu için geçerlidir. Kurum içi ve sübvanse edilmiş danışmanlık hizmetleri bir istisna teşkil eder ve profesyonel işletmeleri yönetmenin bazı ilkeleri bunlara uygulanmayabilir. Yine de yarı işletmeler olarak yapılandırılmaktan ve yönetilmekten büyük oranda fayda sağlayabilirler.

Danışmanlığın bir iş olduğunu anlamak

Dobra dobra konuşmak her zaman kolay değildir. Yıllarca, profesyonel firmalar, işletmeler olarak görülmekten alınmıştır ve hatta bazı profesyoneller şu anda hizmetlerini satarken veya fiyatları tartışırken rahatsız hissederler, çünkü bunu asaletlerinin altında olarak görürler. Danışmanlar genellikle profesyonel ve ticari arasında kalırlar.

Bununla beraber, profesyonel bir hizmet, almak isteyen ve bunun için yeterli bir ücret ödemek isteyen bir alıcı veya satıcı bulmalıdır. Profesyonel hizmetler için aşağı yukarı gelişmiş ve yapılandırılmış bir pazar vardır ve profesyoneller arasındaki rekabet, giderek sadece normal ve kabul edilebilir olarak değil, müşteriler için gerekli ve faydalı olarak görülmektedir. Profesyonel hizmetlerin pazarlanması, son 20-30 yılda çarpıcı değişiklikler yaşamıştır ve birçok ülkede önümüzdeki yıllarda muhtemelen daha fazla değişiklik meydana gelecektir.

Başka herhangi bir iş gibi, profesyonel bir danışmanlık firmasının da karlı olması gerekir. Kâr, birçok değişkene dayalıdır ve bunların bazıları firmanın kontrolü altında değilken (örneğin profesyonel hizmetler için genel talep) bazıları firmanın kontrolü altındadır (örneğin sağlanan hizmetlerin benzersizliği ve kalitesi, ünü ve pazarlama becerileri ve operasyonların verimliliği). Kar planlama ve karın kullanımı hakkında karar verme, sağlıklı bir mali durumda olmak, insanlarını doğru bir şekilde motive ve tazmin etmek ve daha fazla gelişim için yeterli kaynaklar edinmek isteyen her danışmanlık firmasında önemlidir.

Geleneksel olarak, danışmanlık işleri oldukça emek yoğundu ve danışmanlık işine girmek nispeten az miktarda başlangıç sermayesi gerektiriyordu. Ücretler düzenli olarak tahsil edilinceye kadar ekmek parasını ve diğer harcamaları karşılamak amacıyla mesleğe yeni giren bir kişinin tüm ihtiyacı olan kendi becerisi ve küçük bir işletme sermayesiydi. Bu parayı ödünç bile alabilirdi ve pahalı ofis yeri kiralamaksızın evden çalışmaya başlayabilirdi. Az sayıda olanları bile danışmanlık kariyerlerinin başında kişisel fedakarlıklarda bulunmak zorunda olsalar bile, yalnız uygulayıcıların birçoğu bu nedenle kendi başlarına danışmanlar haline gelebiliyordu.

Yönetim danışmanlığı halihazırda daha sermaye yoğun hale gelme eğilimindedir. Danışmanlar, bilişim ve iletişim teknolojilerine, bilgisayar sistemlerine,

web sitelerine, bilgiye ve veritabanlarına, lisanslara, tanıtıma, araştırmaya, yayınlara ve benzerlerine daha fazla para harcamak zorundadır. Danışmanlık firmaları, uluslararası genişleme için ve kişiye özel ve metalaştırılmış metodolojiler, sistemler ve yazılımlar dahil olmak üzere yeni ürün ve hizmet hatlarının geliştirilmesi için diğer firmalarla birleşmeler, devralmalar ve işbirliği anlaşmaları yoluyla büyüme için finansmana ihtiyaç duyarlar. Danışmanlık ekonomisinde, sermaye bulma, sermaye maliyeti, yatırım ve faiz miktarı dahil daha uzun vadeli düşüncelere ve firmanın ma-liyet yapısında ve mali yönetiminde doğrudan personel maliyetleri dışındakilerin artan bir ağırlığına yönelik bir değişim yer almaktadır.

Beşeri sermayeye firma sahip değildir ve bir muhasebecilik bakış açısına göre mali bir değeri yoktur ama firmanın beşeri sermayesinin, başka bir deyişle, "becerisi ve deneyimi, müşterilerin bir rakibe değil de ona gelmesine sebep olan ürün ve hizmetleri yaratan" [6] bu kişilerin maliyeti, giderek bir yatırım olarak muamele görmelidir.

Danışmanlık firmaları için bir işletme modeli

Danışmanlık firmalarının ekonomilerinin temeli, David Maister [7] tarafından geliştirilen ve Yönetim Danışmanlığı Firmaları Meslek Kuruluşu (AMCF) tarafından yıllık anketlerinde uygulanan kar modelinde yansıtılmaktadır. Bu kâr modeli, endüstriyel şirketlerin geleneksel DuPont formülünün bir değişkenidir ve toplu verileri analitik oranlara ayırır. "Hisse senedi getiri oranı"nın yerini "ortak başına kâr" almıştır ve genel formül aşağıdaki gibidir:

$$\frac{\text{Kâr}}{\text{Ortaklar (Kârlılık)}} = \frac{\text{Kâr}}{\text{Ücretler (Marj)}} \times \frac{\text{Ücretler}}{\text{Danışmanlar (Prodüktivite)}} \times \frac{\text{Danışmanlar}}{\text{Ortaklar (Kaldıraç)}}$$

Formülün anlaşılması, firma yönetiminin iş performansını etkileyen özel etkenlere odaklanmasına ve bu etkenler arasındaki ilişkileri yönetmesine izin verir.

Kaldıraç. Kaldıraç (Webster's Sözlüğü'ne göre "bazı amaçlara ulaşmak için yükseltilmiş bir araç"), profesyonel firmaların yapısının ve işleyişinin altında yatan temel kavramlardan biridir. Genel ilke basittir: Kaldıraç, her bir (daha deneyimli ve daha yüksek ücret ödenen) üst düzey profesyonel için (daha deneyimli ve daha az ücret ödenen) kıdem olarak düşük bazı profesyonelleri işe alarak elde edilir. Birçok örnekte üst düzey profesyoneller, firmanın eş sahipleri (ortaklar) olacaktır ve bu arada kıdem olarak düşük profesyoneller, ücretli çalışanlar olacaktır. Kaldıraç, görevlerin makul ve etkili şekilde paylaşılmasını üstlenir: Üst düzey olanlar, esasen işin bulunmasından ve yönetilmesinden sorumluyken, kıdem açısından düşük olanlar temelde üstlerinin rehberliği ve denetimi altında müşteri görevlerinin yerine getirilmesinden sorumludurlar.

Pratikte kaldıraç ilkesi, sağlanan hizmetlerin doğasına, müşterilerin ihtiyaçlarına ve tercihlerine firmadaki kariyer planlamaya ve diğer etkenlere bağlı olarak farklı şekillerde uygulanabilir. Çok çetin, gelişmiş ve oldukça sorumlu çalışma, üst düzey profesyonel başına aynı sayıda kıdemsizlerin daha rutin, tekrarlayıcı, standartlaştırılmış ve teknik açıdan daha basit hizmetler olarak kullanılmasına izin vermez.

Kutu 27.2 Kaldıraç ve kârlılık

Kaldıraç ile kârlılık arasındaki ilişki, farklı örneklerle gösterilebilir.

1. Bir danışmanlık biriminde bir ortağın faaliyet gösteren dört danışmanı olabilir. Toplam kazanç, 600.000$, başka bir deyişle, danışman başına 120.000$ (ortak dahil) iken, ortak için toplam ma-aşları 450.000$ - 130.000$'dir ve faaliyet gösteren her bir danışman için 80.000$'dir (genel maliyetler ve diğer harcamalar görmezden gelindiğinde). Eğer ortak bir tane daha faaliyet gösteren danışmanı kullanmayı ve denetlemeyi yönetirse, böylece kaldıracı 4:1'den 5:1'e yükseltirse, top-lam yeni kazanç 720.000$ olacaktır. Danışman başına kazanç değişmez, fakat toplam kar, yani ortak başına kar 150.000$'dan 190.000$'a, başka bir deyişle yüzde 26,6'ya yükselir.

2. Beşinci danışmana rehberlik yapabilmek ve denetleyebilmek için ortağın zaman tahsisatını değiştirmek zorunda kalacağını varsayalım. Yüzde 40 faturalanabilir ve yüzde 60 faturalanamaz iş yapmak yerine, sadece yüzde 30 faturalanabilir ve yüzde 70 faturalanamaz iş yapabilecektir. Kişisel faturalaması böylece 120.000$'dan 90.000$'a düşecek, başka bir deyişle yüzde 25 oranında azalacaktır ve toplam iş hacmi yüzde 15 oranında artmış olmasına rağmen toplam kar sadece 10.000$ (150.000$'dan 160.000$'a), başka bir deyişle yüzde 11 oranında artacaktır.

3. Başka bir senaryoda, yukarıdaki (1) içinde tarif edilen birim daha iyi ödeme yapan yeni iş bulur, fakat farklı personel yeterliğini ve yapısını gerektirecektir. Bir üst düzeyi (ortak) ve faaliyet gösteren bir danışmanı işe alarak beş danışmandan (bir adet ortak, dört adet faaliyet gösteren) yediye geçer. İki yeni danışman, 280.000$, başka bir deyişle danışman başına 140.000$ ödeyebilecekken, maaşları (1) içindekiyle aynı olacaktır, başka bir deyişle, ortak için 130.000$ ve faaliyet gös-teren danışman için 80.000$. Yeniden yapılandırılmış birim için rakamlar bir bütün olarak danışman başına birazcık daha yüksek bir kar (30.000$ yerine 31.500$), fakat ortak başına oldukça daha az bir kâr getirecektir (150.000$ yerine 110.000$, başka bir deyişle, yüzde 26,6'lık bir düşüş). Danışman başına daha yüksek ücrete ve kara rağmen, 4:1'den 2:5'e doğru bir kaldıraç değişikliği sebebiyle bu durum meydana gelmiştir.

Okuyucular, diğer senaryolar ve kâr üzerindeki etkileri hakkında elbette düşünebilirler.

Kaldıracın ortak başına kâr olarak ölçülen karlılık üzerinde güçlü bir etkisi vardır (bkz. Kutu 27.2). Danışman başına daha düşük ücret seviyelerine ve daha düşük kazançlara fakat daha yüksek kaldıraca sahip firmalar, danışman başına daha yüksek kazançlara fakat daha düşük kaldıraca sahip firmalara göre ortak başına daha yüksek kâr elde edebilirler.

Prodüktivite. Prodüktiviteyi artırmak, kullanılan danışman başına daha fazla ücret kazanmak anlamına gelir. Bu amaca ulaşmanın ilk yolu, çalışma zamanı kullanımını artırmaktır – profesyonel firmaların tümünde önemli bir hedeftir, fakat kanunlarla ve insani sınırlamalarla ve ayrıca makul olmayan şekilde uzun çalışma saatlerinin daha düşük kaliteye ve düşen verimliliğe yol açtığı yönündeki basit

ama önemli gerçekle kısıtlanır.

İkinci yol, müşteriler için çalışılan zaman birimi başına daha yüksek ücretler almaktır. Eğer kabul edilmiş bir piyasa oranı ve rekabet varsa, bu keyfi bir karar olamaz. Yenileşim, program geliştirme, eğitim ve kendini eğitme ve firma içinde teknik bilginin ve deneyimin daha iyi kullanımı sayesinde yeni, daha iyi ve daha çok yönlü hizmetler satarak daha yüksek ücretler elde edilebilir.

Marj. Danışmanlık firması tarafından elde edilen kâr marjı, her şeyden önce prodüktivite ve kaldıraç seviyesini yansıtır. Daha yüksek danışman prodüktivitesi ve daha yüksek kaldıraç, daha yüksek marjlar yaratır. Bununla beraber, genel idare, bilgi satın alımı ve eğitim ve geliştirme maliyetleri gibi maliyetleri düşürerek de marj artırılabilir. Kısa ve uzun vadede neyin uygun ve faydalı olduğuna karar vermek, firma yönetimine kalmıştır. Eğitim ve idare maliyetlerinden tasarruf yapmak marjı artıracaktır, fakat danışman zaman kullanımını (kötü idare sebebiyle) ve ücret seviyelerini (eğer eğitim ihmal edilirse ve danışmanların yeterliği artmayacaksa) düşürebilir.

Büyüme. Yukarıda açıklandığı gibi, danışmanlık işinde ortak başına kazançlarda ve karlılıkta iyileştirme her zaman firmanın büyümesi anlamına gelmez. Kârlılığı artıramayan veya toplam kâr daha yüksek olmasına rağmen bunu düşüren büyüme biçimleri bile vardır (Kutu 27.2). Öte yandan, işletme başka sebepler yüzünden büyümek zorunda kalabilir (ayrıca bkz. Bölüm 28.4):

- pazardaki pozisyonunu güçlendirmek ve yeni pazarları elinde tutmak;
- daha eksiksiz bir hizmet portföyü geliştirmek ve daha geniş bir yelpazeye yayılan karmaşık görevleri üstlenebilen danışmanlık personelini işe almak;
- yeni iş fırsatları, kariyer geliştirme ve personel motivasyonu sağlamak.

Diğer kriterler ve araçlar. Önceki paragraflarda tarif edilen kar modeli, personel ve ortaklar oranının çok önemli olduğu ortaklıklar şeklinde faaliyet gören ve bu şekilde kurulmuş firmalarda temel ilişkilerin anlaşılmasına ve yönetilmesine yardımcı olur. Eğer bir danışmanlık, hisselerinin ortak olmayan insanlar veya kurumlar tarafından sahip olunduğu bir şirket olarak ve hatta halka açık şirket olarak kurulursa, karlılığı ölçmek için klasik oranlar uygulanabilir (bkz. Bölüm 14.2).

Sermaye yatırımı analizi (Bölüm 14.6), araştırmaya ve yeni, sıklıkla metalaşmış ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesine büyük oranda yatırım yapan danışmanlıklarda önemli hale gelmektedir. Bu firmalar, ayrıca giderek ekipman maliyetleri, yazılım, lisanslar, tanıtım ve benzerleri gibi personel dışı maliyetlerle ve doğrudan ve faturalanabilen müşteri çalışmasında işe alınan personel hakkındaki verilerle araştırma ve geliştirmede yer alan personelin karşılaştırılmasıyla ilgilenmektedir.

Danışmanlıkta girişimcilik

Girişimcilik, işletmenin tam kalbinde yer alır. Bir danışmanlık firmasında kurucu, ilk girişimcidir. Riski göze almış ve kendi kişisel geleceğiyle yeni işin geleceği arasında bağlantı kurmuş kişidir. İlk yatırım, mali bakımdan mütevazı olmuş olabilir, ama insan zekası ve enerjisi bağlamında her zaman önemlidir.

Kutu 27.3 Avcılar ve çiftçiler

Danışmanlık işinde girişimciliğe ve yönetime yönelik yaklaşımlar, "avcı" ve "çiftçi" firmalar arasında fark gözeterek gösterilebilir.

Avcı firmalar, üyelerine maksimum bireysel özerklik vererek üyelerinin girişimci ruhunu en üst seviyeye çıkarma girişiminde bulunurlar. Yerel piyasaya yanıt verme ve uyum sağlama yönünde her bireyi ve her bir küçük grubu teşvik ederler. Yerel piyasa fırsatlarının faydalarını elde etmek amacıyla, pazarlama, firma çapında tutarlılıktan (hizmetlerde, pazarlarda ve yaklaşımda) fedakarlık yapılır.

Başarılı olmak için, avcı firmalar en iyi girişimcileri çekmek, motive etmek ve ödüllendirmek zorundadır. Bireyler, kendi girişimsel çabalarının sonuçlarına göre yükselirler ve alçalırlar. Merkezi bir strateji yoktur ve odak kısa vadelidir.

Girişimcilik, esneklik, hızlı çözüm oluşturma ve değişiklik gösteren piyasa ihtiyaçlarına hızlı adaptasyon sağlama, güçlü iş erdemleridir. Bunları başarılı bir şekilde en üst seviyeye çıkaran herhangi bir firma, aşılması zor bir rakip olacaktır.

Çiftçi firmalar (ayrıca "bir firma" firmaları), profesyonel uygulamaya yönelik işbirlikli bir yaklaşıma dayalıdırlar ve tazminat, işe alma, eğitim, organizasyon ve hizmet hatları seçimi gibi işletme sistemlerini vurgularlar. Seçilen alanlara büyük oranda yatırım yaparak başarılarını oluştururlar. Önemli olan bireysel performans değil, toplu halde erişilen başarıya yapılan katkıdır. Organizasyon, bir bütün olarak başarılı olmadığı takdirde bir bireyin iyi çalışmasının herhangi bir yolu yoktur.

Avcı firmalar, büyük bir şekilde yeni piyasalara girerler (baştan sona hazırlıktan sonra) veya hiç girmezler. Organize, ekibe dayalı bir faaliyet olarak yaklaşılan pazarlamaları iyi odaklıdır. Girişimcilik, bireysel bir dürtü ve girişim meselesi değil, fakat tüm firma yönetiminin bir fonksiyonudur.

Her iki yaklaşımın faydalarını yakalama girişiminde bulunan firmalar (bireysel girişimcilik ve işbirlikli strateji), yönetim uygulamasında önemli tavizler vermek zorundadırlar ve bu durum genellikle azalan performansa yol açar.

Kaynak: D. Maister: Managing the professional service firm (Profesyonel hizmet firmasının yönetilmesi) (New York, The Free Press, 1993) adlı eser, Bölüm 28, "Hunters and farmers" (Avcılar ve çiftçiler).

Birden çok danışmanı istihdam eden büyük bir ortaklık veya şirket haline geldiğinde bile, bir danışmanlık işletmesinin girişimci düşünmeye ve davranışlara ihtiyacı vardır. Bir bürokrasiye veya akademik bir kuruma dönüşmemelidir. Müşterilerin hızla değişen ihtiyaçları, artan rekabet ve danışmanların neredeyse her gün yeni fırsatlarla karşılaşmaları sebebiyle, bazı sektörlerde büyüyen işletmelerden muhtemelen daha çok girişim ruhuna ihtiyaç duyar. Bununla beraber, fırsatlar sadece görebilen ve bunları almaya istekli kişilerin olacaktır.

Spesifik teknik ve yönetimsel rollerine ek olarak, danışmanların girişimsel ruhlarını açıklığa kavuşturmak esastır. Bu tür davranışların firma tarafından istendiğini ve değer verildiğini bilirlerse, danışmanlar, girişimciler gibi düşünecek ve

davranacaktır. Nelerin girişimcilik olarak görüldüğünü bilmeleri gerekir: Yeni müşteriler edinmek mi? Mevcut müşterilerden daha fazla iş mi? Yapması daha kolay olacak daha fazla görev satmak mı? Yenilikçi çalışma yöntemleri aramak mı? Eski sorunlarla başa çıkmanın yeni yollarıyla çıkagelmek mi? Yeni danışmanlık sahaları geliştirmek için inisiyatifi ele almak mı?

Danışmanların firmada bir girişimci olarak kimin düşünmesi ve hareket etmesi gerektiğini de bilmeleri gerekir. Bu, üst düzey ortaklardan oluşan korunmuş bir alan mı? Yeni işe alınanlar dahil, firmanın her üyesinden bir girişimci gibi düşünmesi ve hareket etmesi mi bekleniyor?

Danışmanlık bir işletme olmadığında

Yönetim danışmanlığı birimlerinin hepsi bağımsız işletmeler değildir. Hükümetler ve ticari işletmeler içindeki kurum içi danışmanlık birimleri (Bölüm 2.5) ve kar amacı gütmeyen çeşitli organizasyonların danışmanlık hizmetleri işletmeler olarak sınıflandırılamaz. Bu birimlerin bazıları, tam piyasa ücretini almak yerine ücretsiz olarak veya çok uygun bir ücret karşılığında danışmanlık hizmetleri sağlarlar. Bütçeleri ana kuruluş, teknik yardım programları veya diğer kaynaklar tarafından finanse edilebilir. Bu birimlerin bazıları, diğer danışmanlarla rekabet içinde olabilir, fakat bağımsızlıkları, işe alma, yeniden sayım ve personel atamalarının sonlandırılması, danışmanlık ücretlerinin belirlenmesi, faaliyetlerin genişletilmesi veya ölçülerinin azaltılması, hizmet portföyünün değiştirilmesi veya yeni müşterilerin bulunması bağlamında sınırlandırılma eğiliminde olabilir.

Profesyonel bir işletmeyi yönetmenin içerdiği ilkelerin tümü bu gibi bir birime uygulanamaz. Bununla beraber, belirli ilkeler uygulanabilir. Bu birimlerin etkililiği, bunlara "yarı işletmeler" şeklinde muamele ederek, karar vermede nispi özerklik sağlayarak, hizmetler satmalarını teşvik ederek ve iş sonuçlarının personel yeniden sayımında ve motivasyonunda ve birimin gelecekteki gelişiminde bir etki yarattıklarından emin olarak artırılabilir. Kurum içi danışmanlık birimleri, ana organizasyon içinde yapılacak iş için kurum dışı danışmanlarla rekabet edebilir, hizmetlerini diğer müşterilere pazarlamak ve satmak için yetkilendirilebilir.

27.4 Mükemmeliyeti profesyonelce ve işletme içinde elde etmek

Gerçek hayatta danışmanlığın profesyonel ve iş yanları ayrı değildir. Profesyonel kararlar, iş kararlarıdır ve iş kararlarının profesyonel imaları vardır. Firmanın personel rekabeti ve dürüstlüğü, liderlik, organizasyonel kültür, paylaşılan değerler ve önemli müşterilerle iyi ilişkiler gibi kilit profesyonel özelliklerinin ekonomik bir değeri vardır ve firmanın değerinde, ücret seviyelerinde, potansiyel ve gerçek kazançlarda ve benzerlerinde yansıtılırlar. Danışmanlık firmalarının yöneticileri, kişisel altyapılarına ve bir veya diğer yan yönündeki tercihlerine bakmaksızın iki özelliğe hitap etmek zorundadır. İşlerinin atılımı hassastır, profesyonel ve iş amaçları ve endişelerinin anlayışlı ve incelikli dengeleyicisidir ve müşterilerin, bireysel danışmanların, ortakların ve firmanın tümünün çıkarınadır. Bu dengeleme, ödünleri, ödünle-

şimleri ve çatışmaların sezilmesini, önlenmesini ve çözülmesini gerektirir.

Her firmada, hassas meslek-iş dengesini mahvedebilen baskılar vardır. Bireyler veya ekipler, kişisel olarak ilgilendikleri, fakat bunun için piyasanın yer almadığı veya artık karlı olmayan hizmetler geliştirebilirler. Bazı ortaklar kaldıraçtan alınacaktır, çünkü kıdem bakımından küçük meslektaşlara güvenmekten ve bu meslektaşları geliştirmekten ziyade her şeyi kendi başlarına yapmayı tercih ederler. Firma, danışmanları kaliteyi düşürme yoluyla kârlılığı artırmaya zorlayabilir. Faaliyette bulunan danışmanlardan veri toplama ve analiz tasarrufu yaparak daha verimli hale gelmeleri istenebilir. Kıdemi düşük olanlar, yeterliklerinin ötesinde işlere atanabilirler.

Kilit bir görev, ödev ve uygulama yönetiminin dengelenmesidir. Ödev, danışmanlık organizasyonlarının yönetim sistemindeki temel yapı taşlarını oluşturur. Bir görev belirlendikten ve bir sözleşme imzalandıktan sonra, organizasyon, bir danışman veya bir görev ekibi atar ve ona ihtiyaç duyulan kaynakları sağlar. Kendi kendine yeten bir yönetim hücresi, böylece danışmanlık firması içinde yaratılır. Görevlerin normalde sınırlı bir ömürleri olduğu için, iş tamamlandığında görev ekiplerinin varlığı sona erer. Bireysel ekip üyeleri, yeni görev ekipleri ile yeni yönetim hücreleri olarak yeniden gruplandırılırken diğer kaynaklar (örneğin ekipman, finansman) bitirilmiştir veya yeniden tahsis edilirler.

Görevlerin yönetilmesi ve koordine edilmesi, bir firmadaki çok önemli faaliyetlerdir. Büyük firmalarda, yeni görevler hazırlanırken paralel ve örtüşerek işleyen düzinelerce veya yüzlerce görevin eşzamanlı olarak yönetilmesi gerekebilir. Bununla beraber, en iyi yönetim müdürü bile firmanın bir bütün olarak işlemesini ve geliştirilmesini temin edemez. Bir görevi diğerlerine göre kayırarak, örneğin başka bir müşterinin daha yüksek bir sesle konuşması sebebiyle bir görevden kaynaklar alarak, çatışmalar ve dengesizlikler bile yaratabilir. Görevler, firmanın baştan sona stratejisiyle de çatışmaya girebilir. Firmanın yeni bir şey öğrenmediği yararlı görevleri kayırarak gelecekteki gelişim tehlikeye atılabilir. Araştırma ve geliştirme ihmal edilebilir. Yine burada, spesifik müşteri projelerinin yönetilmesine ek olarak genel endişelerle ve firmanın ihtiyaçlarıyla ilgilenen dengeli bir yaklaşım gerekmektedir.

Bu genel endişeler ve organizasyonel ihtiyaçlar özellikle aşağıdakileri dahil etmelidir:

- firmanın profesyonel kültürü ve iş kültürü;
- yüksek profesyonel standartlar ve hizmet kalitesi elde etmek için strateji;
- kârlılık ve büyüme elde etmek için strateji;
- yeni yeteneklerin ve ürünlerin geliştirilmesi;
- piyasa ve müşteri tabanının geliştirilmesi ve desteklenmesi;
- ana kaynak yönetimi, motivasyonu ve geliştirilmesi – profesyonel personel;
- sağlam mali yönetim ve kontrol.

Önceki paragraflarda kullanılan "dengeleme", "ödünleşimler" ve "ödün" terimleri, danışmanlık yöneticilerinin ve diğer profesyonel firmaların zamanlarının büyük bölümünde yaptıkları şeyi doğru bir şekilde tarif eder, fakat resmin tamamını vermez. Birincisi, danışmanların faaliyet gösterdikleri çevre ile müşterilerinin ihtiyaçları sürekli değişmektedir. Danışmanlık firması yönetimi, bu değişikliklerle

başa çıkabilmeye ve bu değişikliklere uyum sağlayabilmeye yetecek kadar esnek ve dinamik olmalıdır. Başka bir deyişle, firmanın profesyonel ve iş yanlarını dengelerken eski bir dengeye geri dönmek mümkün değildir – çevrede ve firmanın kendisinde yer almış değişikliklerle tutarlı, yeni birisi elde edilmelidir. Değişiklikle başa çıkmak ve değişikliği yönetmek, profesyonel ve iş yanı arasındaki ayrılıkların ve çatışmaların önlenmesini ima eder. Yeni pazarlar geliştirilir ve yeni iş modelleri benimsenir, fakat profes-yonel standartlardan fedakarlık yapılmaz. Yeni personel işe alınır ve eğitilir, fakat yeterli olmadığı bağımsız müşteri için atanmaz.

İkincisi ve en önemlisi, her danışman kendi performans ve başarı standartlarını belirler. Danışmanlığın profesyonel ve ticari yanı arasındaki bir denge, çeşitli mükemmeliyet seviyelerinde elde edilebilir ve sürdürülebilir. Danışmanlığın yöneticiler ve benzeri personel için sadece bir gelir kaynağı olduğu, mütevazı hırslara sahip firmalar vardır; bu firmaların amacı, herhangi bir hizmetten ve hatta hayal gücünden yoksun ve alelade bir hizmetten düzenli olarak gelir elde etmektir. Yüksek standartları vardır ve profesyonel olarak ve işletmeler olarak hırslı fakat gerçekçi olmayan amaçlara ulaşmaya çalışırlar. Mükemmel iş sonuçları elde etmeyi ve rakiplerinden daha fazla kazanmayı isterler, fakat profesyonel performansın ve kalitenin hasar görmesini asla istemezler. Her anlamda lider olmayı amaçlarlar. Bu firmaları becerikli ve yetenekli bireyler için ve ayrıca güçlerinin yetebildiği en yüksek seviyede profesyonel hizmetler isteyen sofistike müşteriler için çekici hale getiren budur. Danışmanlık firması yönetiminin atılımı budur.

1. H. J. Hagerdorn'dan alıntı: "The anatomy of ideas behind a successful consulting firm" (Başarılı bir danışmanlık firmasının ardındaki fikirlerin anatomisi) Journal of Management Consulting (Milwaukee, WI), Cilt 1, Sayı 1, 1982, sayfa 49-59.
2. Profesyonel firma yönetimi hakkındaki önemli yayınların listesi, Ek 3'te yer almaktadır.
3. T. Levitt: "Marketing intangible products and product intangibles" (Soyut ürünlerin ve ürün soyutluklarının pazarlanması), Harvard Business Review, (Boston, MA), Mayıs-Haziran 1981, sayfa 96.
4. Profesyonel hizmet firmalarında motivasyon ve liderlik hakkında faydalı fikirler ve öğrenme materyalleri, David Maister ve Edge Group'un PracticeCoach® servisinden (bkz. www.practicecoach.com.ai/content/what.html, 4 Nisan 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir) ve P. McKenna, G. A. Riskin ve M. J. Anderson tarafından yazılmış Beyond knowing (Bilmenin ötesinde) (Edmonton, The Institute for Best Management Practices) adlı yönetici ortaklar ve uygulayıcı grup liderleri el kitabından edinilebilir. Ayrıca bkz. P. McKenna ve D. Maister: First among equals: How tomanage a group of professionals (Eşitler arasında birinci: bir grup profesyonel nasıl yönetilir) (New York, The Free Press, 2002).
5. Aynı eser.
6. T. A. Stewart: Intellectual capital: The new wealth of organizations (Entelektüel sermaye: Organizasyonların yeni zenginliği) (New York, Doubleday, 1997), sayfa 91.
7. Bu bölüm için D. Maister: Managing the professional service firm (Profesyonel hizmet firmasının yönetilmesi) (New York, The Free Press, 1993), sayfa 31-39'daki "Profitability: Health and hygiene" (Karlılık: Sağlık ve hijyen) esas alınmıştır.

DANIŞMANLIK FİRMASININ STRATEJİSİ 28

Birçok danışman, strateji, stratejik planlama ve yönetim kavramlarına aşinadır (bkz. Bölüm 12). Bu bölüm, stratejik bir yaklaşımın danışmanlık şirketlerine nasıl faydalı olabileceğini incelemektedir.

28.1 Stratejik yaklaşım

Stratejik bir yaklaşım, moda olduğu için değil, gerekli olduğu için kullanılırsa yerindedir. Geçmişte çoğu danışman belirli bir strateji izlemezdi ve potansiyel bir müşteriden gelen herhangi bir fırsata ve müşterinin ilgili olduğuna dair herhangi bir ifadeye yanıt vermeye çalışırdı. Bu durum artık değişmiştir. Giderek daha fazla danışman, tüm müşterilerin her istediği şeyi yapamayacaklarının ve diğer danışmanlardan daha iyi yerine getirebilecekleri tek bir hizmet sunarak ya da bir piyasa dilimine hizmet ederek çok daha iyi iş bulabileceklerinin farkına varmıştır. Başarılı danışmanlık şirketleri, strateji sözcüğü her zaman kullanılmasa da, giderek daha fazla strateji uzmanı gibi hareket etmektedir.

Amaç ve hedefler

Diğer iş kollarında ve organizasyonlarda olduğu gibi, danışmanlıkta da strateji bir durumdan (içinde bulunulan) bir diğerine (gelecekteki) giden bir yol seçmekten ibarettir. Başlangıç noktası bilinmektedir ya da danışmanın içinde bulunduğu andaki durumunu, kaynaklarını ve becerilerini değerlendirerek tespit edilebilir. Eğer gerçeği pembe gözlüklerle değil de olduğu gibi görme isteği varsa, bu zor değildir.

Gelecek ise farklı bir meseledir. Cevaplanması gereken temel sorular şunlardır: Ne elde etmek istiyoruz? Temel hedefimiz nedir ve bunu ne zaman başarmak istiyoruz? Bu tür sorular sadece geçmiş olaylar hakkındaki bilgilerden yararlanarak yapılan tahminlerle cevaplanamaz. Eğer çevre ve piyasalar hızla değişiyorsa, geçmişe dayalı tahminler yanıltıcı olabilir. Gerekli olan, talep ve fırsatların üzerine tahminlerden ve değerlendirmesinden farklı olan, geleceğe ilişkin bir vizyondur; bu, danışmanın şirketin gelecekte nasıl olması ve ne başarması gerektiğine dair tasarısıdır. Bu sadece azmin ve hayal gücünün değil, fırsatların ve şirketin güçlü yönleri ile zaaflarının gerçekçi bir değerlendirmesinin yansımasıdır.

Danışmanlık şirketinin gelecekte ne olması gerektiğine karar verirken da-

nışmanlığın Bölüm 27'de tartışılan iki yönü düşünülmelidir. Öncelikle, danışmanlık şirketi aşağıdaki soruların cevaplarını bulmaya çalışarak, amaç ve hedeflerini profesyonel bir bakış açısından tanımlamalıdır:

- Ne tür bir profesyonel şirket olmak istiyoruz?
- Müşterilerin sorunlarını çözerken, müşterilerin yüksek performans düzeylerine ulaşmalarına yardımcı olurken ve öğrenme ile sorun çözme becerilerini geliştirirken, kültürümüz, danışmanlık felsefemiz ve rolümüz ne olacaktır?
- Teknik anlamda lider olmak, daima teknolojik ilerlemenin ve yönetim yöntemlerinin en ön safında yer almak ve müşterilere yeni bilgileri ve hizmetleri ilk sunan olmak istiyor muyuz?
- Kendimizi yönetim danışmanlığıyla mı sınırlayacağız, yoksa sunduğumuz hizmetlerin yelpazesini genişletecek miyiz? Müşterilerimize daha faydalı olmak için hangi hizmetleri eklemeliyiz?
- Kimliğimizi yitirmeden ve becerimizi aşan alanlara girmeden portföyümüze hangi yeni hizmetleri ekleyebiliriz?
- İkinci stratejik yön ise, ticari faaliyettir. Sorulması gereken kilit sorular:
- Bir işletme olarak danışmanlık firmamız ne başarmak istiyor?
- Stratejimiz sadece hayatta kalmayı mı, orta hızda büyümeyi mi, yoksa hızla genişlemeyi mi garantiliyor?
- Danışmanlık hizmetleri piyasasında hangi konuma ulaşmak istiyoruz?
- Şirketimizin mali gücü ve bağımsızlığı ne olmalı?

Bu iki yönün birlikteliği ne kadar vurgulansa yeridir. Sadece ticari hedeflere odaklanmak, şirketi profesyonel açıdan öldürebilir. Stratejinin ticari yönünü göz ardı etmek ise, şirketin mali sağlığını bozabilir ve önerilen profesyonel stratejileri elde edilemez hale getirebilir.

Danışmanlıkta rekabet gücü

Stratejik yaklaşım, bir şirketin danışmanlık hizmeti sağlayan diğerleri üzerinde rekabet gücü kazanmasına yardım eder. Başlangıçta sorulması gereken sorulardan biri şudur: Rekabet açısından avantajımız nedir? Bir müşteri neden diğer danışmanlara değil de bize başvurmalı? Bunun nedeni özel bir teknik uzmanlık, başkalarında olmayan bir ürün, karmaşık ticari sorunlar için gereken geniş bir dizi çokdisiplinli deneyim, sanayi sektörüne ilişkin yakın bilgi, hizmetin hızlı ve güvenilir bir şekilde sağlanması, düşük ücretler, kamu sektörü nezdinde iyi bir şöhret ve temaslar ya da mevcut müşterilerle mükemmel ilişkiler olabilir.

Her danışman bir guru olamaz, her halükarda müşterilerin çoğu bir guruya danışma ihtiyacı içinde değildir. Müşterilerin ihtiyaçları çeşitli düzeylerde ileri bilgi gerektirebilir, karmaşık ve yeni olabilir; danışmanlık piyasası da geniş bir imkan yelpazesi sunmaktadır. Ancak bu imkanlar için rekabet eden danışmanların sayısı artmaya devam etmektedir. Müşterilerin kendileri de teknik, analitik ve yönetim değişimi becerilerini artırarak danışmanlarla giderek daha fazla rekabet etmektedir.

Dolayısıyla mevcut başarılarından ve iyi işler alma şansından memnun, başarılı bir danışman muhtemelen rekabet avantajını kaybetmeye yakındır. Başarı,

danışmanın en büyük düşmanı olabilir. Siz lider konumunuzun ve geçmiş başarılarınızın tadını çıkarırken, başka bir danışman muhtemelen yeni bir şey geliştirmek ve sizden daha iyisini yapabileceğini göstermek için çok çalışıyordur. Mevcut müşterilerle ayrıcalıklı ilişkiler sizi kurtarmaz. Müşterilerin kendileri rekabete maruz kalmaktadır ve geçmiş projelerde onlardan mükemmel hizmetler almış olsalar da eski moda danışmanları çalıştırma lüksleri yoktur.

Danışmanlıkta rekabet gücünüzün olup olmadığını incelerken kendinize tümüyle dürüst olmanız gerekir. İyi, hatta çok iyi olduğunuzu düşünebilirsiniz, ancak gerçekten rakiplerinizden iyi misiniz? Eğer bugün için kesin bir rekabet avantajınızın olduğu sonucuna varırsanız, arkasından kendinize sormanız gereken sorular şunlardır: Avantajınız ne kadar güçlüdür ve ne kadar sürecektir? Avantajınızı nasıl korur ve artırabilirsiniz? Eğer rekabet avantajınız yoksa, belki bir tane geliştirmeyi düşünmeniz gerekir. Nasıl? Bu elbette birçok etkene bağlı olacaktır ve hazır bir şablonu yoktur. Ancak hayal gücünün ve yeniliğin sınırı da yoktur. Herkes başarılı olamaz, ama herkes deneyebilir. Nihayetinde, yönetim danışmanlığı bu sayede gelişmiştir; tüm mesleği kapsayan büyük tasarılarla değil, hem küçük, hem de büyük şirketlerin müşterilerine yeni ve daha iyi hizmetler sunmak için gösterdiği bir sürü bireysel çaba ile.

Strateji ve faaliyetler

Ticari organizasyonların davranışlarına uygulandığında "strateji" kavramının ne anlama geldiğine dair uzun süredir devam eden bir tartışma vardır. Stratejik sözcüğü uzun vadeli ile aynı anlama mı gelir? Stratejik seçim, işletmenin niteliğinde ve biçiminde büyük etkisi olan bir seçim midir? Eğer seçenekler sınırlıysa ve sadece bir tane izlenebilir yol varsa, stratejiden söz etmek mümkün müdür?

Bizim anlayışımıza göre, danışmanlık şirketlerinin stratejik kararları, hem profesyonel hem de ticari anlamda şirketin biçimi ve profili üzerinde önemli bir etkisi olan kararlardır. Bu tür kararların günlük faaliyetlerden ayrı tutulamayacağı açıktır. Eğer daha önce hiç ulaşım sektöründe çalışmamış bir danışman, bir karayoluyla ulaşım şirketi için ilk kez bir proje yapmaya karar veriyorsa, bu sadece bir faaliyet kararından daha fazlası olabilir. Eğer bunun ardından aynı müşteriden daha fazla iş gelirse ve ulaşım sektöründen başka şirketler tavsiye almaya gelirse, bunun stratejik bir karar olduğu ortaya çıkar.

Eğer stratejik bir seçim şirketin yönetimi tarafından yapılırsa, bunu pazarlama ve faaliyet kararlarına dönüştürmek gerekir. Yeni müşteriler, yeni hizmetler, mevcut müşteriler için farklı işler, yeni müdahale yöntemleri, kalitede önemli artışlar, şirketin kamudaki imajındaki değişimler; bunların hepsi pazarlamada ve faaliyetlerde değişimler gerektiren stratejik değişikliklerdir. Faaliyetlerde değişme olmadan stratejik değişiklik olmaz.

Stratejik yaklaşımda esneklik

Doğru stratejinin seçilip seçilmediğini yalnızca deneyim gösterebilir. Başka bir danışman, bir rakip de aynı yeni hizmeti sunmayı seçmiş ve pazarlama ve hizmetin sağlanmasında daha iyi performans göstermiş olabilir. Yapıldıkları anda

hem sizin hem de rakibinizin seçimleri doğruydu, ancak rakibiniz stratejiyi yürürlüğe koymakta daha hızlı davrandı ve daha başarılı oldu. Bunun sonucunda, sizin stratejinizi gözden geçirerek rakibinizin başarılarını da göz önüne alan yeni bir strateji belirlemeniz gerekecektir.

Ancak strateji belirlerken ve yeniden belirlerken esnek olma gerekliliğinin temel nedenleri yönetim hataları ya da rakiplerin başarısı değil, iş dünyasındaki değişimlerdir. Yönetim danışmanlığının teknolojide, piyasalarda, finans alanında, yasalarda, ulusal ve uluslararası siyasette ve müşterilerin işlerini etkileyen herhangi bir diğer etkende oluşan gelişmeleri yansıtması gerekir. Danışmanlık stratejisinin bu değişiklikleri takip etmesi, hatta tercihen tahmin etmesi gereklidir. Finansal piyasalar bir kere dışa açılıp da küçük şirketler bile uluslararası para piyasasından kredi almayı düşünebilecek hale geldiğinde, bir finansal danışmanın stratejisi artık sadece ulusal finans piyasası ile sınırlı kalamaz. Bir kere internet ve e-iş bir gerçek haline geldi mi, hiç bir danışman bunları göz ardı edemez.

Danışmanlık stratejisini belirlerken esnekliğe ve hayal gücüne duyulan gereksinim ne kadar vurgulansa yeridir. Strateji asla yeniliği ve girişimciliği engelleyen bir ayak bağı haline gelmemelidir. Bir danışmanlık firması uzmanlık alanını ve müdahale yöntemlerini büyük bir titizlikle belirlemiş olabilir, ancak bu, projelerde görevli profesyonellerin müşterilerin karşı karşıya olduğu yeni türde sorunlara ve fırsatlara uyanık olmasını engellememelidir. Dinamik danışmanlık şirketleri daima çalışanlarını yeni alanlarda proje imkanlarını düşünmeye ve eski sorunların çözümüne ilişkin yeni önerilerle gelmeye teşvik eder. Uzun vadeli strateji seçimler ve esneklik ile yenilik arasındaki ilişkiyi takip etmek nazik ve zor olabilir (Kutu 27.3'te yer alan "avcılar" ve "çiftçiler" mecazını hatırlayınız), ancak hiçbir danışmanlık firmasının bu ilişkiyi göz ardı etme lüksü yoktur.

Dahası, stratejik bir yaklaşım benimsemek danışmanın stratejik değerlendirme ve planlama için ağır, çok zaman alan ve muhtemelen fazla pratik olmayan bir yöntem kullanması gerektiği anlamına gelmez. Rakamlarla ifade edilemeyecek şeyleri rakamlarla ifade etmeye çalışmanın ve gelecek belirsizse ayrıntılı tahminler yapmanın anlamı yoktur. Stratejik planlamaya ve yönetime hafif ve esnek bir yaklaşım sadece daha etkili olmakla kalmaz, aynı zamanda profesyonel bir hizmet şirketinin benimseyebileceği ve sistemli olarak uygulayabileceği tek yaklaşımdır.

28.2 Müşteri hizmetlerinin kapsamı

Bazı danışmanlar sağlayabilecekleri hizmetleri tanımlarken açık ve kesin olmayı istemezler. Bazıları, bu tür bir tanımın kısıtlayıcı olabileceğini ve hizmet tanımına tamı tamına uymayan işler için kendilerine başvurulmamasına neden olabileceğini düşünür. Bazı diğerleri ise, analitik ve sorun çözme uzmanlıklarının neredeyse her türlü sorunun üstesinden gelecek kadar güçlü olduğuna inanır. Ancak hizmet ve ürün tanımı, bir danışmanlık stratejisinin temel taşlarındandır. Şirketin kimliğini ve profilini belirler, müşterilere ne isteyebileceklerini ve ne almayı umabileceklerini söyler, şirketin zamanla oluşturması ve güncel tutması gereken uzmanlık türünü belirler ve danışmanlık tarzı ile yöntemler üzerinde de büyük et-

kisi vardır. Müşteriler giderek artan oranda, danışmanlarından tam olarak hangi hizmetleri bekleyebileceklerini bilmek istemektedir. Eğer danışmanlık firması belirli bir hizmeti sunabileceklerinin arasına dahil ediyorsa (örneğin satış ağlarının örgütlenmesi ya da çalışanların yetkinliğinin değerlendirilmesi), bu hizmetin bilinçli ve sorumlu bir stratejik seçim olduğundan ve şirketin kaynakları ve deneyimi ile tutarlı olduğundan emin olmak istemektedirler.

Şirketin çekirdek yetkinlikleri

Sunulacak ürünleri ve hizmetleri seçerken faydalı bir bakış açısı, şirketin çekirdeğinde yer alan becerileri göz önüne almaktır. Bu çekirdek yetkinlikler, şirketin mükemmel bir bilgi ve know-how geliştirdiği, yeterli sayıda iyi eğitilmiş profesyonel çalıştırdığı, gelişmeleri yakından takip ettiği ve fazla zorluk çekmeden çeşitli projeleri üstlenip geniş bir müşteri yelpazesine hizmet edebileceği faaliyet alanlarıdır (bunlar konular, müdahale yöntemleri, sektörler, özel beceriler ya da diğerleri olabilir). Şirket normal olarak sunduğu hizmetleri, yeterince güçlü hissetmediği alanlara uzanmadan, temel yetkinlik alanları ile sınırlar. Çekirdek yetkinliklerin dışında bir çalışmaya ihtiyaç ve talep olursa (örneğin karmaşık projelerde), doğaçlama ya da ikinci sınıf iş yapmaktansa şirket bir alt yükleniciye başvurarak işi ittifak içine girdiği bir ortak ile paylaşma ya da başka bir uygun formülle çözme yoluna gider. Belirli türde hizmetlerde ileri düzeyde uzman olmasıyla tanınan bir şirket, şöhretini başka alanlarda amatörce işler yaparak zedelemez.

Çekirdek yetkinlikler kavramı durağan olamaz. Değişen deneyimlerin ve profesyonel çalışan kadrosundaki değişimlerin sonucunda yetkinler de değişir. Yetkinlikler personeli geliştirerek artırılabilir ya da atalet, dinamizm eksikliği ve zayıf personel politikaları nedeniyle kaybedilebilir.

Özel ürününüz

Bazı danışmanlar, diğer meslektaşlarının sunduğu ürünlerden ve hizmetlerden farklı, özel ürünler geliştirip müşterilere sunmayı faydalı bulmuştur. Bu tür özel ürünler (bir eğitim paketi, bir sorun çözme yaklaşımı, bir iş teşhis yöntemi, bir risk değerlendirme ve yönetim modeli ya da başka bir şey olabilir), eğer farkına varılan bir müşteri ihtiyacını karşılıyorsa ve danışman bunu başarılı bir şekilde pazarlayabilirse, danışmana rekabet avantajı kazandırabilir. Bölüm 1 ve 2'de dile getirildiği üzere, metalaşma yönünde bariz bir eğilim vardır, danışmanların sunduğu bazı hizmetler yüksek düzeylerde standartlaşmaya ulaşmaktadır.

Özel ürünler diğer danışmanların sunduğu karşılaştırılabilir ürünlerden farklı ve daha üstün olmalıdır. Özel ya da farklı hiçbir şey sunmayan, standartlaşmış danışmanlık hizmetlerini süslü, yeni isimlerle pazarlayarak müşterileri kandırmaya çalışmak akıllıca olmaz.

Ürünü yenilemek

Her diğer ürün gibi, profesyonel bir hizmetin de bir ömrü vardır; tasarım ve geliştirme, deneme, piyasaya sürme, büyüme, olgunluk, doyma ve düşüş dönem-

lerinden geçer. Bazı hizmetler, diğerlerinden daha çabuk devrini doldurur ve kullanımdan kaldırılmaları gerekir. Danışman stratejisini planlarken mümkün olduğu oranda belirli hizmetlerinin ömrünü analiz etmeli, devirlerinin dolmasından kaçınmalı ve mevcut hizmetleri değiştirmeye ya da doğru bir zamanda yeni hizmetleri devreye sokmaya hazır olunmalıdır.

Hizmetin şirketin gelirine katkısı, büyüme hızı, gelecekte beklenen talep ya da o hizmeti geliştirme ve pazarlamanın maliyeti gibi kriterler kullanarak, hizmetleri gruplara ayırarak sınıflandırmak pratik bir yaklaşım olabilir. Çeşitli stratejik analiz yöntemleri, örneğin aşağıdakileri ortaya çıkarmak için kullanılabilir:

- artık büyümeyen, ancak toplam gelirin önemli bir kısmını oluşturmaya devam eden hizmetler;
- şirketin toplam geliri içindeki paylarının önemi nispeten küçük olsa da, büyümeye devam eden hizmetler;
- belirli piyasalarda hacmi durgun kalan, ancak diğer piyasalarda talep gören hizmetler;
- yeni piyasalar (müşteri grupları, sektörler, ülkeler vb.) için kolayca yeniden tasarlanıp uyarlanabilecek hizmetler;
- pazarlama ve sürdürme maliyetleri aşırı derecede yüksek olan hizmetler;
- standart hale gelmiş ve metalaşmış, daha alt düzeydeki danışmanlar tarafından yürütülebilecek hizmetler;
- yeni yetkinlikler geliştirmek ve yeni piyasalara girmek için fırsatlar sağlayan hizmetler.

Birçok danışman için, ürün yenilemesi dar bir anlam taşır. Yenilik çabalarını, sektörün lideri ve yüksek kârlı profesyonel işletmeler olarak gördükleri şirketleri taklit etmekle sınırlarlar. Kendi ürünlerini geliştirmektense, başkalarının geliştirdiği ürünleri taklit eder ya da satın alırlar, özellikle de bu ürünler moda olmuşsa ve talep görüyorsa. Çok sayıda danışmanın, pastadan paylarını almanın en iyi yolunun bu olduğuna inanarak, aynı anda aynı ürüne yönelmeleri sık görülen bir durumdur. Yönetimde gelip geçici anlamsız modalar böyle meydana gelmektedir ve danışmanların geride kalma korkusu da bunların sayısını artırmaktadır (Kutu 28.1).

Araştırma ve geliştirme stratejisi

Öyleyse, sormamız gereken kendi gereksinimlerini karşılamak, özellikle hizmetlerini geliştirmek ve onları güncel tutmak ve yeni yetkinlikler ile hizmetler geliştirmek için danışmanlık firmasının ne gibi bir araştırma yapması gerektiğidir. Çoğu danışmanlık şirketinde kıdemli çalışanlar yeni projeler için görüşmeler yaparken ve bunları hazırlarken işletme çalışanları müşterilere hizmet etmekle meşguldür. Araştırma ve yeni ürün gelişimi bakımından çok az şey yapılır. Bazı akademisyenlerin profesyonel danışmanlarla rekabet edebilmesinin nedeni de budur: Tavsiyelerini araştırmalara dayandırarak iş dünyasının dikkatini kabul görmüş danışmanlık şirketlerinin sunduğu hizmetlerden daha fazla çeken yeni ürünler ortaya çıkarmışlardır.

Kutu 28.1 Danışmanlar korkusuz yaşayabilir mi?

Ekonomi dergileri ve danışmanlık sahnesinin diğer izleyicileri için danışmanlık günümüzde tamamen gelip geçici heveslerle eşanlamlıdır. Danışmanlar, geçici yönetim modalarının yaratılmasının, kullanılmasının ve istismar edilmesinin arkasındaki başlıca güç olarak görülmekte ve eleştirilmektedir. "Danışmanlar geçici modaların çıkarılmasında daima bir rol oynamıştır... ancak 1970'lerden beri yeni modalar çıkarmak için fazla mesai yapmaktalar" (Business Week, 20 Ocak 1986). Yedi yıl sonra: "Modadan modaya sörf yapmak; en yeni "her derde deva ilaç" dalgasının sırtına binip, ardından bir sonrakine tam zamanında atlamak, geçtiğimiz yirmi yılın büyük danışmanlık yöntemi olmuştur" (Sloan Management Review, Yaz 1993). Ve "Danışmanlar Kahvesi"nin yeni bir menüsü var. Bildiğiniz Toplam Kalite Yönetimi çorbası ve Değişim Yönetimi ezmesi artık yok. Belki biraz Ticaret Süreci Yeniden Tasarımı denemek istersiniz?" (Management Today, Ağustos 1993). Ve öykü devam ediyor: "Eski danışmanlar asla ölmez, sadece "e-işe" yönelirler. Ve eğer büyük, kabul görmüş strateji firmalarından biriyseniz? Bilişim teknolojileriyle yatıp bilişim teknolojileriyle kalktığınız havasını yayarsınız... Herkes herkesin çöplüğünde ötüyor." (Fortune, 12 Haziran 2000). Sonraki perdede ne olacak?

Bir yönetim modası bir danışmanın özel ürünü olarak başlayabilir ve hızla popüler, geniş talep gören ve taklit edilen bir tekniğe dönüşebilir. Ancak nedir bir yönetim modası? Göz boyamaktan ibaret bir kandırmaca, sorumsuzca yapılmış boş bir vaat ve yüzeysel bir yaklaşım mıdır, yoksa tüm beklentilerin ötesinde popüler olmuş, yeni, pratik ve faydalı bir yöntem midir? Öyle görünmektedir ki, yönetim modalarının yükselişi ve düşüşü sadece bazı danışmanların hayal gücünden ve hırslı pazarlama yöntemlerinden değil, müşterilerin değişime yaklaşımından da kaynak-lanmaktadır. "Bugünlerde birçok Amerikalı yönetici, sorunlarına çabuk bir çözüm vaat eden her yeni kavramın üstüne atlamaya hazır görünüyor" (Business Week, 20 Ocak 1986). Amerikan iş dünyası örnek olduğu için, bu eğilim diğer ülkelerdeki yönetimlere de kısa sürede bulaşmaktadır.

Eğer bir müşteri gelip geçici bir moda arıyorsa ve danışman yalnızca gerçek sorundan kaçınıp müşteriyi memnun etmek için aradığını vermeyi kabul ediyorsa, istismardan ve profesyonellik dışı davranıştan bahsetmek yerinde olur. Eğer moda olan yöntemler ölüm uykusundaki bir yönetimi kendine getirip, gerçek iyileştirmeleri teşvik ediyorsa, muhtemelen yararlı bir rolü olmaktadır. Belki yönetim ve iş dünyasında çalışanlar düşünmeye ve değişime teşvik edilmek için düzenli aralıklarla bir moda dozuna (ama aşırı doza değil) ihtiyaç duymaktadır. Belki de birçok yönetim modasının etkisi teknikten ziyade psikolojik olmuştur.

Her danışmanın ürün ve yöntem gelişimi için araştırma yapıp yapmayacağına; eğer yapmayacaksa, ürün yenileştirme için vazgeçilmez bir koşul olan bilgi ve uzmanlığı nasıl elde edeceğine karar vermesi gereklidir. Bazı büyük ve orta ölçekli danışmanlık şirketleri kendi araştırmalarını yapmayı seçmişlerdir, bu araştırmaların temel amacı yeni hizmetler geliştirmek olsa da bununla sınırlı değildir. Birkaç danışmanlık şirketinin araştırmalardan sağlamış olduğu bir başka yarar da iş dünyası

ve yönetim sahnesine ilişkin yakın bilginin yanısıra, şirketin bilgisini ve deneyimini müşterilerle ve daha geniş bir yönetim kesimi ile paylaşmaya hazır olduğunun gösterilmiş olmasıdır.

Tek başına çalışanlar ve küçük şirketler farklı bir konumdadır; sınırlı kaynakları kapsamlı araştırma ve geliştirme faaliyetlerine girişmelerini engeller. Öte yandan, küçük ve odaklı projeler bu grubun da erişim alanındadır. Dahası, üniversitelerde ve yönetim enstitülerinde devam etmekte olan araştırmalar hakkında sürekli bilgi alabilirler ve son araştırmaların yöntemlerini ve sonuçlarını değerlendiren çalıştaylara katılabilirler. Birkaç danışmanlık firmasını kapsayan birleşik araştırmalardan ve danışmanların mesleki birliklerinin üyelerinin yararına düzenlediği araştırmalardan yeterince faydalanılmamaktadır ve bu seçenekler de keşfedilmeyi hak etmektedir.

Araştırma yapmaya karar verirken bir danışmanlık firması, araştırma ve faaliyetleri arasındaki ilişki meselesiyle yüzleşmelidir. Halihazırdaki müşterinin işinden ayrı tutulan araştırma projeleri ve ekipleri, en iyi çözüm olmayabilir. Müşteriler için yapılan çalışmalara dayanan ve müşterilerin projelerini hem deneme hem de uygulama için bilgi kaynağı olarak kullanan araştırmalardan daha iyi sonuçlar elde edilmiştir. Ancak eğer iş hedeflerine paralel olarak araştırma hedeflerine de ulaşılmaya çalışılacaksa, yeterli organizasyonel ve mali kaynak ile zaman ayrılmalıdır. Gereken düzenlemeler yapılmadan işletme danışmanlarının araştırma ve yeni ürün gelişimi için de zaman ve enerji bulmalarını beklemek gerçekçi değildir.

28.3 Müşteri tabanı

Danışmanlık hizmetleri ve ürünleri daima belirli bir müşteri tabanı için tasarlanmıştır. Bu tabanı tanımlamak ve geliştirmek strateji oluşturmanın diğer kilit unsurlarıdır. Bu tanımlama yapılırken aşağıdakilere hizmet etmek de değerlendirilmelidir:

- mevcut ya da yeni müşteriler;
- farklı boyutlarda şirketler (küçük, orta, büyük, çok büyük);
- bir ya da daha fazla sektördeki şirketler (örneğin enerji, ulaşım, sağlık, bankacılık vb.);
- özel, kamuya ait ya da her ikisinin de ortak olduğu organizasyonlar;
- farklı karmaşıklık düzeylerinde yönetim sistemleri olan organizasyonlar (örneğin yeni üretim ve yönetim teknolojilerini uygulamakta çok ileri şirketler);
- sınırlı bir coğrafi alanda, tüm bir ülkede, başka ülkelerde ve bölgelerde yer alan ya da çokuluslu şirketler;
- daha çok ya da az sayıda müşteri.

Diğer profesyonel hizmetlerde olduğu gibi danışmanlıkta da devamlı müşterilerden oluşan sağlam bir tabana sahip olmak, sunacak mükemmel bir ürüne sahip olmaktan bile daha önemlidir. Daha önceki deneyimlerinden dolayı şirketi tanıyıp ona güvenen ve yeni işler getirmeye hazır müşteriler en büyük kazanımlardan biridir. Bu tür müşterilerle güven ve işbirliği ilişkileri, bazı yazarların danışmanın "ilişki sermayesi" ya da "müşteri sermayesi" dediği şeyi oluşturmaktadır; bu, "şirketin birlikte iş yaptığı kişilerle ilişkilerinin değeri" olarak tanımlanabilir [1].

Danışmanlık mesleğinin strateji uzmanları fikir birliği içinde mevcut müş-

terilerle iş ilişkisini devam ettirmenin ve bu müşterilere yönelik bilgi paylaşımının, pazarlamanın ve diğer stratejilerin önemini vurgularlar. Bazı şirketlerde devamlı müşterilerle yapılan işler, toplam kazancın yüzde 75- 85'ini oluşturur.

Ancak bu, hizmet uzmanlığı ve şirketin genel gelişim stratejisi ile birlikte değerlendirilmelidir. Yeni müşteriler bularak müşteri tabanını artırmadan ve çeşitlendirmeden büyümek ve çalışma alanını çeşitlendirmek imkansız olabilir. Buna karşın, mevcut müşterilere hizmet etmek için de yeni ürünlere ihtiyaç vardır. Müşteriler sadece ürün çizginizi ve yetkinliklerinizi onların değişen ihtiyaçlarına uygun olarak geliştirdiğinizi gördükleri takdirde sizinle kalmaya, size güvenmeye ve sizinle yeniden iş yapmaya devam ederler. Aksi takdirde aynı danışmana tekrar başvurmak için bir nedenleri yoktur.

Başka strateji kriterleri de vardır. Kaç müşteriye hizmet edeceğine karar vermek önemlidir. Bu, tek başına çalışan bir danışman ya da küçük bir şirket söz konusu olduğunda hayati önem taşıyabilir. Az sayıdaki müşteriden büyük miktarda iş almak, iş bulmak için harcanan zamanı azaltır ve düzenli bir geliri güvenceye alır. Ancak bu, az sayıda ya da tek bir büyük müşteriye, hatta müşteri organizasyonlarda yönetici konumdaki bireylere aşırı bağımlılık yaratma eğilimi gösterdiğinden, yüksek risk içeren bir strateji olabilir. Ayrıca danışmanın ufkunu daraltıp yeni müşterilerden öğrenme şansını kısıtlayabilir.

Daha sonra, müşterilerin karmaşıklık düzeyi, danışmanın sağlayabileceği hizmetlerin karmaşıklık düzeyi ile karşılaştırılmalıdır. Müşteriler arasında (ülkeler ve sektörler arasında olduğu gibi) yönetim sistemlerinin karmaşıklığı ve yönetim ve uzman kadrolarının yetkinliği bakımından farklar vardır. Yönetim bilimindeki ve teknolojisindeki son gelişmelere her müşteri ihtiyaç duymaz, bunlardan yararlanamaz da. Her danışmanın da yönetim teknolojisindeki en son gelişmelerin ışığında hareket ettiğini iddia etmesi mümkün değildir, insanın kendi karmaşıklık düzeyini doğru değerlendirmesi en sağlam stratejik hareketlerden birisi olabilir.

28.4 Büyüme ve genişleme

Çoğu ülkede, hatta uluslararası piyasalarda, büyük danışmanlık şirketleri ile tek başına çalışan danışmanlar yan yana iş yapar. Çeşitli şirketler kendi tarzlarını geliştirmiştir ve çoğu vakada belirli bir büyüme stratejisi izlenmemiştir. Kurucunun ya da yönetici ortağın vizyonu ve girişimci ruhu ile hizmetlerin iyi pazarlanması ve sunulması, müsait bir iş ortamı ile birlikte, büyümedeki başlıca etkenler olmuştur.

Bununla birlikte, strateji belirlenirken şirketin büyüklüğü ve büyüme hızı göz önüne alınmalıdır. Bu konular, sunulan hizmet yelpazesi, kapsanan sektörel ve coğrafi alan, piyasa değerlendirmesi, mevcut ve yeni gelişmekte olan rekabet, danışmanlık şirketinin kaynakları ve hizmet kalitesini sürdürür ya da geliştirirken büyümeyi sürdürme becerisi ile ilişkili olarak incelenmelidir.

Bir şirketin ideal bir büyüklüğü var mıdır?

Bazı danışmanlık şirketleri isteyerek belirli bir büyüklüğü seçerler ve bunun ötesinde büyümeye çalışmazlar. Bu seçime gerekçe olarak genellikle bireylerin bir-

biri ile etkileşime girebileceği ve basit bir yönetim yapısının kullanılabileceği tutarlı bir profesyonel ekibin varlığının sürdürülmesi isteği gibi insani ve yönetimsel etkenler gösterilir. Buna karşın büyüklük, küçük şirketler için kısıtlayıcı olabilir. Teknik yetkinlerinin tamamen dahilinde olan, ancak potansiyel müşterinin önemi, işin büyüklüğü ve projede görevlendirilecek danışmanların sayısı nedeniyle erişimlerinin dışında kalan danışmanlık fırsatları ile karşılaşabilirler.

Bir danışmanlık şirketinin en ideal boyutunu kuramsal bir kavram olarak belirlemek imkansızdır. Bunun yerine, şirketin stratejik seçimleri ve planları ile mevcut ve gelecek için tahmin edilen büyüklüğü arasındaki tutarlılığı akılda tutmak gereklidir. Analiz büyüme için hiçbir neden olmadığını ya da tam tersine eğer şirket yeni piyasaları kazanmak, yeni hizmet çizgileri geliştirmek, rekabet ile başa çıkmak ve çalışanlarının azmini tatmin etmek istiyorsa büyümesi gerektiğini gösterebilir.

Danışmanlık şirketleri ne kadar büyüyebilir?

Danışmanlıkta şirket büyüklüğü ve büyümesi en çok hizmeti sunan şirketlerin davranışlarından güçlü bir şekilde etkilenmiştir. Geçtiğimiz on yıl içinde bu şirketler istisnasız olarak hızlı büyümeyi hedeflemişlerdir; bu amacı gerçekleştirirken yeni çalışanların işe alınması, başka şirketlerle birleşmek ya da onları devralmak, hizmetlerin metalaştırılması ve hizmet portföyünün yeniden yapılandırılması gibi çeşitli stratejileri bir arada kullanmışlardır. Önemli büyüme etkenleri arasında yönetimin BT danışmanlığı ile birleşmesi ve bütünleşmesi ve e-iş danışmanlığının ortaya çıkması vardır. Bilişim teknolojileri ve sis-temleri olmasaydı, büyüme hızı çok daha küçük olacaktı. Accenture, PricewaterhouseCoopers, Cap Gemini ya da Ernst & Young gibi en büyük danışmanlık şirketlerinin her biri günümüzde dünya genelinde 45.000'den fazla danışman çalıştırmaktadır, yıllık küresel danışmanlık gelirleri şirket başına 8 milyar ABD dolarını geçmektedir. Bazı diğer büyük şirketlerin büyümesi, danışmanlık devlerinin boyutlarına ulaşmasalar da daha hızlı olmuştur. Dahası, en büyük şirketler sadece danışmanlık alanında değil, muhasebe denetimi, BT, dış kaynak kullanımı, girişim sermayesi ve diğer sektörlerde de hizmet vermektedir (ancak bu durum değişmeye başlamıştır).

Görünüşe göre günümüzde çoğu danışmanlık şirketi büyümekten mutludur ve mümkünse rakiplerinden hızlı büyümek istemektedir. Büyümenin sınırlarının ne olması gerektiği meselesi ise, danışmanlık çevrelerinde tabu konulardan biridir, çünkü hiçbir şirket mantıklı sınırların ötesinde büyüdüğünü kabul etmek istememektedir.

Büyük danışmanlık şirketleri için boyutları, büyük ve karmaşık projeler için düşünülmelerinin, bu tür projelerin gerçekten yerine getirilmesinin, küresel ekonomide önemli müşterilere geniş bir dizi eşgüdümlü hizmet sunmanın ve büyük devlet projelerinin ön koşuludur. Açıktır ki, büyük şirketler araştırma ve ürün geliştirme, pazarlama ve reklam konularında daha fazla harcama yapmayı da karşılayabilmektedir. Buna karşın profesyonel hizmetler açısından büyüklük, şirket kültürü ve kimliği, çalışanların yetkinliği ve kalitesi, hizmetlerin tesliminin eşgüdümü ve denetimi, kalite güvencesi ve operasyonel verimlilik bakımlarından kaçınılmaz olarak sorunlara yol açmaktadır. Rekabeti sınırlamakta ve çıkar çatışması riskini

artırmaktadır. Bazı görevler ve müşteriler için büyük şirketler fazla büyük, esneklikten uzak ve pahalıdır. Dolayısıyla, danışmanlık firmalarının büyüklüğü şu sıralar çok tartışılan bir konu olmamasına rağmen, er ya da geç öyle olması muhtemeldir. Tersine bir eğilim bile gelişebilir: Küçülme, uzmanlaşmış ekiplerin ve birimlerin kopması, ana şirketten ayrılan yeni şirketler, büyük şirketlerin daha küçük ve daha iyi odaklanmış şirketlere bölünmesi ve benzer bir dizi stratejik dönüşüm.

Büyüme ve personel meselesi

Büyüme, yeni danışmanlık personelinin işe alınmasını ve geliştirilmesini içerir. Eğer büyüme hızlı ise, yeni danışmanlar bulmak genellikle zor olur, yeni işe alınanların başlangıç eğitiminin daha kısa tutulması gerekir ve nispeten deneyimsiz danışmanlar yetkinliklerinin ötesinde olabilecek projelerde görevlendirilir. Hızlı bir büyüme stratejisi izleyen birçok danışmanlık şirketi personel alma, eğitim, şirket kültürünün aşılanması, tutarlılık, dürüstlük, denetim ve hatta verimlilik konularında ciddi sorunlarla mücadele etmek zorunda kalmıştır.

Büyümeyen ya da fazla yavaş büyüyen bir danışmanlık şirketi ise başka sorunlarla karşı karşıyadır. Çalışanlar yaşlandıkça ya da daha deneyimli hale geldikçe, daha kıdemli pozisyonlara terfi ettirilmeyi ve ücretlerinde buna uygun artışlar beklerler. Astların ortaklara oranını koruyamadığı için şirketin iş gördürme kalıbı bozulabilir. Ayrıca ücretlerdeki artış çalışanların prodüktivitesi ile orantılı olmazsa, şirketin hizmetlerinin maliyeti artacaktır.

Ne yapılması gerekir? Şirket ürün piyasasının kapsamını değiştirmeyi deneyerek daha deneyimli (ve daha iyi ücret alan) personel gerektiren daha karmaşık hizmetlere odaklanabilir. Diğer durumlarda, çalışanların işten çıkarılması yardımcı olabilir. Hiçbir terfi şansı görmeyen çalışanlar işten ayrılıp yerlerine alt pozisyonlarda yeni çalışanlar alınabilir. Bir anlamda bu tür sorunlar her organizasyonda vardır. Ancak profesyonel hizmet şirketlerinde çok daha şiddetli ve strateji üzerinde daha fazla etkili olma eğilimindedirler, çünkü bu şirketlerin çoğu büyüklük bakımından sınırlıdır ve çalışanlar yüksek kariyer hedefleri olan, son derece yetkin bireylerdir. Bu konuya danışmanlık kariyerlerinin ve personel gelişiminin daha ayrıntılı olarak tartışıldığı Bölüm 36 ve 37'de döneceğiz.

Birleşme ve devralmalar

Büyüme ve genişleme, birleşmeler ve devralma yoluyla da başarılabilir. 1980'li ve 1990'lı yıllarda birçok danışmanlık şirketi çeşitli nedenlerden dolayı bu stratejiyi benimsedi: Portföylerine yeni bir hizmet çizgisi eklemek (kurumsal strateji, bilişim teknolojisi, pazarlama) için, başka bir ülkedeki danışmanlık piyasasına erişim sağlamak için, uluslararası olmak için, ya da sadece piyasadan daha büyük bir pay elde etmek için. Bazı büyük uluslararası danışmanlık şirketleri farklı profillere sahip on ya da daha fazla daha küçük şirketi satın aldı. Elbette en etkileyici birleşmeler Big Eight ("Büyük Sekizler") grubunda gerçekleşip grubu önce Big Six ("Büyük Altılar"), sonra da Big Five'a ("Büyük Beşler") dönüştürenlerdi.

Mesleklerde birleşmeler ve devralmalar yoluyla büyümek, cesaret isteyen

ve riskli bir stratejidir, duyarlığı yüksek ve açık görüşlü bir yönetim gerektirir. Farklı kurumsal ve ulusal kültürlerle yüz yüze gelinmesi ve bunların birbiriyle uyumunun sağlanması, birçok yapısal ve insani sorunun çözümlenmesi, değişimin önündeki engellerin aşılması ve müşterilerin aynı hizmeti, hatta daha iyisini alacaklarına inandırılması gerekir. Bu koşullarda, tüm birleşmelerin ve devralmaların tümüyle başarılı olmaması şaşırtıcı değildir.

İlişki ağları ve ittifaklar

Danışmanlık projeleri giderek büyüyüp karmaşıklaştıkça ve müşteriler en yüksek kalitede hizmet talep ettikçe, giderek daha az sayıda danışman sadece kendi kaynaklarına güvenebilir olmuştur. Şirketin kendi kaynakları dahilinde yeni hizmetler ve yetkinlikler geliştirmek zaman alır ve yapılması en doğru şey de olmayabilir (örneğin eğer bazı hizmetlere yönelik talep düzensiz ve az ise).

Bir birleşme ya da devralma, bu soruna çözüm olabilir. Ancak, çoğu şirket bağımsızlığını yitirmeyi istemez. Belki birleşme için uygun bir aday bulamazlar. Ya da yasal bir birleşmeyi düşünmeden önce bir süre bir ortakla işbirliği yaparak, yetkinlik düzeylerinin, danışmanlık felsefelerinin ve organizasyon kültürlerinin birbiri ile uyumlu olup olmadığını görmek isteyebilirler.

Bağımsız profesyoneller arasında işbirliği yeni bir şey değildir. Ancak 1980'lerden bu yana ilişki ağları ve stratejik ittifaklar birçok danışmanlık şirketinin stratejisinin önemli parçaları haline gelmiştir. Bunlar çeşitli biçimlerde olabilir:

- **Gayri resmi ilişki ağları.** Bu tür ağlar genellikle benzer ya da birbirini tamamlayıcı profile sahip bir grup yalnız başına çalışan danışman ya da küçük şirket tarafından oluşturulur. Ağ, küçük bir şirket için fazla büyük olan, özel teknik uzmanlık gerektiren ya da başka ülkelere uzanan projelerde, danışmanların proje bazında işbirliği yapacak ortaklar seçtiği bir havuz görevi görür.
- **Yapılandırılmış ilişki ağları.** Bazı ağlar daha düzenlidir ve yapılandırılmıştır. Örneğin üyeler bir bilgi broşüründe listelenmiş olabilir ya da bir proje için ortak seçerken üyeler arasından tercih yapmak gibi (anlaşma ile bağlayıcılığı olmayan) ahlaki taahhütler olabilir.
- **Firmalar arası doğrudan anlaşmalar.** Bu tür düzenlemeler çeşitli hizmet grupları, coğrafi alanlar ya da işbirliği türlerini ilgilendirebilir. Örneğin bir genel yönetim danışmanlığı şirketi, pazar araştırması, organizasyon geliştirme, değerleme ya da bilişim teknolojisi gibi uzmanlık gerektiren alanlarda birkaç ortak şirket (ya da alt yüklenici) ile uzun vadeli düzenlemeler yapmış olabilir. Bu tür şirketler arası anlaşmalar az çok bağlayıcı ve taraflara özel olabilir.
- **Proje bazında geçici konsorsiyumlar.** Tek bir şirketin imkanlarını aşan ya da başka bir nedenle birkaç şirketin dahil olmasını gerektiren belirli bir proje için iki ya da daha fazla profesyonel şirketi içeren bir konsorsiyum oluşturulur. Teknik destek ajansları genellikle danışmanların projelere, yardımı alacak olan ülkeden bir ya da daha fazla danışmanlık şirketi ile ortak teklifler vermelerini şart koşar.

Sınırötesi ortaklıklar özellikle danışmanlık mesleğinin deneyimsiz olduğu ve henüz yerleşmediği ülkelerde mesleğin ilerlemesi için önemlidir. Dönüşmekte

olan ekonomilere sahip ülkelerdeki birçok genç şirket, Batılı danışmanlık şirketleri ile çeşitli işbirliği düzenlemelerinden önemli yararlar sağlamıştır.

İttifaklar başarısız olursa bunun nedeni genellikle ortak seçiminin iyi yapılmaması, saygı ve güven eksikliği, kültür ve danışmanlık tarzları uyuşmazlığı, yetkinlikte önemli uyuşmazlıklar, gerçekçi olmayan beklentiler, iyi tanımlanmamış taahhütler ya da birbiriyle çatışan ticari amaçların elde edilmeye çalışılmasıdır.

28.5 Uluslararası hale gelmek

Uluslararası hale gelmek büyük değişiklikler gerektiren bir stratejik seçimdir, yapısal bakımdan, yetkinlik bakımından ve şirketin işleyişi bakımından birçok değişikliği gerektirir. Eğer şirket büyümek istiyorsa ve yerel piyasa doymuşsa, uluslararası hale gelmek gerekli olabilir.

Genel olarak, danışmanlık şirketleri faaliyetlerini aşağıdaki nedenlerden dolayı uluslararası hale getirmek ister:

- hizmetleri için yeni piyasalar bulmak;
- yabancı müşterilerden gelen talepleri cevaplamak;
- profesyonel tavsiye aldıkları kişilerin (danışmanlar, avukatlar, denetçiler ve diğerleri) kendi çokuluslu profillerine uygun uluslararası hizmet vermesini bekleyen çokuluslu müşterileri tatmin etmek;
- geniş bir ulusal ve uluslararası ajanslar yelpazesinin sağladığı teknik işbirliğine yönelik mali destek kaynaklarından faydalanmak;
- danışmanların entelektüel merakını ve meydan okumalarla dolu yeni fırsat arayışlarını tatmin etmek.

Birçok danışman için uluslararası hale gelmek artık stratejik bir seçim değildir. Bu seçimi 10-20 sene önce yapmışlardır ve şu anki sorunları uluslararası bir danışmanlık şirketinin yönetimini ve gelişimini nasıl daha etkili hale getirecekleridir.

Şirketin genel felsefesine, organizasyon kültürüne, kaynaklarına, yaratıcılığına ve ayrıca tamamen şansa (örneğin ortak olmak için iyi bir yerel şirket ya da sıradışı yetenekte bir yerel yönetici bulmak veya önemli bir uluslararası ihaleyi kazanmak gibi) bağlı olarak, farklı uluslararası hale gelme stratejileri izlenmiştir. Bununla birlikte, uluslararası hale gelen tüm danışmanlar her ulusal piyasanın kurumsal, ekonomik ve kültürel özelliklerini anlama gerekliliğini vurgulamaktadır.

Uluslararası hale gelirken aşağıdaki yöntemler izlenmiştir:

- şirketin merkezi tarafından yabancı projelerde görevlendirilmek;
- yerel şubeler açmak, ancak tüm kıdemli çalışanları ve özel uzmanları şirket merkezinden sağlamak;
- yerel danışmanları işe alıp geliştirerek yerel şubeler açmak ve şirket merkezinden sağlanan yönetimsel ve özel uzmanlık desteğini zamanla aşama aşama kaldırmak;
- yerel firmaları satın almak ve bunları ana şirketin mesleki ve ticari kültürüne uygun hale getirmek;
- yerel firmaları satın almak ve onları neredeyse oldukları gibi bırakmak;

- Bölüm 28.4'te anlatıldığı şekilde çeşitli ilişki ağlarından ve ittifak formüllerinden yararlanmak.

Burada kilit konulardan biri, şirketin profesyonel hizmet yönünü geliştirirken ve yönetirken merkezileşme ile merkezden yönetilmeme arasındaki dengeyi bulmaktır. Eğer merkeziyetçi bir tutum ağır basarsa, tüm şirket farklı ülkelerde aynı yönergeleri izleyerek, aynı tür ve düzeyde uzmanlık kullanarak aşağı yukarı aynı şekilde hareket eder. Tektipliği ve tutarlılığı güvenceye almak, her düzeyde yönetimin kilit görevlerinden biridir. Buna karşın, merkeziyetçilikten tümüyle ya da büyük ölçüde arınmış şirketler bağımsız ulusal birimlerden oluşan gruplar gibi iş görürler, bu birimler birbirlerinden teknik hizmetler ve danışmanlık tarzı bakımından oldukça farklı olabilir. Şirket merkezinden gelen mesleki rehberlik sınırlıdır ve yönetim genellikle ortak ticaret geliştirme politikalarına ve meselelerine odaklanır.

28.6 Şirketin profili ve imajı

Önceki kısımlarda tartışılan stratejik seçimler, bir danışmanlık şirketinin temel özellikleri ile ilgilidir. Bir bütün olarak ele alındığında, bu özellikler şirketin kendine özgü kimliğini ya da profilini oluşturur. Gördüğümüz üzere, bir şirketin temel özelliklerini seçerken pek çok farklı kombinasyon mümkündür. Bunun sonucu olarak, şirketlerin içlerinde seçim yapabileceği farklı profiller neredeyse sonsuz bir dizi oluşturmaktadır.

Çeşitli seçimler arasında tutarlılık

Stratejilerini seçerken hiçbir şirket tamamen özgür değildir. Seçimleri tutarlı olmalıdır. Sunulacak hizmetlerin ya da hizmet edilecek müşterilerin türüne ilişkin kararlar, diğer alanlarda da bunlara uygun seçimler gerektirir, örneğin personel alımı ve geliştirilmesi, ya da şirketin kendi araştırma programı gibi. Dahası, stratejik seçimler şirketin geçmiş deneyimlerini ve başarı sicilini göz ardı etmemelidir. Gelecek büyük ölçüde geçmiş tarafından belirlenir. Şirket hizmet portföyünü ve profilini büyük oranda yeniden yönlendirmek için gerekli kararlılığa ve kaynaklara sahip olsa dahi, gerçekten neyin değiştirilebileceğini, değişimin maliyetinin ne olacağını ve müşterilerin nasıl tepki vereceğini analiz etmek önemlidir.

Şirket profillerinin tipolojisi

Profesyonel şirketlere profillerini daha iyi anlamakta ve tutarlı değişim stratejileri geliştirmekte yardımcı olmak için profesyonel şirketlerin tipolojilerini geliştirme yönünde birkaç girişim olmuştur (Kutu 28.2). Bu tür herhangi bir tipoloji, basitleştirmenin hem avantajlarına hem de dezavantajlarına sahiptir. Belirli bir firmanın profili nadiren prototiplerden birine tam olarak uyar. Çoğu şirket melez niteliktedir ve birçok başka özelliği de sergiler. Belirli müşterilerin projeleri söz konusu olduğunda, birey olarak danışmanların ve müşterilerin kişiliklerinden ve kültürlerinden de etkilenirler. Ancak bu tür basitleştirmeler kavramsal açıdan yararlıdır ve hem danışmanlara hem de müşterilere profesyonel şirketlerin adlarının, görev tanımlarının ve genel hizmet tanımlarının arkasında neyin gizli olduğunu

anlamakta yardımcı olabilirler. Ayrıca şirketin geleceği için gerçekçi stratejiler geliştirilmesine de yardım ederler.

Kutu 28.2 Danışmanlık şirketlerinin beş prototipi

Danielle Nees ve Larry Greiner, temel olarak mesleki ve organizasyon kültürlerindeki farklara dayanarak danışmanlık şirketleri için beş prototip ileri sürmektedir. Bu farklı şirket prototiplerinden danışmanların müşterilere önceden belirlenmiş bir tarz ile geldiklerini vurgulamaktadırlar. Tipolojileri aşağıdakileri içerir:

- Doğal maceracılar (akademik disiplinlerle özdeşleşmiş, en son bilgileri sağlayan ve bilimsel bir yaklaşım gerektiren zor sorunları ele alan danışmanlar).
- Stratejik yön bulucular (müşteri şirketin gelecek stratejilerine ilişkin karmaşık sorunları çözümlemekte modeller ve analitik yöntemler kullanan danışmanlar).
- Yönetim doktorları (yapıları, süreçleri, kültürü, liderliği ve verimlilik ve etkinliğe dair diğer faktörleri analiz ederek ve geliştirerek müşteri şirketlerin anatomisine ve dolaşım sistemine, ayrıca önerileri uygulamaya koymaya odaklanan danışmanlar).
- Sistem mimarları (teknik çözümler gerektiren, sıklıkla önceden belirlenmiş araçlardan ve süreçlerden oluşan setlerden yararlanan sistem projeleri ile ilgilenen danışmanlar; bu, sistemi kurmayı ve personeli eğitmeyi de kapsar).
- Dostane yardımcı pilotlar (iş stratejileri ve politikaları ile diğer önemli konularda üst düzey yöneticilere danışmanlık yapanlar).

Kaynak: D. B. Nees ve L. E. Greiner'dan uyarlanmıştır: "Seeing behind the look-alike management consultants" (Birbirinin aynı görünen yönetim danışmanlarının ötesini görmek), Organizational Dynamics, Kış 1985.

Şirketin imajı

Şirketin imajı, müşteri çevrelerinde, hatta genel olarak halk tarafından nasıl algılandığıdır. İmaj, şirketin profilinin çeşitli yönlerini ilgilendirir ve kuramsal olarak bu profilin sadık bir yansıması olmalıdır. Uygulamada bu genellikle yaşanan durum değildir, bunun nedeni şirketin sıradışı başarıları, yakın tarihli şanssızlıkları ve medya tarafından nasıl gösterildiği gibi etkenler olabilir. Ayrıca, şirketin gerçek profili ile kamuoyundaki imajı arasında hiçbir uyuşmazlık olmadığında dahi, bu imaj genellikle birkaç özelliğe indirgenecek, şirketin kaynaklarının ve yetkinliklerinin basitleştirilmiş (ve yüzeysel) bir portresini sunacaktır.

Şirketin imajı müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesinde ve şirketin hizmetlerinin pazarlanmasında önemli bir rol oynar. Strateji geliştirirken bu imaj göz ardı edilmemelidir. Profesyonel hizmetlerde, müşterinin sizin ne olduğunuza dair algısı gerçekten ne olduğunuz kadar önemlidir. Danışmanların en iyisi olabilirsiniz, ancak eğer müşteriler sizi farklı algılıyorsa (ya da hiç imajınız yoksa) size başvurmaları için bir neden de yoktur. Dolayısıyla, her şirket imajının bilincinde olmalıdır.

Kendinizi nasıl algıladığınızı imajınızla karıştırmayın. Profesyoneller kolayca

müşteri çevrelerindeki ve meslekteki gerçek imajlarından çok daha gurur okşayıcı bir öz algısı geliştirebilirler. Bu stratejik düşünme için kötü bir başlangıç noktası olabilir.

28.7 Uygulamada stratejik yönetim

Stratejik yönetim bir yaklaşımdır, bir düşünme şeklidir. Strateji temel olarak bir sentezdir, analiz değildir. Çok miktarda kırtasiye işi ve sonu gelmez toplantılar içeren hantal bir süreç olmamalıdır. Eğer bürokrasiye dönüşürse ya da uzmanlaşmış planlama birimlerinin tekelinde bir alan haline gelirse, diğer birimlerin yönetimi ve profesyonel çalışanlar bu konuya ilgilerini yitirebilir. Danışmanlar müşterilerine stratejik planlamanın bu şekilde yozlaşmasından kaçınmalarını tavsiye ederler, kendileri de bu tuzağa düşmemelidir. Ancak bu yapılandırılmış bir stratejik değerlendirmenin ve planlama yönteminin kullanılması ihtimalini, eğer danışman bunu nasıl yapacağını biliyorsa ve bu alanda iyi bir deneyimi varsa, devre dışı bırakmamaktadır. Piyasada bu çok az bulunmaktadır.

Öz değerlendirme

Seçilen süreç ve yöntem ne olursa olsun, eksiksiz ve dürüst bir öz değerlendirme gerekli başlangıç noktasıdır. Buna bazen etkinliğin odağını ve amacını vurgulamak için "stratejik denetim" de denir. Birçok danışman buna kendisi girişebilecek yetkinliktedir, ancak kendi performansını, yetkinliklerini ve bakış açısını değerlendirirken mesafeli ve nesnel olmak asla kolay değildir. Bir meslektaşın bu değerlendirmeyi yapması yararlı olabilir. Öte yandan, bazı durumlarda profesyonel hizmet şirketlerinin yönetiminde uzmanlaşmış bir bağımsız danışmana başvurmak daha iyi olabilir. Her halükarda, bu denetim yanılsamalara değil, gerçeklere ve rakamlara dayanmalıdır.

Öz değerlendirmede danışman bu kitabın bu ve diğer bölümlerinde gözden geçirilen konuları ele alacaktır. Kutu 28.3'te yer alan kontrol listesi hangi soruların cevaplanması gerektiğine ilişkin bir fikir vermektedir.

Müşterilerden öğrenmek

Danışmanlar ile müşterileri arasındaki ilişki, danışmanlık mesleğinin tam kalbinde yer almaktadır. Danışmanlık şirketi stratejisini değerlendirirken ve geliştirirken müşteriler özel bir rol oynar: Müşterilerden öğrenmek aslında stratejik bir seçimdir. Müşterilerin neye ihtiyacı olduğunu, ne istediklerini ve düşündüklerini sormadan şirketin yetkinliklerine ve gelecekteki imkanlarına dair sonuçlara varmak küstahça ve nafile olur.

Her şeyden önce, şirket müşterilerin şirket hakkında tam olarak ne düşündüğünü bilmelidir. Sağlanan hizmetlere ilişkin müşterilerden alınan geri bildirim, proje değerlendirmesi, müşteri organizasyonların yöneticileri ile temaslar, sektör toplantıları ve konferanslar ya da diğer kaynaklar yoluyla sağlanabilir (bkz. Bölüm 11, 29 ve 32). Eğer şirketinizin müşteri kaynaklı bilgiyi de kapsayan etkin bir bilgi yönetimi sistemi varsa (Bölüm 34), bu bilginin büyük bir kısmı halihazırda erişilebilir olacaktır. Buna ek olarak, müşterilere gelecekteki gereksinim ve taleplerinin

ne olmasını beklediklerine dair belirli sorular sorulabilir ve müşteriler danışmana paha biçilmez tavsiyelerde bulunabilir.

Kutu 28.3 Bir danışmanlık şirketinin stratejik denetimi: Sorulması gerekenlerin kontrol listesi

1. Ne tür bir profesyonel şirketiz?
2. Danışmanlık felsefemiz ve etik kurallarımız nelerdir?
3. Organizasyon kültürümüz nedir?
4. Müşteri çevrelerinde imajımız nedir?
5. Müşteri tabanımız ne kadar sağlam?
6. Müşterilerle nasıl çalışıyoruz ve onlardan ne öğreniyoruz?
7. Çekirdek yetkinliklerimiz nelerdir?
8. Hizmet portföyümüzün değerini nasıl belirleriz?
9. Rekabet avantajımız nedir?
10. Büyüme şeklimizden ve performans sicilimizden hangi dersleri çıkarabiliriz?
11. Hangi stratejileri izledik ve hangi sonuçlara ulaştık?
12. Finansal durumumuz nedir?
13. İnsan kaynaklarımızın kalitesinin ve gelişme potansiyelinin değerini nasıl belirleriz?
14. Rakiplerimiz hakkında ne biliyoruz ve onlardan ne öğrenebiliriz?
15. Diğer profesyonel hizmet şirketlerinden ne öğrenebiliriz?
16. Daha fazla büyüme ve gelişme potansiyelimiz nedir?
17. Geleceğe ilişkin vizyonumuz nedir?
18. Gelecek yıllar için stratejik seçeneklerimiz nelerdir?
19. Hangi stratejik ve başka tür hatalardan kaçınmalıyız?

Gelecekteki piyasanıza bakış

Birçok durumda, şu anki piyasaya ve mevcut müşteri tabanına bakmak yeterli olmaz. Örneğin bir şirket, müşterilerine yeni hizmet sunma imkanlarını tüketmiş olabilir ya da az sayıda önemli müşterisine daha az bağımlı olmak isteyebilir veya ürünlerinin başka ülkelerdeki ya da sektörlerdeki potansiyel müşterilerin ilgisini çekebileceğini düşünebilir.

Potansiyel bir pazarın saptanması ve değerinin belirlenmesi, danışmanın kaynaklarının ve yetkinliklerinin kapsam ve düzeyini de göz önünde tutarak piyasanın ne olabileceğine dair bir hipotez ile başlar. Bilgi toplamak ve piyasa araştırması bu ilk hipotezi doğrulayabilir, piyasanın başka şekilde tanımlanması gerektiğini gösterebilir, ilk tanımı danışmanın imajını geliştirmesi koşuluyla doğrulayabilir vb.

Tam bir araştırma aşağıdakileri kapsar:

- hizmet verilecek sektörün/sektörlerin teknik ve ekonomik özellikleri ile gelişme eğilimleri: ileri ya da devri geçmiş teknoloji, büyüme imkanları ve zorlukları ("bacalı" sanayiler), diğer sektörlere göre konumu ve ulusal kalkınma

stratejileri, sektörler arası bağlantılar, uluslararası rekabet;

- sektördeki organizasyonlar: sayıları, büyüklükleri, sınıfları, liderleri, tekeller, sahiplik kalıpları, gelenekler; gelecekteki piyasa olması mümkün organizasyonlara ilişkin daha ayrıntılı bilgi (şirketlerin adları ve adresleri, eğer mümkünse sahiplerinin ve üst düzey yöneticilerinin adları dahil olmak üzere);
- yönetim sahnesi: yönetimin düzeyi ve karmaşıklığı, yönetim sistemlerinin ve teknolojilerinin kullanımı, ağır basan tutumlar ve gelenekler, yöneticilerin özgeçmişi ve yetkinliği;
- danışmanlardan yararlanma konusundaki uygulamalar: talep, tutum, danışmanlardan yararlanma alanında deneyim, özel gereksinimler.

Potansiyel bir piyasayı değerlendirmenin şirketlerin adreslerini ve onlar hakkında biraz küresel bilgiyi bulmaktan çok daha fazlasını gerektirdiği aşikardır. Eksiksiz bir araştırma çabası gerektirir, danışman potansiyel piyasasını oldukça derinden ve ayrıntılı tanımalıdır. Piyasanın kapsamlı bir resmini oluşturmak için çeşitli bilgi ve araştırma kaynakları birlikte kullanılabilir (iş dünyası üzerine yayınlar ve raporlar, ticaret dergileri, resmi istatistikler, borsa bilgisi, eğitim etkinlikleri ve yönetim konferansları, bireysel temaslar ve mülakatlar vb.). Mevcut ve potansiyel müşterilerden doğrudan edinilen bilgi özellikle yararlıdır.

Devamlı müşterileri olmayan ve piyasası için ya aşırı geniş ya da gerektiğinden dar tanımlar benimseme riskiyle yüz yüze olan yeni bir danışmanlık şirketi için potansiyel piyasanın tanımlanması hassas bir konudur. İlk durumda, şirketin pazarlama çabaları fazla masraflı, büyük oranda pratiklikten uzak ve verimsiz olacak, müşteri olması muhtemel olmayan şirketlere yoğunlaşacaktır. İkinci durumda ise, projeler bulmak için iyi fırsatlar belirli olası müşteriler atlandığı için kaçırılacaktır.

Bazı danışmanlar, uzmanlık alanlarındaki tüm şirketleri potansiyel müşteri olarak görürler, bazıları ise daha sınırlayıcı bir tanım kullanır ve piyasalarının sorunları olan ve danışmanın yardımına gereksinim duyan şirketlerden oluştuğunu düşünür. Her iki yaklaşımın da bir mantığı vardır. Bugün bir danışmana ihtiyaç duymayan bir şirket yarın ya da bir sonraki sene duyabilir ve eğer bu şirket danışmanlık şirketinin varlığının ve şöhretinin farkında ise bu bir avantaj olacaktır. Dolayısıyla, bir miktar pazarlama çabası bu farkındalığı yaratmak için kullanılabilir. Öte yandan, her danışmanlık şirketinin kendisini bugün meşgul edecek görevlere ihtiyacı vardır ve bunlar sorun yaşamakta olan organizasyonlarda bulunur. Bu sadece zor durumda olan organizasyonları değil, gelişme ve işlerini artırma için yeni fırsatlar arayan iyi durumdaki şirketleri de kapsar.

Bir danışmanlık şirketinin yeni bir piyasaya başarılı bir şekilde girme şansını analiz ederken piyasa dilimlendirmesi kavramı yararlı olur. Piyasayı dilimlendirmek, potansiyel müşterileri, işletmelerini ve yönetim sorunlarını bir ya da daha fazla kritere göre küçük alt gruplara bölerek yapılır; bu kriterler boyut, coğrafi yer, kullanılan teknoloji, sahiplik kalıpları, yaşanan finansal güçlükler (işletme sermayesi yetersizliği, döviz sorunları), hizmet verilen piyasa (yerel piyasa, ihracat, ikincil ihracat) ve diğer konular olabilir. Bu tür bir dilimlendirme, eğer söz konusu organizasyonların ortak danışmanlık gereksinimlerine ve ihtiyaç duydukları hizmet türlerine yansıyan ortak özelliklerini belirliyorsa, anlamlıdır. (a) Sizin vermeye yetkin olduğunuz özel

bir hizmete ya da ürüne ihtiyaç duyması muh-temel ve (b) diğer danışmanların tamamen işgal etmediği bir piyasa dilimi, uygun bir mevki bulmak faydalı olacaktır.

Rakiplerinizi tanımak

Piyasa analizinin arkasından mevcut ve potansiyel rakiplerin değerlendirmesi gelir. Genel bir kural olarak, diğer danışmanların profilleri, stratejileri ve başarıları hakkında mümkün olduğu kadar çok şey öğrenmek son derece önemlidir, bunun için Kutu 28.4'te yer alan sorular kullanılabilir.

Rakiplerden öğrenmek, yaratıcılıktan yoksun bir şekilde onları taklit etmek anlamına gelmez. Deneyimi az danışmanlar, kaynakları bunun için yetersiz olmasına rağmen, kabul görmüş ve deneyimli rakipleri ne yapıyorsa aynısını yapmaya çalışarak bir tuzağa düşebilirler.

Rekabet etmek ya da etmemek, nazik ancak çok önemli bir stratejik seçimdir. Birçok danışman mevcut şirketlerle rekabet etmemeye karar vererek bunun yerine diğer danışmanların henüz sunmadığı yeni bir hizmet ya da özel ürün sunmayı seçmişlerdir. Ancak çoğu danışmanlık hizmeti yasal koruma altındaki bir fikri mülkiyet haline gelemez (belirli mülkiyet sistemleri ve yazılım paketleri hariç). Er ya da geç rakipler de aynı ya da benzer bir hizmeti sunmaya başlar ve o zaman stratejinin yeniden gözden geçirilmesi gerekir.

Kutu 28.4 Rakipler hakkında ne biliyoruz?

1. Rakipler kimdir (isimler, kurucular, önemli yöneticiler)?
2. Ne kadar büyükler ve kadar oturmuş bir şirketleri var?
3. Hangi piyasalar ve organizasyonlar için çalışıyorlar?
4. Sağlam ve istikrarlı bir müşteri tabanları var mı?
5. Teknik yetkinlikleri ve hizmet yelpazeleri neler?
6. Nasıl yenilikler yapıyorlar ve hangi özel ürünü sunuyorlar?
7. Danışmanlık ve pazarlama yaklaşımları ve yöntemleri neler?
8. Hangi alanlarda bizim ilerimizdeler?
9. Nasıl bir profesyonel imajları var?
10. İş yapma koşulları neler?
11. Onlardan ne öğrenebiliriz ve nasıl daha iyisini yapabiliriz?
12. Onlarla rekabet edersek, kazanmamız mı daha muhtemel, kaybetmemiz mi?

Ticari ortamı ve iklimi anlamak

Çevreye ilişkin değerlendirmenizin sunduğunuz belirli hizmetlerin piyasasının ötesine uzanması gereklidir. Çeşitli başka etkenler de yönetim danışmanlığına ilişkin fırsatları ve yeni hizmetleri geliştirme ve pazarlama sırasında benimsenecek yaklaşımı etkiler. Bunlardan bazıları Kutu 28.5'te belirtilmiştir. Bu kutuda yer alanlar, danışmanlık şirketiniz için önemli olabilecek etkenlere sadece örnek teşkil etmektedir. Belirli bir çevresel etkenin önemli olup olmadığı ve derinlemesine mi inceleneceği, kısaca mı gözden geçirileceği, yoksa göz ardı mı edileceği danışmanın

muhakemesine kalmıştır. Uluslararası faaliyetlerini genişletmeyi düşünen bir genel yönetim danışmanlığı şirketi, sınırlı bir yerel piyasaya hizmet veren, küçük şirketlerle çalışan bir pazarlama danışmanından farklı çevresel etkenlerle ilgilenecektir.

Her danışmanın genel ticari ortamla ilgilenmesi için bir neden vardır. Eğer işler iyiyse, danışmanlık hizmetlerinin piyasası hızla genişleme eğilimi gösterir. Bu, genellikle danışmanlık şirketlerini de aynı hızda bir genişlemeye teşvik eder, hem de bu şirketlerin hepsi iyi eğitim görmüş yeni personeli işe almaya ve yüksek mesleki standartları sürdürmeye her zaman uygun durumda olmadığı halde.

Öte yandan, ekonomik gerileme ve ticari durgunluk da danışmanlığı etkiler, ancak tüm hizmetleri aynı şekilde etkilemesi gerekmez. Müşterilerin ayakta kalması ya da prodüktivite ve verimlilikte gözle görülür artışlar elde etmek için önemli olduğu düşünülen hizmetler iyi satmaya devam eder. Diğer hizmetlerde ise sıkıntı çekilebilir. Birçok durumda gerileme ve azalan talep yönetim danışmanlarının genel refah dönemlerinde satılması nispeten kolay olan eğitim ve diğer hizmet paketlerini aşama aşama kaldırmasına neden olmuştur.

Kutu 28.5 Stratejiyi etkileyen çevresel etkenler

Bu etkenler arasında aşağıdakiler yer alır:

- Siyasi iklim;
- Mevcut ticari iklim ve beklenilen değişiklikler;
- Uluslararası siyasi, ekonomik ve ticari engeller ve anlaşmalar;
- Destekleyici ya da sınırlayıcı devlet politikaları;
- İş çevresinin dinamizmi;
- Yeni geliştirme projeleri için mali kaynakların erişilebilirliği;
- Yerel kültürel değerler ve gelenekler;
- Yerel iş uygulamaları ve alışkanlıkları;
- İşgücü yasaları ve sanayi ilişkileri;
- Profesyonel hizmetlere, sözleşmelere, sorumluluğa vb. ilişkin yerel yasalar;
- Müşterinizin geleceğinizi etkilemesi muhtemel teknolojik trendler;
- Çevre koruma meseleleri ve politikaları;
- Yabancı yatırımcılara sunulan imkanlar.

Meslekteki gelişmeleri takip etmek

Çoğu danışman mesleklerindeki gelişmeleri günü gününe takip etseler de stratejik denetim, eğilimlerin ve bunların gelecek stratejisi üzerindeki olası sonuçlarının daha eksiksiz bir şekilde gözden geçirilmesi için iyi bir fırsattır. Danışmanlık hizmetlerini etkileyen önemli değişimlere özellikle dikkat edilmelidir. Bu değişimler danışmanlık yöntemlerinde; etik kuralların anlaşılmasında; pazarlama ve reklamcılığa yaklaşımda; yönetim, teknolojik ve diğer danışmanlık türlerinin birleştirilmesinde; danışmanlık ile eğitim arasındaki ilişkilerde; diğer mesleklerle işbirliği ve rekabet alanında ve benzeri konularda olabilir.

Tutarlı stratejiler seçmek

Danışmanlık şirketinin çeşitli yönlerini etkileyen stratejik seçimlerin birbiri ile

ilgili olduğunu daha önce belirtmiştik. Gerçekleştirilmeye çalışılacak temel amaçlar, sunulacak hizmetler, şirketin hedef alacağı piyasa dilimi, oluşturulacak imaj, kullanılacak pazarlama teknikleri, işe alınacak ve eğitilecek personel, üstlenilecek araştırma ve ürün geliştirme ve bu faaliyetlere ayrılacak kaynakların tümü birbiri ile ilişkilidir. Amaç, bir dizi tesadüfi, tutarsız ve hatta birbiriyle çelişkili seçim değil, tutarlı bir strateji geliştirmektir.

Çalışanları strateji belirleme sürecine dahil etmek

Strateji belirleme sürecini danışmanlık personelinin mümkün olduğunca çok üyesini kapsayacak bir alıştırma şeklinde düzenlemek için geçerli nedenler vardır. Bu, özel görev grupları, toplantılar, özel projeler ve benzeri yöntemlerle yapılabilir. Stratejik düşünme ve planlamaya katılmak bir takım ruhunun oluşmasına yardım eder, şirket içi dayanışmayı artırır ve profesyonel şirketlerde fazlasıyla kolay oluşabilecek uzaklaşma eğilimlerine karşı bir etki uygulayabilir. Hem üst hem de alt düzeydeki çalışanlar bu şekilde benimsenecek strateji ile kendilerini özdeşleştirebilir, bu stratejiyi gerektiren nedenleri anlayabilir ve bunu kendi seçimleri olarak kabul edebilirler. Kendilerini şirketlerinin stratejisinin "sahipleri" gibi hissedeceklerdir. Ancak bu, her stratejik meselenin bu alıştırmanın her aşamasında tüm çalışanlarla tartışılması gerektiği anlamına gelmez. Yeterli personel katılımı ile gizlilik ve üst düzey yönetimin sorumluluğu arasında doğru dengeyi bulmak, üst düzey yönetime düşen bir görevdir.

Ortak stratejiyi tartışırken her profesyonelin kendi kişisel stratejisini, çalıştığı organizasyonunki ile karşılaştırma imkanı olur. Profesyonel hizmetlerde bu ikisinin birbiri ile çatışması az rastlanılan bir durum değildir. Bir birey daha farklı bir danışmanlık tarzına inanabilir ya da sadece işleri şirketin planladığından daha farklı bir şekilde yapmayı tercih edebilir. Bu kişiler şirketin stratejisini gözden geçirmesine yardımcı olabilir ya da eğer iki farklı yaklaşımı uzlaştırmanın bir yolu yoksa, ayrılmaya karar verebilir.

Stratejiyi açık hale getirmek

Stratejinin bir danışmanlık şirketindeki tüm birimler ve çalışanlar tarafından iş kararları verirken kullanılacak bir çerçeve ve kılavuz oluşturması gerektiğini daha önce vurgulamıştık. Dolayısıyla, çalışanlar hangi stratejinin seçildiğini bilmeli ve bunun arkasında yatan nedenleri anlamalıdır. Çalışanların strateji belirlemeye katılımı bu anlayışa katkıda bulunur. Tüm çalışanları yönetimin seçtiği strateji ve herhangi bir değişiklik konusunda bilgilendirmek yararlı olur. Yeni personelin başlangıç eğitimi sırasında stratejiye dikkat çekilmelidir. Özellikle merkezden uzaklaşmış, nispeten otonom birçok birimi olan büyük danışmanlık şirketlerinde çalışanları strateji konusunda bilinçlendirmek önemlidir; bu birimler ortak amaçları ve stratejik seçimleri temelli gözden yitirme riskine açıktır. Bunun yanısıra, danışmanların ücretlendirilme ve teşvik şekilleri (sıklıkla olduğu üzere) şirketin yapmış olduğu stratejik seçimlerin tersine işlememelidir. Örneğin eğer şirket yüksek teknoloji şirketleri için daha fazla iş yapmak ve rutin şirket örgütlenmesi çalışmalarını aşama aşama bırakmak istiyorsa, şirketin pazarlamacıları ve etkin danışmanları bu kararın bilincinde olmalı ve bu yö-

nelimi mümkün kılacak yeni projeler almaya teşvik edilmelidir.

Bazı danışmanlık şirketleri, sadece stratejik seçimleri yansıtan politikaların oluşturduğu bir listeden ziyade, üç ila beş yıllık bir stratejik planı yararlı bulmuştur. Eğer böyle bir plan hazırlanacaksa, şirket stratejik seçimleri açık hale getirmeli ve bunları ölçülebilir ve kontrol edilebilir şekillerde ifade etmelidir. Plan yukarıda tartışılan çeşitli seçimleri tutarlı hale getirmek için bir araçtır, gerekli kaynakların nasıl dağıtılacağını belirler ve uygulanamayacak stratejileri reddeder. Ancak, eğer teknoloji çok hızlı değişiyorsa, geleceğe ilişkin iş imkanları belirsizse ya da şirket anlamlı bilgiler toplayıp bunları analiz etmediyse, üç ila beş yıllık hedefler belirlemek gerçekdışı ve gereksiz olabilir. Birçok danışman herhangi bir resmi stratejik planlamadan kaçınarak bunun yerine temel stratejik yönelimlerin ve politikaların bir listesini tercih eder.

Strateji, şirket içi bir meseledir ve danışmanlık şirketi stratejik kararları ya da strateji beyanının gizli tutulmasını isteyebilir. Ancak stratejinin belirli yönlerini kamuya duyurmak mümkündür. Mevcut ve olası müşterilere seçilen strateji hakkında bir miktar bilgi verilebilir, böylelikle danışmanlık şirketinin imajı geliştirilebilir ve müşterilerin güveni kazanılabilir. Kural olarak bu, bilgi broşürleri, yıllık raporlar ve diğer yayınlar yoluyla ya da belirli müşterilerle tek tek ilgilenerek ve onlara öneriler sunarak yapılabilir.

Stratejinin yürürlüğe konulmasını izlemek

Kuramsal olarak, işletme kararları ve eylemleri strateji ile uyumlu olmalıdır. Sıklıkla gerçek durum böyle olmaz. Strateji ya göz ardı edilir ya da bir nedenden dolayı uygulanamaz.

Genellikle neden, stratejinin faaliyetlerden ayrı bir personel işlevi muamelesi görmesidir. Ya faaliyetlerin gerçek durumu ve imkanları düşünülmemiştir ya da çalışan danışmanlar üst düzey yönetimin stratejik düşünceleri hakkında bilgilendirilmemiştir. Her iki durum da şirketin kötü yönetildiğini ve strateji planlamanın muhtemelen üst düzey yönetime özel bir tür egzersizden ibaret kaldığını gösterir.

Strateji ile faaliyetler arasındaki ilişkiyi takip etmek, temel önem taşıyan bir yönetim görevidir. Eğer stratejiden sapmalar sık yaşanıyorsa ve önemli ise, bu muhtemelen seçilen stratejinin uygun olmadığını, devrinin geçtiğini ya da şirket yönetiminin kendi stratejik seçimlerini pazarlama ve işletme uygulamalarına aktaramadığını göstermektedir. Alternatif olarak, faaliyetler şirketin stratejisinin gözden geçirilmesini gerektirecek yeni fırsatları ve konuları açığa çıkarabilir. Her halükarda, şirketin üst düzey yönetimi stratejiyi yeni gerçeklere uygun hale getirmek durumundadır.

Bu ne zaman ve nasıl yapılmalıdır? Stratejide önemli bir düzeltme (örneğin bir yanlışın giderilmesi ya da beklenmedik bir fırsatın yakalanması), gerekli olur olmaz hemen yapılmalıdır ve şirketteki insanlar gecikmesizin bundan haberdar edilmelidir. Diğer ayarlamalar, yıllık performans ve strateji revizyonları şeklinde periyodik bir çerçeve içinde yapılabilir.

1. T. A. Stewart: Intellectual capital: The new wealth of organizations (Entelektüel sermaye: Organizasyonların yeni zenginliği) (New York, Doubleday/Currency, 1997), s. 77.

DANIŞMANLIK HİZMETLERİNİN PAZARLANMASI

29

Bir danışmanlık firması, ancak müşteriler bulursa ve onları elinde tutarsa varlığını sürdürebilir ve gelişebilir. Pazarlama işte bununla ilgilidir: Pazarınızı tanımlamak, müşterileri tespit etmek, neye gereksinim duyduklarını bulmak, danışmanlık hizmetini onlara satmak, bu hizmeti müşteriyi tam olarak memnun edecek şekilde sağlamak ve iyi müşteriler bulduğunuzda onların sizinle kalacağından ve rakip firmaya gitmeyeceğinden emin olmak.

Diğer bazı mesleklerde olduğu gibi yönetim danışmanlığında da pazarlamanın ve çeşitli tekniklerinin uygunluğu hakkında uzun süredir tartışılmaktadır. Bugün bile bazı danışmanlar hizmetlerini "satmak" konusunda rahatsız hissetmektedirler: Bunun profesyonelce olmadığını ve onurlarına yakışmadığını düşünmektedirler. Çoğu danışman, pazarlama konusunda zayıftır ve pazarlamak zorunda olduğunda da bunu pek fazla heyecan ve yaratıcılık olmadan yapmaktadır.

Ancak danışmanlığın pazarlanması, danışmanlık mesleğinin kendisi kadar eski bir olgudur. Yönetim danışmanlığının öncülerinden biri olan James McKinsey, saatlerini potansiyel müşterilerle ve diğer faydalı iş bağlantılarıyla yemek yiyerek geçirmiştir. [1] McKinsey'in döneminden beri bu mesleğin liderleri, firmalarının hizmetlerini pazarlamakta hatırı sayılır bir dinamizm sergilemişlerdir. Potansiyel müşteriler ile sosyal bağlantılar kurmak, mevcut müşteriler tarafından gelecekteki müşterilere tavsiye edilmek, ücretsiz olarak hızlı yönetim araştırmaları gerçekleştirmek ve yönetim konferanslarında konuşmak için sistematik olarak fırsat kollamışlardır. Firmanın itibarıyla birleştirildiğinde bu, danışmanlık hizmetleri piyasası küçük ve rekabet sınırlı olduğu sürece, müşterileri kabul görmüş firmalara çekmek için yeterli olmuştur.

Bu durumda tutunmuş firmaların daha geniş kapsamlı pazarlama tekniklerinin, özellikle de reklamın kullanımını tercih etmemeleri şaşırtıcı değildir. Aynı tutum danışmanlık hizmetleri meslek kuruluşlarında da hakimdir. Reklamın Amerika Birleşik Devletleri'nde rekabetçi bir ortamda profesyonel hizmetlerin pazarlanmasında kabul edilebilir bir araç olarak yerleşmesi, 1970'li yılların sonlarını bulmuştur. Profesyonel hizmetlerde rekabetin teşvik edilmesi gerektiği, çünkü bunun müşteriye daha iyi hizmeti daha ucuza alma olanağı sağladığı üzerine vurgu yapılmıştır. Diğer ülkelerde de profesyonel hizmetlerin pazarlanmasına karşı tutumlar değişmiştir.

Halihazırda, profesyonel hizmetlerin pazarlanabileceği ve pazarlanması ge-

rektiği neredeyse tüm dünyada kabul edilmiştir. Konu hakkında sayısız yayınlar ve kurslar mevcuttur, ancak yine de birçok danışmanın hizmetlerini pazarlamada ustalaşmaları ve etkin bir hale gelmeleri için önlerinde uzun bir yolları vardır.

29.1 Danışmanlıkta pazarlama yaklaşımı

Danışmanlıkta pazarlama genellikle zamana ve paraya mal olan ve (eğer başkaları tarafından da talep edilmeyen yeterli sayıda müşterileri olsaydı) çoğu danışmanın kaçınmayı tercih edeceği ayrı bir işlev, bir faaliyetler, araçlar ya da teknikler kümesi olarak düşünülür. Bu görüşe göre, pazarlama kaçınılmaz bir beladır; danışmanların sevmeseler de birlikte yaşamak zorunda olduklarını kabul ettikleri bir şeydir.

Neyse ki, gittikçe daha çok danışman aslında diğer mesleklerde de olduğu gibi pazarlamayı hizmet kavramının içsel bir özelliği olarak kabul etmektedir. Pazarlama profesyonel bir hizmetin ilavesi değildir; etkili bir danışman-müşteri ilişkisi kurmak ve sürdürmek için gerekli olan, başlı başına profesyonel bir hizmettir. Müşterilerin ihtiyaçlarını tespit eder, müşterilerin düşünme biçimlerini ortaya çıkarır, danışmanın faydalı olabileceği en iyi yolu tanımlar ve tüm danışmanlık sürecini harekete geçirir. Hizmet pazarlama, bir satış yapıldığında bitmez. Danışman, sözleşme imzalandıktan sonra, proje yürütülmekte iken ve hatta proje tamamlandıktan sonra bile pazarlamayı sürdürür.

Pazarlanacak olan nedir?

Danışmanlığın pazarlanması, danışmanlık hizmetlerinin elle tutulamayışından fazlasıyla etkilenir. Bölüm 27'de de belirtildiği gibi, müşteriler almaya niyetlendikleri ürünü tam olarak inceleme ve diğer danışmanların sunduğu ürünlerle kıyaslama imkanına sahip değildirler. Danışmanlar yapılandırılmış sistemler ve metodolojiler sağlasalar bile, elle tutulabilirlik hiçbir zaman endüstriyel ürünlerle ya da hizmet sektöründeki diğer pek çok ürünle kıyaslanabilecek durumda olamaz.

Danışmanın sattığı şey, müşterinin gereksinimlerini karşılayacak ve sorununu çözüme kavuşturacak bir hizmet vaadidir. Potansiyel bir müşteri, neden sırf bir vaadi satın alsın? Böyle bir riske neden girsin?

Öncelikle, müşteri, danışmanın yardımını almanın faydalı olabileceğine karar verdiği veya böyle hissettiği için. İkinci olarak, müşterinin başka bir seçeneği olmadığı için – herhangi bir danışmanlık hizmetini satın almak (kişisel olarak çok iyi tanınan ya da yaptığı işe aşina olunan birinden bile olsa) her zaman bir vaadi satın almaktır. Bir şirkette işe yaramış olan, başka bir yerde işe yaramayabilir. Mükemmel ve son derece standartlaştırılmış bir danışmanlık ürünü (metodoloji, ambalaj) bile belirli bir durumda fayda sağlamayabilir. Bu riske girmeye ve bir vaat satın almaya hazır olmayan bir müşteri, danışman kullanmaktan kaçınmalıdır.

Bir vaat satın alırken müşterilerin riski azaltmayı istemeleri kesinlikle anlaşılabilir bir durumdur. Neyi elde etmelerinin olası olduğunu değerlendirme ve kime döneceklerine karar verme yolları arayacaklardır. Çoğu müşteri, uzmanlık firması hakkında herhangi bir doğrudan bilgi sahibi olmadan, firmanın iş çevrelerindeki

imajı nedeniyle ya da bir iş arkadaşı veya tanıdık daha önce firmanın hizmetlerini kullandığı ve memnun kaldığı için o firmanın hizmetini satın alır.

Kutu 29.1 Danışmanlığın pazarlanması: Yedi temel ilke

Danışmanlık hizmetlerinin başarıyla pazarlanması, belirli genel ilkeler tarafından yönlendirilir:

1. Müşterinin gereksinimlerini ve taleplerini tüm pazarlamanın odak noktası olarak kabul edin.

Potansiyel müşterilere gereksinim duymadıkları ya da satın almak istemedikleri bir şeyi satmanın anlamı yoktur. Müşteri sizin çok yetenekli ve son derece başarılı bir uzman olduğunuzu duymaktan memnun olabilir, ancak müşteriyi ona değer verdiğiniz, durumu anladığınız, sabırla dinlemeye hazır olduğunuz ve onun işi için faydalı bir çözüm bulmakta ve uygulamakta yardımcı olabileceğiniz konusunda ikna etmeniz mutlaka daha önemlidir. Bu, altın bir kuraldır. Pazarlama çabalarınız danışman odaklı değil, müşteri odaklı olmalıdır. Müşteriniz yalnızca bir diğer gelir fırsatı değildir. Müşteriye olan ilginiz samimi ve kendi çıkarınızdan daha kuvvetli olmalıdır.

2. Her müşterinin benzersiz olduğunu unutmayın.

Geçmişteki deneyimleriniz ve başarılarınız önemli artılardır. Ancak bunlar bir tuzak da oluşturabilir: Yeni müşterinizin neye ihtiyacının olacağını önceden gayet iyi bildiğiniz hissine kapılabilirsiniz. Aynı türden bir durumla daha önce de defalarca başa çıkmamış mıydınız? Yine de tüm diğer koşullar aynı gibi görünse bile (ki öyle olmayacaklardır), söz konusu durumla ilgili olan insanlar her zaman farklı olacaktır. Yeni müşterinizin benzersiz olduğunu kabul edin. Müşterinize diğer koşullar için tasarlanmış bir modelin soluk bir taklidini değil, özgün bir çözüm sunacağınızı gösterin.

3. Kendinizi yanlış ifade etmeyin.

Tam olarak yetkin olmadığınız hizmetleri önermek ve satmak dürtüsüne karşı koymak güç olabilir. Genellikle size güvenen bir müşteri, yetkinliğinize dair herhangi bir kanıt talep etmeden işi size teslim edecektir. Bu dürtüye boyun eğmek ahlaki değildir; müşterinin çıkarları ciddi biçimde zarar görebilir. Bu aynı zamanda teknik bir karar meselesidir. Pazarlamada yetkinlik, kendi yetkinliğinizi gerçekçi olarak değerlendirebilmeyi ve yetkinlik ve kaynak eksikliğinin farkına varabilmeyi içerir.

4. Fazla satış yapmayın.

Pazarlama, beklentiler ve taahhütler yaratır. Fazla pazarlama, bir danışmanlık firmasının karşılayabileceğinden çok beklenti yaratabilir. Bu durum ters etki yapabilir ve hatta etik olmayabilir: Bazı müşterilerin sizin yardımınıza acilen ihtiyaçları olabilir; bunu sağlayacağınıza söz verirsiniz, ama sağlayamazsınız. Ya da aşırı satış yapma çabası sizi önceden eğitme ve denetleme fırsatı bulamadan tecrübesiz danışmanları işe almaya ve hemen müşterilere göndermeye zorlayabilir.

Devamı sonraki sayfada

5. Başka danışmanları kötülemekten kaçının.

Müşterilerle görüşmelerinize rakiplerinizin yaklaşımları ve yetkinlikleri ile ilgili sorular sık sık karşınıza gelebilir. Elinizde varsa, gerçeklere dayanan bilgiler vermekten sizi hiçbir şey alıkoymamalıdır. Ancak müşterinizi etkilemek amacıyla rakipleriniz hakkında çarpıtılmış ve önyargılı bilgiler vermek ya da alçaltıcı yorumlarda veya imalarda bulunmak, profesyonelce bir tutum değildir. Bilgili bir müşteri böyle yorumları muhtemelen gücünüzün değil, zayıflığınızın ifadesi olarak değerlendirecektir.

6. Profesyonel bir hizmet pazarlamakta olduğunuzu asla unutmayın.

Yönetim danışmanları pazarlamada girişimci, yenilikçi ve hatta zaman zaman agresif olmak zorundadırlar. Diğer sektörlerdeki pazarlamadan çok şey öğrenebilirler. Ancak bisküvi ya da bulaşık deterjanı satmadığınızı unutmamalısınız. Hangi pazarlama yaklaşımlarının ve tekniklerinin uygun olduğuna karar verirken, hizmetin profesyonel yapısı, müşterilerin hassasiyeti ve yerel kültürel değerler ile normlar gözden kaçırılmamalıdır.

7. Pazarlamada ve yürütmede eşit düzeyde yüksek profesyonel başarıyı hedefleyin.

Bazı danışmanlar, yeni müşteriler bulmak için çaba gösterirken, personel görevlendirmeleri, kalite kontrolü, son tarihlere riayet etme ve müşteri memnuniyetini sağlama bakımlarından, hizmetin verilmesinde kaliteyi ihmal etmektedirler. Pazarlamayı sözleşmenin imzalanmasıyla sona ermeyen bir süreç olarak görmek faydalıdır. Projelerin yürütülmesinin önemli bir pazarlama boyutu vardır. Kusursuz hizmet sağlamak, gelecek için pazarlamadır.

Ayrıca, danışmanlık hizmetlerinin pazarlanması, Bölüm 1.1'de tarif edilen danışmanlık yaklaşımının her iki boyutuyla da ilgilenir: Teknik boyut (müşterinin belli yönetim ya da iş sorununu çözmek için gereken teknik know-how) ve insan boyutu (danışman ile müşteri arasındaki ilişki ve danışmanın insan sorunlarıyla yüzleşme kabiliyeti). Danışman, müşteriyi kelimenin tam anlamıyla teknik açıdan bakıldığında müşterinin teknik sorunlarıyla baş etmek ve teknik niteliği tartışmasız bir çözüm üretmek için gerekli olan tüm teknik bilgiye, know-how'a, bilgilere erişime ve benzeri şartlara sahip olduğuna ikna etmek zorundadır. Ancak, bu yeterli değildir. Danışmanlık her şeyden önce bir insan ilişkisidir ve danışman ile müşterinin uzun saatleri birlikte çalışarak geçirmesi gerekebilir. Dolayısıyla, müşterilerin (en kötü ihtimalle) birlikte çalışmaya hazır oldukları ya da (en iyi ihtimalle) birlikte çalışmaktan zevk duyacakları birinin hizmetlerini satın aldıklarına inanmaları gerekir. Bu, danışmanın Bölüm 3.2'de tarif edildiği gibi tüm müşteri sistemiyle çalışabilme becerisi ile ilgilidir.

Son olarak, danışmanlık hizmetlerinin pazarlanması, danışmanlık firması ile o firma tarafından istihdam edilen bireyler arasındaki ince ayrımı göz ardı etmemelidir. Mükemmel bir profesyonel firmanın hizmetlerini satın alırken müşterilerin normal olarak firmanın toplam teknik bilgisini ve kültürünü yansıtan belli bir düzeyde kalite, bütünlük ve hatta tekdüzelik bekledikleri doğrudur. Ancak danışmanlar da insandır ve mutlak aynılık yalnızca imkansız değil, aynı zamanda

istenmeyen bir durumdur. Firmanın görüntüsü, teknik bilgisi ve standartları ile tek tek danışmanların becerileri, kişilikleri ve tarzları arasında kaçınılmaz olarak farklar olacaktır. Buna göre danışmanlık firmasının hem kendini hem de birey olarak üyelerini ve ekiplerini pazarlaması gerekecektir.

29.2 Müşterinin bakış açısı

Müşteri merkezli pazarlamada danışman müşteriye hazır yapılmış bir ürünün daha satışını tamamlama isteği ile gelmez. Yaklaşım tersine çevrilmiştir: Müşterinin gereksinimlerinin değerlendirilmesi ve anlaşılması önce gelir. Danışman şöyle sorular sorar: Bu müşterinin gereksinimlerini karşılayacak bir hizmet sağlayabilir miyim? Ve eğer ben böyle bir hizmeti sağlayabilecek tek kişi değilsem (ki durum genellikle böyledir), müşteri neden rakiplerimden birini değil de beni seçsin? Müşteri hangi kriterleri kullanacak? Ben müşteriye nasıl diğer danışmanlardan daha faydalı olabilirim? Seçilmek için kendimi nasıl pazarlamalıyım?

Satın alma sürecini anlamak

David Maister'in vurguladığı gibi, "profesyonel hizmetlerin satışında en önemli yetenek, satın alma sürecini (satma sürecini değil) müşterinin bakış açısından anlayabilme becerisidir. Bir profesyonel, müşteri gibi düşünmeyi ne kadar iyi öğrenebilirse, işe alınmak için doğru şeyleri söylemek ve yapmak o kadar kolay olacaktır." [2] Danışmanların seçiminde psikolojik ve ilişkisel etkenlerin rolüne daha önce değinmiştik (Bölüm 3 ve 7). Bütünüyle teknik bir açıdan genellikle birden fazla danışman tam olarak uygun olduğu için, müşteriler şu özelliklere sahip danışmanları tercih ederler:

- birlikte çalışmaya hazır oldukları ve birlikte çalışmayı isteyecekleri;
- kişisel kaygılarını, endişelerini ve tercihlerini anlayan;
- müşterisine yardımcı olmak için samimi bir istek gösteren;
- güvenebildikleri ve güvenmek istedikleri.

Öyleyse danışman seçiminde müşterilerin hem teknik hem de davranışsal, yani psikolojik kriterler uygulayacaklarını akılda tutmak önemlidir. Dolayısıyla danışmanın pazarlama stratejisi ve yöntemleri buna göre ayarlanmalıdır. Her bağlam için bir plan hazırlamak imkansızdır. İyi ilişkileri aşırı vurgulamak (örneğin ilk toplantılarda müşteri açıkça haksız olsa bile müşteriye karşı çıkmamak), muhtemel müşteri tarafından teknik yeterlik eksikliği ya da taktiksel bir hile olarak yorumlanabilir. Müşteri garip sorular sorarak danışmanı sınıyor bile olabilir. En iyi yaklaşım, dürüst ve samimi olmaktır. Size uymayan bir rolü oynamak ve olmadığınız biri gibi davranmak zordur. Eğer müşteriyi umursamıyorsanız ve yalnızca iyi para getirecek bir proje peşindeyseniz, tutumunuzu uzun süre saklamanız mümkün olmayacaktır.

Bazı müşterilerin kaygıları aşağıda incelenmiştir.

Bir danışmana gereksinim olduğunu kabul etmekten çekinmek. Bazı yöneticiler bir danışmana ihtiyaçları olduğunu kendilerine itiraf etmek istemezler, çünkü bu onların özsaygılarını zedeler. Potansiyel müşteri genelde bir danışmanın varlığının diğerleri (alt düzeydeki çalışanlar, eşit düzeydekiler, üstler, hissedarlar,

hatta rakipler ve müşteriler) tarafından bir yetersizlik kabulü ve zayıflık göstergesi olarak görüleceğinden endişe eder.

Danışmanın yeterliği ve dürüstlüğü konusunda şüpheler. Müşterilerde dışarıdan birinin yönetimin herhangi bir çözüm bulamadan uzun süre uğraştığı karmaşık sorunları çözebileceğine dair kuşkuların belirmesi olağandır. Bazı müşteriler, bir danışmanın muhtemelen ancak uzun vadede işe yarayacak bir çözümü araştırmak için gereken tüm çabalara gerçekte katlanmayacağına ve sadece standart bir paketi uygulamaya koyacağına inanırlar. Bazı şirketler danışmanların fazla meraklı olduklarını ve gelecekte bir şekilde kötüye kullanılabilecek çok fazla bilgi topladıklarını düşünürler.

Bir danışmana bağımlı olma korkusu. Bazen şöyle dendiğini duyarsınız: Bir danışman tutmak kolaydır, ama bir danışmandan kurtulmak zordur. Danışmanların projeleri müşteri şirketteki varlıklarını kaçınılmaz olarak uzatacak ve yeni projelere yol açacak şekilde yapılandırdıkları ve yönettikleri söylenir. Bu, tehlikeli olabilecek bir durum, dış kaynaklı uzmanlığa kalıcı bağımlılık yaratabilir.

Aşırı ücret korkusu. Bu korku küçük işletmelerde oldukça yaygındır. İş sahipleri ve yöneticiler bazen ücretin nasıl hesaplandığını ve gerekçelendirildiğini ve hangi kazançlarla kıyaslanabileceğini bilmezler. Çoğu danışmanın aşırı ücret talep ettiğine ve danışman kullanmanın karşılayabileceklerinin ötesinde bir lüks olduğuna inanabilirler.

Genel huzursuzluk ve güvensizlik hissi. Bir danışmandan şirketin "iç mutfağı"na bakmasını istemek, çok yıkıcı olabilir. Ortaya ne çıkacaktır? Yerleşik uygulamalar ve huzurlu ilişkiler bozulabilir, ama bu gerçekten de gerekli midir? Sonuç bir gelişme olacak mıdır? Böyle bir riske girmeye değecek midir? Buna zorlanmadığımız halde Pandora'nın kutusunu açmıyor muyuz?

Danışman seçimi için konu hakkındaki bir ILO kılavuzundan alınan genel kriterler, Kutu 29.2'de özetlenmiştir. Tüm müşteriler aynı kriterleri kullanmadıkları için, danışmanın kişi ya da firma olarak kendisine ve müşteriye sunulan proje tekliflerine hangi kriterlerin uygulanacağını ve müşterinin her bir kritere ne kadar ağırlık vereceğini öğrenmesi faydalı olacaktır.

29.3 Danışmanlık firmasını pazarlama teknikleri

Yönetim danışmanlarının müşterilerin zihnindeki imajlarını ve itibarlarını oluşturmaları ya da faaliyetlerini konumlandırmaları için çok sayıda teknik mevcuttur. Temel teknikler bu bölümde incelenecektir. Bunların amacı tek tek projeler satmak değil, potansiyel müşterileri danışmanlık firması ve firmanın ürünleri hakkında bilgilendirmek, müşterilerin ilgisini uyandırmak ve temas olanakları yaratmaktır.

Bazı teknikler tamamen halkla ilişkiler ve imaj oluşturmayı (örneğin reklam) hedeflerken, diğerleri doğrudan başka bir faydalı teknik hizmet (örneğin bilgi ya da eğitim) sağlayarak müşterilerin ilgisini uyandırmayı amaçlar.

Kutu 29.2 Danışman seçme kriterleri

Danışmanlarını seçerken çoğu müşteri aşağıdaki kriterlerden birini ya da daha fazlasını uygular:

(1) Mesleki dürüstlük (danışman etik ve davranış kurallarını nasıl yorumluyor ve bunlara nasıl riayet ediyor?)

(2) Teknik yeterlik (müşterinin teknik sorunuyla baş etmek ve istenen düzeyde ve kalitede sonuçlar üretmek için gerek duyulan bilgi ve tecrübe)

Bu kriter şunlarla detaylandırılabilir:

(a) firmanın yeterliği ile önerilen bireyin (ekibin) yeterliği arasında ayrım gözeterek;

(b) müşterinin endüstri sektörü hakkında bilgiye önem vererek;

(c) uluslararası danışmanlıkta, belirli ülke koşulları (ekonomik, sosyopolitik, kültürel) hakkında yakın bilgiye önem vererek;

(d) somut ve soyut beceriler arasında ayrım gözeterek (bir yanda teknik prosedürler, yöntemler ve sistemler ile ilgili bilgi ve uzmanlık, diğer yanda insan sorunlarıyla başa çıkabilme ve kurumsal değişimi teşvik edebilme becerisi);

(e) yaratıcılığı ve yeniliği vurgulayarak (buradan geçmiş tecrübelerin daha az vurgulanacağı sonucu çıkarılabilir).

(3) **Danışman ile uyum** (karşılıklı anlayış, güven, müşterinin kişi olarak danışman ile birlikte çalışmaya karşı tutumu)

(4) **Proje tasarımı** (danışmanın belirli bir sorunu, belli bir müşteri şirketin koşullarını ve izlenecek yaklaşımı anladığını gösterir)

(5) **Teslim etme kapasitesi** (danışmanlık firmasının yapısı, büyüklüğü, kaynakları, yeri, esnekliği ve diğer özellikleri, koşullar değişse bile taahhüt edileni teslim etme kapasitesini gösterir)

(6) **Başka kaynakları kullanıma sürebilme** (diğer firmaların uzmanlığına, yeni iş bağlantılarına, ilave sermayeye vb. gerek duyabilecek projelerde önemlidir)

(7) **Hizmetlerin maliyeti** (ücret düzeyi ve formülü; bu kilit bir kriter olmayabilir, fakat aşırı yüksek ücretler danışmanı seçimin dışında bırakabilir)

(8) **Yetkinliğin ve/veya kalitenin sertifikalandırılması** (birey olarak danışmanların resmi yetkinlik sertifikaları ve danışmanlık firmalarının kalite sertifikaları, (1)-(7) numaralı maddelerde sıralanan kriterlerin yerine ya da onları desteklemek amacıyla, bazı müşteriler tarafından dikkate alınır)

(9) **Danışmanın mesleki imajı** (müşteri, bu kriteri kullanarak, danışmanlık hizmetlerinin başka kullanıcıları tarafından önceden yapılmış tercihlere ve değerlendirmeye ve kazanılmış tecrübeye ya da danışmanın danışmanlık dışındaki, örneğin yönetici ya da yazar olarak, başarılarına güvenir)

Kaynak: M. Kubr: How to select and use consultants: A client's guide (Danışmanların seçimi ve kullanımı: Müşteri rehberi), Management Development Series Sayı 31 (Cenevre, ILO, 1993), s. 77-87.

Müşteri referanslarından yararlanma

Ağızdan ağza yayılan sözler, bir profesyonel firmanın yeni müşterilerce tanınmasını sağlayan en eski ve en etkili yollardan biridir. İşadamları ve yöneticiler, avukat, muhasebeci, mühendis ve yönetim danışmanı gibi uzmanlar hakkında bilgi paylaşmaya alışkındırlar. Hem olumlu hem de olumsuz bilgileri değiş tokuş ederler, dolayısıyla ancak bir müşteriye iyi hizmet sağlamış bir firma, bir faydalı referans daha edinmeyi umabilir. Danışman arayan bir yönetici genellikle başka bir bilgi kaynağına yönelmeden önce iş arkadaşlarından tavsiye ister.

Müşterilere hizmette mükemmel performansın iyi referanslar edinmek için gereken tek şey olduğu düşünülebilir. Tecrübelerin gösterdiğine göre bu gerçekten de ana etkendir, ama tek etken değildir. Bazı danışmanlar memnun kalan bir müşterinin kendilerini diğerlerine önereceğine inanarak işlerini şansa bırakmazlar. Tanıtımla ilgili gereksinimlerini ve politikalarını müşterileriyle tartışırlar ve onlardan şunları isterler:

- iş çevresinde benzeri hizmetler ile ilgilenebilecek başka kişilere öneride bulunmaları;
- muhtemel müşterilere referans olarak müşterilerin adlarının kullanılmasına izin vermeleri;
- olasılıkla projenin teknik bir yayında, tanıtım materyalinde ya da bir yönetim seminerinde anlatılmasına ya da özetlenmesine izin vermeleri;
- danışman hakkında diğer yöneticiler ve iş arkadaşlarının yanısıra bankacılarla, avukatlarla, muhasebecilerle ve kendi iş bağlantıları tarafından iyi bir danışman ismi vermeleri istenebilecek diğer herkesle konuşmaları.

Bu, müşteri ile danışman arasında kusursuz bir karşılıklı anlayış gerektirir. Müşterinin kendi başına çözmüş olması gereken bir sorunla uğraşmak için danışmana ödeme yapmak zorunda olmaktan dolayı utanç duymaması gerekir. Aksine, çok başarılı bir uzmanla işbirliği yapmak, yeni fırsatlar keşfetmesini ve sorunlarını daha geniş bir perspektiften görmesini sağladığı için gurur duymalıdır. Danışmanın müşteriye ilgisinin tek bir sözleşmenin ötesine geçtiğini göstermesi gerekir – bu da en iyi şekilde eski müşterileri kendi sektörlerindeki ya da sorun yaşadıkları alanlardaki en son araştırmalardan ve son teknolojilerden haberdar ederek, onlara danışmanın sağlayabileceği yeni hizmetleri anlatarak, zaman zaman onlarla yemek yiyerek ve genel olarak düzenli iletişimi sürdürerek başarılır. Bu sayede, müşteri tercih ettiği danışman hakkında konuşmaktan ve bu kişiyi ya da firmayı hiç çekinmeden tavsiye etmekten memnuniyet duyacaktır. Mutlu müşteriler sizin en iyi pazarlamacılarınız olurlar ve bunu ücretsiz yaparlar!

Reklam

Reklamın amacı, ürünlerinizin ya da hizmetlerinizin onlar için özellikle çekici olduğunu anlatarak, çok sayıda potansiyel müşterinin ilgisini uyandırmaktır. Reklam, yönetim danışmanlığında çıkışa geçmiştir ve her sene daha fazla reklam yapılmaktadır. Danışmanların reklamın avantajlarının ve tuzaklarının farkında olmaları gerekir.

Pazarlama ve dağıtım alanında danışmanlık yapanlar, reklamcılık konularına aşina olabilirler ve kendi firmaları için reklamlar ve reklam kampanyaları tasarla-

yabilirler. Reklamcılıkta usta olmayan yeni bir danışmanın büyük bir reklam kampanyasına çok para harcamadan önce profesyonel bir halkla ilişkiler ya da reklam ajansına başvurması faydalı olacaktır. Malları ve hizmetleri halka tanıtmak için kullanılan pek çok kitlelere yönelik reklam yöntemi ve aracı, profesyonel hizmetlerin pazarlanmasına uygun değildir.

Basın reklamlarının iki temel kritere uyması gerekir. Öncelikle, potansiyel müşterilerin görmesinin olası olduğu dergilere ve gazetelere verilmelidirler. Dolayısıyla yöneticilerin ve işadamlarının ne okuduğunu bulmak gerekir. Baskı ne kadar uzun süreliyse ve derginin tirajı ne kadar fazlaysa, reklamın maliyeti o kadar fazla olur. Daha önce bir iş ya da ticaret yayınına yardımcı olmuş ve editörler ile ayrıcalıklı ilişkiler geliştirmiş bir danışmana reklam için özel fiyatlar verilebilir.

Reklamların etkili tasarım kriterlerini karşılaması gerekir:

- çok fazla bölünmüş detay yerine az miktarda esaslı bilgi içermek;
- müşterinin arıyor olabileceği faydaları vurgulamak (olasılıkla başlıkta ya da görünür olmasını sağlayacak başka bir şekilde);
- danışmanla nerede ve nasıl temasa geçilebileceğini açıkça belirtmek;
- potansiyel müşterinin zevkine ve kültürel değerlerine hitap etmek.

Radyo ve televizyonda reklam yapmak, yönetim danışmanları tarafından fazla kullanılmamıştır, ancak yine de tamamen göz ardı edilmemelidir. Bazı radyo ve televizyon yayıncılarının yerel endüstri ve iş toplulukları için girişim oluşturma, kredi isteme, enerji tasarrufu ya da prodüktiviteyi artırma gibi konularda programları vardır. Böyle bir programın ardından bir reklam verilebilir.

Reklam, hatırı sayılır tutarda kaynak gerektirir. Yakın tarihli örneklerden birinde, Andersen Danışmanlık, yeni adı olan Accenture'ı duyuran ve aynı anda mevcut ve potansiyel müşterilerine firmanın yapısının değiştiğini ve amacının "dünyanın yaşama ve çalışma biçimini önemli ölçüde geliştirecek yenilikler getirerek, geleneksel danışmanlık tanımlarının ötesine geçmek" olduğunu açıklamayı hedefleyen dünya çapında bir reklam kampanyası yürütmüştür. [3] Bu reklam kampanyasının maliyeti 170 milyon ABD dolarından fazla olmuştur.

Buna rağmen, büyük maliyetleri olduğuna bakarak, reklamın yalnızca çok büyük danışmanlık firmalarının erişebileceği bir olanak olduğunu varsaymak yanlıştır. Küçük firmalar bile seçici olarak ve uygun maliyetlerle, mesajı, aracı ve hedefi doğru seçerek reklam yapabilirler. Zevksiz ve abartılı reklamın istenen etkiyi doğurması olası değildir. İş sahipleri genel olarak profesyonel hizmet sağlayıcıların reklamlarının çoğunda yaygın olduğu üzere, bayağılıktan ve gerçekçi olmayan vaatlerden hoşlanmazlar. Bir danışmanlık firmasının "benzersiz" olduğunu, yaklaşımının "tamamen farklı" olduğunu, "diğerleri bilgiyi ellerinde tutarken onun aktardığını", "bir numara" olduğunu, çözümlerinin "her zaman yaratıcı ve yenilikçi" olduğunu ve buna benzer şeyleri okumak sinir bozucudur. Farklı sözcükler kullanan, fakat tam olarak aynı şeyi söyleyen aynı mesajı değişik hizmet sağlayıcılardan tekrar tekrar duymak özellikle sinir bozucudur.

Web sayfaları

İnternet çağında giderek daha çok müşteri, danışmanlar hakkında bilgiyi webde aramakta, uzman seçmek, son eleme listeleri hazırlamak, hizmet içeriklerini kıyaslamak, yakın geçmişteki projeler ve tamamlanmış araştırmalar hakkında faydalı bilgiler bulmak için danışmanlık firmalarının web sayfalarına başvurmaktadır. Müşterilerin beklentisi, belki küçük firmalar istisna olsa da, danışmanlık firmalarının anlamlı, faydalı ve güncel bilgiler sağlayan web sayfalarının olmasıdır. Çoğu danışmanlık firması bu gerekliliği anlar ve karşılar.

Bir web sitesi oluşturmak ve işletmek görece kolaydır. Ancak iyi bir site yaratmak, ona mükemmel profesyonel içerik sağlamak, onu diğer web sitelerinden farklı ve bilgili müşteriler için çekici hale getirmek ve sitenin sürekli olarak güncellendiğinden ve geliştirildiğinden emin olmak zordur. Burada da hedefleme önemlidir: Sayfa genel halk için değil, danışmanlık hizmetlerinin kullanıcıları içindir ve onlar da internette muhtemelen konuyla ilgili bilgi aramaktadırlar. Sitenin kullanıcı dostu olması, müşteriler tarafından yanlış anlaşılabilecek ya da hoşlanılmayacak bir dil kullanmaktan kaçınması gerekir. Mantıklı olarak yapılandırılmış ve içinde kolay gezinilebilen bir site olmalıdır. Müşterilerin ilgisini çekebilecek bazı teknik bilgiler eklemek, firmanın önemli yeni konular üzerinde çalıştığını ve bilgilerini müşterilerle paylaşmaya hazır olduğunu göstermek faydalı olacaktır. Sitenin firmanızdaki insanlar hakkında da bilgiler içermesi ve firma ile elektronik posta ya da daha geleneksel iletişim kanalları aracılığıyla nasıl temas kurulabileceğini belirtmesi gerekir. Birlikte iş yapılması olasılığı düşük görünse bile gelen tüm soruların cevaplanması zorunludur.

Marka oluşturma

Bazı yönetim danışmanları ve diğer profesyonel hizmet sağlayıcılar, tüketim mallarının ve diğer ürünlerin pazarlamasında gücünü fazlasıyla göstermiş olan marka olgusunu kullanmaya başlamışlardır. Marka, normalde, "tanınmayı sağlayan bir işaret ya da etiket" ya da "bir malın türü ya da üreticisi" olarak tanımlanır (Webster Sözlüğü). Marka oluşturma çabalarının ardında yatan düşünce, bir danışmanlık firmasının adı ya da sağladığı belirli bir hizmet tanınmış, saygın ve talep edilen bir markaya dönüştürebilirse, müşterilerin rakipler yerine o markanın sahibi olan firmaya yönelecekleri düşüncesidir. Profesyonel hizmetlerde iki eğilimin bariz etkisi olmuştur: Artan rekabet (firmalar sürekli olarak rekabet üstünlüğü elde etmek için yeni araçlar aramaktadırlar) ve metalaşma (bir hizmetin pek çok müşteriye kolayca satılmasını sağlamak). Ancak marka oluşturma, Kutu 29.3'te tartışıldığı üzere, profesyonel hizmetlerde karmaşık ve biraz da tartışmalı bir konudur.

Kutu 29.3 Markalaşma – pazarlamanın yeni miti mi?

Zaman zaman gelip geçici pazarlama modalarıyla boğulur gibi oluyoruz. Bunlar genellikle başka bağlamlarda işe yaramış bir kavramın parçaları oluyor. Ama sonra muhasebecilerin, avukatların, danışmanların ve diğer profesyonellerin körleşmiş damak zevklerini canlandıracak yeni tatlar arayan pazarlamacılar, bu küçük parçaları alıyorlar ve önceden düşünülmüş kavramları dolduracak şekilde büyütüyorlar. Şimdilerde sözcük, markalaşma. Çok hararetli. Makaleler. Seminerler. Markalaşma tacirleri. Ve yakında yeni bir kırık kalpler ve tutulmamış sözler dalgası. Kumaşa bir dolu altın harcanmış, ama kral hala çıplak.

Evet, markalaşma gerçekten de önemli – bazen – ama çığırtkanlığı yapılırken değil, masum profesyonellere satılırken değil, kafası bulandırılmış ya da kandırılmış kişiler tarafından kullanılırken değil. Markalaşma tacirleri ne satarlarsa satsınlar, o marka değildir, o şöhret değildir, o konumlandırma değildir – ki bunların hepsi başarılı bir pazarlama programının geçerli, gerekli ve farklı unsurlarıdır.

Uzun yıllar önce, jenerik ürünler için pazarlamanın ilk günlerinde, pazarlamacılar, tüketicilerin bildikleri ve alışkın oldukları adlara sahip olan daha pahalı ürünlerden vazgeçmekte gösterdikleri şiddetli isteksizliği keşfettiler. Tüketiciler bu adları tanıyorlardı ve üründe var olduğunu düşündükleri bir kaliteyle ilişkilendiriyorlardı. Algılama, tanıdık isimlerin – markaların – daha iyi oldukları ve dolayısıyla onlar için daha fazlasını ödemeye değdiği yönündeydi; bu algılama her zaman doğru olmak zorunda da değildi. Aslında, aynı ürünün farklı markaları arasında gerçekte hiçbir farklılık olmayabilir. Ama müşteri kendi zihninde bir fark algılarsa, o zaman markalaşma kavramı gerçekten işe yarıyor demektir. Doğrusunu söylemek gerekirse, marka, algı üzerine inşa edilmiş bir tavırdır.

Marka pazarlamasında, pazarlama çabası, bir ürünü – ve nihayetinde onun üreticisini – markaya cisim veren, geçerlilik kazandıran ve onay sağlayan gerçek ya da hayali olması önemsiz bu farklılıklarla doldurmaya adanmıştır. Bir ürün için, denilebilir ki, markayı yerleştirmek pazarlamanın nihai amacıdır. İnsanlar giderler ve ürünü marka adıyla isterler; onu ikame edecek hiçbir şeyi de kabul etmezler. Bu bir profesyonel hizmet için gerçekleştirilebilir mi?

- Markanın değeri üründe ya da şirkette değil, müşterinin zihninde var olur. Değer, ürünün (ya da hizmetin) faydalı olmasının ötesinde, "kalite", tutarlılık, güvenilirlik ve basit olarak kişinin parasının karşılığını vermeyle ilgili algılarla ölçülür. Marka kavramını elle tutulamaz diyerek devre dışı bırakmak çok kolaydır, ancak elle tutulabilirlik bu konunun dışındadır. Belirli bir marka tercihi olan müşteri için marka pekala elle tutulabilir.

Devamı sonraki sayfada.

- Ün ile – olumlu olanıyla, çok büyük isim tanınırlığı sağlayanıyla bile – marka arasında bir fark vardır. Ün, pazarlama çabalarında alma eğilimine zemin hazırlayabilir, ancak başka pazarlama çabaları da olmalıdır. Ün ve isim tanınırlığı, müşterilerin bir marka için sahip oldukları algılar ve duygusal bağlılıklar ile aynı değildir. Bunlar ince farklılıklar olabilir, ancak gayet gerçektirler. Muhasebe firmalarıyla işi olmayanlar dahil herkes, PricewaterhouseCoopers firmasını (o zamanki adıyla Price Waterhouse) ismen bilir, çünkü bu firma yıllarca çok göz önünde olan Akademi Ödülleri'ni yapmıştır. Ancak isim tanınırlığı ile neredeyse ilgisiz görünen yüklü miktarda pazarlama faaliyeti olmasaydı, PricewaterhouseCoopers bir müşteri daha bulamayabilirdi.
- Profesyonel bir hizmet için marka oluşturma, bir ürün için marka oluşturmadan çok farklı olabilir. Bu, profesyonel bir hizmetin markalaşmasında yaşama şansı olmadığı anlamına gelmez. Ancak farklıdır ve dolayısıyla daha zordur. Sonuçta (ve çok büyük ya da uzmanlaşmış firmalar haricinde) insanlar genellikle bir firmayı satın almazlar – tek bir hizmeti ya da tek bir muhasebeciyi veya avukatı ya da gereksinimlerine veya sorunlarına karşılık verebilecek uzmanlığa sahip olduğuna inandıkları bir danışmanı satın alırlar.

Ama bekleyin bir dakika. Ürünler için başarılı markalaşmada önemli bir etken tutarlılıktır. Bir diş macunu markasını diğerine tercih edersiniz, çünkü o markaya ait satın alacağınız bir sonraki diş macunu tüpünün ilk aldığınız tüple aynı olacağını bilirsiniz. Bunu bir hizmet için de söyleyebilir misiniz? Bir müşteri için yapılandırdığınız son anlaşma ya da verdiğiniz son tavsiye, bir sonraki ile aynı olacak mı? Tabii ki hayır. Ve çoğu durumda, tekrar tekrar satın alınabilen diş macunundan farklı olarak, belirli bir hizmet her bir müşteri için ancak bir kez gerçekleştirilir. Öyleyse soru şudur: Hizmet, bir müşteri için, bir diğerine verildiği şekilde mi gerçekleştirilecek? Ürün ile hizmet arasındaki bu farklar dikkate alındığında, bir muhasebe ya da avukatlık veya danışmanlık firması için nasıl marka adına sahip olabilirsiniz?

Aslında, bunu bazen yapabilirsiniz, bazı net ayrımlar yapıldığı ve bunlara göre hareket edildiği sürece:

- Profesyonel hizmetlerde bütün bir firmanın, tüm hizmetler yalnızca firma adının gücüne dayanılarak kabul ve tercih edilecek şekilde bir marka adına dönüşebilmesi çok nadirdir. İsim tanınırlığı faydalı olur, ama sadece bir zemin görevi görür.
- Öte yandan, bir firmanın belirli hizmetleri, ancak belli adımlar atılırsa, marka olarak geliştirilebilir. Ve bu temel adımlar yalnızca bir başlangıç olabilir.
- Belirli hizmetin, onu diğerlerinden ayırt edecek bir adı olmalıdır. Örneğin Pricewaterhouse Coopers'ın Değişim Bütünleşmesi (Change Integration), kendine özgü yaklaşımını şirketlerde değişim mühendisliği olarak tanımlamıştır. Vurgu yaklaşımdadır – süreçtedir. Bu bir profesyonel hizmetin markalaşmasında önemli bir farktır.

Devamı sonraki sayfada.

- Hizmetin gerçekleştirilmesinde bir tutarlılık duygusu olmalıdır – bir deneyim kaydı, bir metodoloji, firmayı bir dahaki sefere bir işi yapması için tuttuğunuzda, tıpkı diş macunu gibi, geçen sefer aynı işi başkası için nasıl başarıyla gerçekleştirdiyse, sizin için de aynı tatmin edici ve başarılı performansı göstereceği fikrini veren zımni ya da gerçek bir kılavuz.
- Marka ancak eksiksiz pazarlama ile yerleştirilebilir. Bu da hizmeti net olarak tanımlamak, reklam, halkla ilişkiler, doğrudan posta iletişimi, yani pazarlamanın tüm silahları demektir. Ve pazarlama faaliyeti de hizmet kadar tutarlı olmalıdır. Hiçbir şey marka değeri kadar kırılgan değildir. Daima sürdürülmez ve parlatılmazsa, çabucak yıpranır, küçülür ve ölür.
- Bir firmanın marka olan bir hizmetinin, aynı firmanın başka hizmetleriyle aynı havayı paylaşması gayet olası görünmektedir. Ancak bu, diğer hizmetlerde de güçlü olunduğu sürece geçerlidir.
- Markanın ne olduğu bir yana, marka bir ün değildir, bir niş ya da bir konum değildir. Ve eğer aradaki farklılığı anlamadan bir pazarlama programı kurmaya çalışırsanız, paranızı yaksanız da olur. En azından alevleri seyredip eğlenebilirsiniz.

İlk bakışta markalaşma kavramı yalnızca en büyük firmalar için faydalı olabilirmiş gibi görünmektedir. Sırf marka tanınırlığı sağlamak için bir hizmeti tanıtmanın maliyeti nedeniyle bile, böyle olması mümkündür. Ancak pazarlamanın güzelliği ve keyfi, engelleri aşacak yaratıcı yollar bulmaktadır.

The Marcus Letter on Professional Services'ten (Profesyonel Hizmetler Hakkında Marcus'un Mektubu) izinle yeniden basılmıştır (www.marcusletter.com) © Bruce W. Marcus.

Profesyonel yayınlar

Yöneticiler için kitaplar. Yöneticiler tarafından okunmak üzere ya da başvuru kaynakları olarak kitaplar yazmak, danışmanlar arasında gittikçe popüler hale gelmiştir. Yönetim danışmanlığı firmalarındaki deneyim ve araştırmalara dayanan yakın tarihli bazı yayınlar çok satanlar arasına girmiş ve bunların yeni işin tanıtımında etkisi güçlü olmuştur.

Tanıtıcı etki, yayının doğasına ve niteliğine göre değişir. Okuyucunun, yazarın güncel yönetim sorunlarıyla ilgili yenilikçi yaklaşımından etkilenmesi ve kendi şirketinin de bu fikirlerden ve deneyimlerden faydalanabileceği sonucuna varması gerekir. Doğru yayıncıyı bulmak da aynı derecede önemlidir. Sürekli aynı şeyleri yeni sözcükler kullanarak tekrarlayan yayınlar, belki pek bilgili olmayan birkaç müşteriyi çekebilir, ama uzun vadede çok etkili olmayacaktır. Gerçekten iyi bir kitap yazmak son derece zor ve zaman alan bir iştir ve her yönetim danışmanının bunu mutlaka denemesi gerektiğini söyleyenler iyi bir tavsiye vermemektedirler. Yine de söyleyecek yeterince sözünüz olduğunu düşünüyorsanız, çekinmeyin!

Gelişmekte olan pek çok ülkede ve geçiş halindeki ekonomilerde, yerel iş pratiğinin gerçek sorunlarını ve deneyimlerini yansıtan özgün yönetim yayınlarına hatırı sayılır bir gereksinim vardır. Ayrıca çeşitli yeni kavramları ve teknikleri ne zaman ve

nasıl uygulamak gerektiği konusunda uygulamalı ve dengeli tavsiyeler veren yayınlara da ihtiyaç vardır. Bu yayınlar belli koşullarda faydalı olabilir, ancak yazarları ve satıcılar tarafından farklı koşullara sahip şirketlere bile gereğinden fazla satılmaktadır. Bunlar yönetim danışmanları için gerçek ve sürekli güçlükler ve fırsatlardır.

Yönetim ve sanayi konularında makaleler. Bir makale yazmanın kitaba kıyasla belli üstünlükleri vardır:

- Makale belirli, daha dar bir konuya odaklanabilir (örneğin danışmanların hizmet verdikleri bir sektördeki ilginç bir gelişme ya da birçok müşteriye yardımcı olmuş bir müdahale tekniği)
- Makale yazmak için gereken süre görece daha kısadır.
- Makale geniş bir alana dağıtılan bir gazetede ya da dergide yayınlanırsa, okur tabanı çok daha geniş olur.
- Makaleler kendinize ait ya da başka web sayfaları aracılığıyla kolayca ve çabucak yayılabilir.
- Pek çok yoğun yönetici kitap okumaz, ama ilgilendiği konulardaki makalelere göz atar.

Potansiyel müşterilerin ilgisini uyandırmak için makalelerin önemli güncel konulara değinmesi gerekir. Başarıyla tamamlanmış projeleri temel alan, izlenen yaklaşımı, meydana gelen değişimi ve müşteriye kazandırılan faydaları özetleyen makaleler, özellikle yararlıdır.

Araç seçimi çok önemlidir. Ne genel halk ne de akademik topluluk öncelikli hedeftir. Dolayısıyla şunlar önerilir:

- genellikle geniş bir yönetici topluluğu tarafından okunan profesyonel, iş ya da ticaret dergileri (örneğin kara taşımacılığı yönetiminde otorite olarak tanınmak isteyen bir danışmanın, ticaret yayınlarının okurları tarafından genel olarak taşımacılık ve özel olarak kara taşımacılığı sektörü üzerine yazar olarak bilinmesi gerekir);
- önemli günlük ve haftalık gazetelerin iş ve yönetim sayfaları ve ekleri;
- yerel gazeteler, özellikle yerel iş çevreleri tarafından okunanlar;
- ticaret ve işveren birliklerinin yayınları;
- danışmanın kendi web sayfası ve yöneticilerin genellikle yeni bilgileri arayacakları meslek kuruluşu, bilgi ajansı, araştırma firması ve diğerlerinin web sayfaları.

Ara sıra basılan yayınlar ve kitapçıklar. Hem mevcut hem de potansiyel müşteriler, bir yönetim danışmanının teknik yayınlar, rehberler, raporlar, özetler, kitapçıklar, kontrol listeleri ve diğer materyaller aracılığıyla kendileriyle bazı bilgileri ve deneyimleri paylaşmasından memnuniyet duyarlar. Bunlar görece dar ve özelleşmiş bir konuyla ilgili olabilir, ama alıcıyı doğrudan ilgilendirmelidir. Dolayısıyla, yöneticileri ilgilendirecek bir konu seçmeli, deneyimle sınanmış öneriler ve yönergeler sağlamalısınız. Rekabet üstünlüğünüzü oluşturan tüm teknik bilginizi ifşa etmek zorunda değilsiniz, ama yaptığınızın önemsiz bir yayın olarak görülmesini istemiyorsanız önemli şeyler söylemeye hazır olmalısınız. Yöneticileri ve/veya uzmanları kendi alanlarındaki son gelişmelerden ya da işlerini etkileyebilecek eği-

limlerden haberdar eden yayınlar özellikle ilgi çekicidir.

Bültenler. Bülten, okurların faaliyet alanlarındaki gelişmeleri düzenli olarak takip etmelerini sağlamayı amaçlayan bir süreli yayındır. Bir yönetim danışmanı, tamamen bir sektörden ya da iş kolundan haberler veren bir bülten ile kendi danışmanlık firmasından haberler de veren (tamamlanan projeler, yapılan araştırmalar, başlatılan yeni hizmetler, yayınlar, üst düzey personel atamaları vb.) bir bülten arasında seçim yapabilir. Eğer kapsanan alan iyi seçilir ve bülten profesyonelce ele alınırsa, pek çok abone tarafından öncelikli bilgi kaynağı olarak kullanılan saygın bir başvuru hizmeti haline gelebilir. Profesyonel firmalar tarafından çıkarılan çok sayıda özel odaklı bülten bu standardı yakalamıştır. Burada da internet, bültenlerin dağıtımını kolaylaştırmış ve daha ucuz hale getirmiştir. Aynı zamanda çok fazla anlamlı içerik sağlamayan bültenler çıkarma isteğini de artırmıştır.

Tüm yayınlar, yazarın ait olduğu danışmanlık firmasına referans, firma ve hizmetleri hakkında bilgiler ve (eğer kabul ederlerse) yayınlanan deneyimin edinildiği müşteri şirket hakkında bilgiler sağlamalıdır.

Kamuoyunu bilgilendirme araçlarıyla ilişkiler

Yazılı basın, televizyon ve radyo gibi kamuoyunu bilgilendirme araçları, sürekli olarak takipçilerinin ilgisini çekecek bilgiler ararlar. Yönetim danışmanları, bu bilgilerin (örneğin iş ve finans dünyasındaki gelişmeler, teknolojik gelişmelerin fabrika ve ofis çalışmalarına etkisi, yeni enerji tasarrufu teknolojileri ya da ticaret politikalarının yatırım kararları üzerindeki olası etkileri gibi konularda) bir kısmına sahiptir ya da toplanmasına, düzenlenmesine ve sunulmasına yardımcı olabilir.

Pek çok danışman, medya ile temas halinde olmayı ve işbirliği yapmayı faydalı bulmaktadır. Editörler ve diğer medya çalışanları genellikle sıkı zaman kısıtlamalarına uymak zorundadırlar ve bu nedenle bilgili, güvenilir kaynaklardan çabuk yardım almaya ihtiyaç duyarlar. Bilgiyi hemen kullanıma uygun biçimde isterler. Bu gerekliliklerı anlayan ve bunlara karşılık verebilen bir danışman, kaynak ya da teknik otorite olarak anılmayı ya da röportaja davet edilmeyi bekleyebilir. Bunun aynı bilgilendirme aracına verilecek pahalı bir reklamdan çok daha fazla tanıtıcı etkisi olacaktır.

Medya gerekliliklerine yanıt vermek, inisiyatifi ele almaktan kaçınmak demek değildir. Medyanın nasıl işlediğini, ne tür bilgiler aradıklarını ve bunların nasıl sunulması gerektiğini anladığınızda, bağlantılarınıza konular önerebilir ya da doğrudan bir haber ya da hikaye teklif edebilirsiniz.

Haberler ya da basın açıklamalarında medyaya daha geniş dağıtım amaçlanır. Bazı danışmanların bunlarla iyi deneyimleri olmuştur. Medyanın bildirmeye istekli olduğu bir alanda yaptığınız ilginç şeyleri anlatan bir basın ilanı hoş karşılanabilir ve pek çok medya birimi tarafından kullanılabilir ya da medya daha fazla bilgi almak için bizzat sizinle iletişime geçebilir.

Bazı medya çalışanlarının kafalarında yönetim danışmanlarına dair çarpıtılmış fikirler vardır ve onlarla ilgili yalnızca sansasyonel bilgiler ararlar (örneğin tamamıyla başarısız olmuş projeler ya da standardın altında işler için istenen fahiş ücretler). Böyle bilgiler veren yıkıcı makaleler, farklı ülkelerdeki gazetelerde ve iş

dergilerinde zaman zaman görülür.

Saldırganca ya da küstahça tepki vermek, ters etki yapar. Gerçekleri ortaya koymak da gizlilik nedeniyle ya da başka nedenlerle zor olabilir. Medyanın işini yapmasına yardımcı olmak ve onlarla ilgilenirken profesyonel bir yaklaşım sergilemek, onların yönetim danışmanlarına karşı tutumlarını değiştirmenin en iyi yoludur.

Seminerler ve çalıştaylar

Yönetim seminerleri, heyetler, konferanslar, çalıştaylar, idari brifingler ve benzeri etkinlikler, yönetim danışmanlığında yaygın pazarlama araçları haline gelmişlerdir. Genellikle bir danışman, yöneticileri ilgilendikleri bir konuda (örneğin yeni mevzuata göre işçi-işveren ilişkilerini nasıl yürütmek gerekir, uluslararası para piyasalarında neler oluyor, yeni bilgisayarlı bilgi sistemlerini nasıl uygulamalı vb.) toplantıya davet eder. Danışmanlık firması konuşmacı olarak dışarıdan uzmanlar da davet edebilir, ancak firmanın gündemi bütünüyle takip ettiğini ve ilginç uygulamalar geliştirdiğini göstermek için kendi profesyonel çalışanlarının da bir sunuş yapması gerekir. Eğer mümkünse, firmanın yakın zamanda yaptığı çalışmalar, müşterilere sağlanan faydaları gösterecek şekilde anlatılmalıdır. Ancak katılımcıların semineri bir satış faaliyeti olarak değil, doğrudan kendilerine yapılan bir yardım olarak algılamaları esastır.

Bir seminer düzenlemenin tek bir en iyi yolu yoktur. Bunu tüm müşterilere, seçilmiş müşterilere, potansiyel müşterilere ya da geniş bir kitleye ücretsiz bir hizmet olarak sunmanın mı, görece yüksek bir ücret talep etmenin mi, yoksa yalnızca yemeklerin ve verilen basılı materyalin ücretini istemenin mi daha iyi bir taktik olduğuna karar vermelisiniz. Seminer, danışmanlık firması tarafından tek başına ya da bir yönetim merkezi ya da kuruluşuyla, bir yerel ticaret odasıyla veya bir ticaret birliği ile işbirliği içinde düzenlenebilir. Seminer kısa tutulmalı, zaman ve mekan uygun olmalıdır.

Eğer bir seminerin esas amacı danışmanlığı pazarlamak ise, katılımcılar potansiyel müşteriler olmalıdır. İdeal olanı, seçilmiş bir liste kullanmak ve danışmanlığa ihtiyacı olması ya da tartışılacak alanlardaki fırsatlar ile ilgilenmesi muhtemel olan şirketlerin karar mekanizmalarındaki kişileri davet etmektir. Geri dönüş olasılığını hesap etmeniz gerekecektir (konu, firmanızın ve konuşmacıların ünü, davet listesinin niteliği ve yöneticilerin seminerlere katılma yoğunluğu gibi etkenlere bağlı olarak yüzde 5-20 olabilir). Davetlerin kişisel görünmesi daha iyidir.

Katılmayı kabul ederken yöneticiler hem konuya hem de sizin uzmanlığınıza ilgilerini ifade etmiş olurlar. Bu kişiler potansiyel müşteriler olabilirler ve bu nedenle isimleri not edilmelidir. Bu kişilerle tartışmaya örneğin seminerin gündemine yerleştirilen küçük gruplar halinde ya da bireysel temaslar yoluyla seminerde başlanabilir. Bazıları sizinle seminerden sonra da konuşmayı sürdürebilir ya da sizden randevu isteyebilir. Ayrıca sizin de gelecekteki temaslar için bir odaklı listeniz olacaktır. Seminerden iki ya da üç hafta sonra aramak ve hemen bir taahhütte bulunmaksızın belirli sorunları daha derinlemesine tartışmak için buluşmayı teklif etmek faydalı olabilir. Bu, yeni projeler için kapıyı açabilir.

Pek çok danışmanlık firması açık eğitim programları da yürütmektedir. Hatta bazıları özel eğitim birimleri veya enstitüleri kurmuştur. Bu, öncelikli amacı

pazarlama değil beceri geliştirme olan bir doğrudan müşteri hizmetidir. Katılımcıların mevcut ya da potansiyel müşteriler arasından olmasına gerek yoktur. Ancak bu programların pazarlama etkisi de önemli olabilir. Bazı katılımcılar öğrendiklerini uygulamaya karar verebilir ve danışmanlık firmasının yardımını isteyebilirler. Diğerleriyse programdan firmanın teknik bilgiye sahip olduğu alanlara ve eğitim alanındaki performansına dair farkındalıkla ayrılırlar. Gelecekte danışman seçerken bunları hatırlamaları olasıdır.

Genel olarak düşünüldüğünde, tüm eğitim programlarının mezunları danışmanın eski müşterileriyle aynı şekilde değerlendirilmelidir. Firmanızı tanımış olurlar ve eğer eğitim programı onlar için faydalı olmuşsa, zihinlerinde olumlu bir imaja sahip olursunuz. Onlarla ilgilendiğinizi göstermek, onlara faydalı bilgiler sağlamak ve seçilmiş olanlarla temas kurmak, yeni danışmanlık projeleri belirlemek ve tartışmak için fırsatlar yaratabilir.

Özel bilgi hizmetleri

Özel bilgi hizmetlerinin tanıtıcı etkisi, seminerlerin ve bültenlerinkine benzer olabilir. Karar verici konumundaki kişiler için hayati önem taşıyan bir bilgi alanında tanınmış bir otorite haline gelen bir danışmanlık firması, danışmanlık işlerinin tanıtımı için bilgi hizmetlerini kullanabilir. Düzenli bir bilgi raporu, firmanın danışmanlık hizmetlerine atıflar da içerebilir. Bireysel soruları yanıtlar, diğer hizmetlerden bahsedebilir ve onları tanıtabilir. Eğer alınan bilgiler müşteriler için değerliyse, çoğu aynı firmanın sunduğu başka teknik hizmetler ile de ilgilenecektir. Aksi halde, bilgiler yüzeysel, parçalı ve gelişigüzel olduğu takdirde, müşterilerin diğer hizmetler ile ilgilenmesi olası değildir.

Yönetim ve iş araştırması

Araştırmanın danışmanlıktaki rolü gittikçe büyümektedir ve bu eğilimin pazarlama bakımından önemli sonuçları vardır. Önceki paragraflarda anlatılan seminerlerde, makalelerde, bültenlerde ve diğer pazarlama araçlarında, danışmanlık firması kendi araştırmaları ya da başka yerde yapıldığı halde firmanın ürünlerinde ve hizmetlerinde uygulanan araştırmalar hakkında bilgi verebilir. "Araştırdık ve üretim sistemlerinin etkililiğini belirleyen kritik etkenleri tespit ettik" cümlesi, muhtemelen "Üretim sistemlerini geliştirmek konusunda uzun süreli tecrübeye sahibiz" cümlesinden daha ikna edici bir pazarlama mesajıdır. Ancak potansiyel müşteriler, sizin araştırmacı zihniyette olduğunuz ve danışmanlık hizmetlerini genişletmek ve güncelleştirmek için araştırmaları kullandığınız bilgisinden daha fazlasını isteyebilir. Bu durumda araştırmalarınızın bazı önemli sonuçlarını iş çevresiyle ve diğer potansiyel müşteriler ile paylaşmaya istekli olmanız gerekir.

Posta ile reklam

Muhtemelen her danışman bir noktada posta ile reklam düşünmüştür. Çoğu bu fikri reddeder, çünkü "soğuk temas" denilen bu yöntemin para ve vakit kaybı olduğuna inanır. Bu yöntemi kullananlar arasında ise hem bazı tanınmış firmalar hem de danışmanlık işine yeni başlayanlar vardır.

İyi bir posta listesinin olması zorunludur. Bazı danışmanlar, hizmet vermek istedikleri sektördeki şirketlerin (örneğin belirli bir bölgedeki, hizmet ya da nakit akışı sorunları yaşıyor olması muhtemel küçük firmalar) bilgilerini kullanarak listeyi kendileri oluşturmayı tercih ederler. Alternatif olarak, bir ticaret birliğinden ya da özel bir firmadan odaklı bir postalama listesi almak da mümkündür.

Yalnızca iyi seçilmiş ve düzgün tasarlanmış malzemeler gönderilmelidir. Bunlar arasında danışmanlık firması hakkında bilgi broşürleri ve kitapçıklar, yeni hizmetler hakkında bilgi raporları, yıllık faaliyet raporları, makalelerin yeniden basımları, bültenlerden örnekler ve benzerleri bulunabilir. Yöneticileri kağıtlara boğmanın gereği yoktur; onlara zaten çok fazla reklam malzemesi gönderilir. Dolayısıyla, gönderilen malzemelerin az ve öz olması ve potansiyel müşteriye danışmanın özgün yaklaşımını ve işle ilgili bilgisini gösteren, yakın zamanda gerçekleştirilen işleri açıklayan, anlamlı teknik bilgiler vermesi gerekir. Bunlar, danışmanlık firmasının kısa bir tanıtımı ve üst düzey personelin kısa biyografileri ile desteklenmelidir.

Yöneticinin mesleki ve sosyal faaliyetleri

Yöneticiler ile sosyal ilişkiler kurmak ve yönetim ve iş çevrelerine mensup kabul edilmek, yönetim danışmanlarının çıkarınadır. Bu, danışmanı bir yabancıyla çalışmaktansa profesyonel ve sosyal bağlantılardan tanıdıkları biriyle çalışmayı tercih edebilecek potansiyel müşterilere görünür kılar. Aynı şekilde, danışman da kendisini müşterilerine tavsiye edebilecek bankacılarla, avukatlarla ve diğer profesyoneller ile tanışacaktır.

Pek çok danışman, yönetim birliklerine ve benzeri gönüllü üye olunan yerel, ulusal ya da uluslararası kuruluşlara üyedir. Toplantılarda (genellikle ücretsiz) konuşmalar yaparlar ve komitelerde ya da çalışma gruplarında hizmet verirler. "Rahat girişim" – ilgi ve uygunluk – sergilerler, ancak bunu yaparken aşırı faal olup tavırlarının rahatsız edici ya da şüphe çekici hale gelmesine izin vermemelidirler. Tek bir kişinin kaç etkinliğe katılmaya gücünün yetebileceğini düşünmesi gerekir. Öte yandan, büyük bir danışmanlık firması farklı örgütlerde birçok üyesiyle temsil edilebilir.

Özel sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler de yeni işbirliklerine yol açabilecek gayri resmi temas olanakları sağlayabilir. Golf sahalarında muhakkak birden fazla danışmanlık projesi doğmuştur!

Gönüllü sosyal görevler

Sosyal yardım ve toplumsal kalkınma ile ilgilenen kuruluşların idari ve yönetimle ilgili teknik bilgiye sahip üyelere ve danışmanlara çok ihtiyaçları vardır. Teknik sorunları en karmaşık olanlar değilse bile, onlara yardım etmek genellikle tatmin edici bir sosyal deneyimdir.

Gönüllü sosyal hizmetler, danışmanın imajına görünür bir sosyal boyut katar ve ayrıca bu faaliyetler ile uğraşan yöneticiler ve işadamları ile temaslar kurmayı sağlar.

Rehberler

Çoğu ülkede profesyonel hizmetler için çeşitli rehberler bulunur ve bunların

çoğu da yönetim danışmanlarına ait bölümler içerir. Bir rehber normalde danışmanın adına ve adresine ek olarak, rehberin yayıncısı tarafından seçilmiş standart terimler ve tanımlar ya da ilgili danışman tarafından verilmiş bir açıklama kullanarak yetkinlik alanlarını da belirtir.

Potansiyel bir müşterinin bir yönetim danışmanını yalnızca rehberdeki bir listeden seçmesi pek olası değildir. Ancak rehber, danışmanlardan bir son eleme liste oluşturmak ya da onlar hakkındaki bilgileri kontrol etmek için kullanılabilir. Eğer adınız rehberde yoksa, potansiyel bir müşteri bunun nedenini merak edebilir. Dolayısıyla bilinen ve iyi bir üne sahip bir rehberde yer almak faydalıdır. Buna profesyonel danışmanlık hizmetleri meslek kuruluşlarının yayınladığı üyelik rehberleri de dahildir. Her rehberde adınızın geçmesine gerek yoktur.

Eğer bölgenize ait telefon rehberinin "sarı sayfalar"ında yönetim danışmanlarına ayrılmış bir bölüm varsa, orada firmanız da yer almalıdır.

Sorulara yanıt vermek

Yukarıda tartışılan pazarlama tekniklerinden herhangi birinin kullanımı, potansiyel bir müşteriden gelen bir soruya yol açabilir. Bazı durumlarda (örneğin katıldıkları bir semineri takiben) insanlar doğrudan soru sormaya yöneltilebilirler. Bu sorular, iş ve yönetim hakkında genel sorular, bilgi kaynakları, danışmanlık firmasının profili, başka müşteriler için yapılmış işler ya da soruyu soran müşteri tarafından karşılaşılan sorunlar gibi çeşitli konuları kapsayabilir.

Bu şekilde gelen her türlü soru, yeni bir iş anlaşmasına doğru etkili bir adım olabilir ya da oluşmakta olan ilişkiyi bitirebilir ve potansiyel müşteriyi uzaklaştırabilir. Bu risk özellikle büyük danışmanlık firmalarında, temas kurulan kişinin (bir telefon operatörü olabileceği gibi bir uzman da olabilir) müşteriyi doğru kişiyle iletişime geçirememesi ya da soruya uygun şekilde tepki verememesi halinde oldukça yüksek olabilir.

Aşağıdakileri akılda tutmakta fayda vardır:

- eğer reklam yapıyorsanız, makaleler yazıyorsanız, konferanslarda konuşuyorsanız, sorular bekleyebilirsiniz;
- sorulara karşılık verebilmek için kaynaklar hazır bulundurulmalıdır (insanlar görevlendirilmeli, zaman ayrılmalı, danışmanın yokluğunda soruları kaydetmek üzere telesekreter bulundurulmalı);
- her soru azami nezaket ve sabırla ve doğru düzeyde ele alınmalıdır (bilgili bir müşteri, bir ofis asistanının ya da konu hakkında bilgisi olmayan alt düzeyde bir çalışanın yetersiz cevabıyla hevesini yitirebilir; bir şirket yöneticisi, cevabın bir ortaktan ya da başka bir üst düzey danışmandan gelmesini bekleyecektir);
- hemen yanıtlanamayan sorular mümkün olan en kısa zamanda ele alınmalıdır;
- sorulara karşılık vermek pazarlama taktiklerini içerir – bu da ne kadar ileri gidileceğine karar vermek demektir: Sadece bir soruyu cevaplamak, müşterinin şirketine ilgi göstermek, toplantı teklif etmek vb.
- belli durumlarda danışmanın neyi ne kadar açıklayacağına karar vermesi

gerekir (müşterinin bir soruyu ücretsiz danışmanlığa dönüştürmeye çalışması pekala mümkündür);

- web sayfanız aracılığıyla sorulara yanıt vermeyi teklif ederseniz, bunu yeni iş olanakları yaratmayacağını düşünseniz bile yapmanız gerekir;
- sorular müşterilerin dosyalarına kaydedilmeli ve gerektiğinde ileride takip edilmek üzere öneriler yapılmalıdır.

Ofis tesislerinin konumu ve durumu

Bir profesyonel hizmetin saygın görüntüsü ile işleyişinin ekonomisi arasında makul bir ortalama bulunmalıdır. Doğru adres genellikle işin kaynaklarına yakındır. Bu da firmayı başkentin ya da en büyük endüstri merkezinin finans ya da ticaret bölgesinin içinde veya yakınlarında konumlandırır. Ancak iyi bir adres büyük olasılıkla pahalı olacaktır ve danışmanın bunu karşılayabilmesi gerekir.

Ofislerin, kabul bölümünün ve ziyaretçilerin alındığı toplantı odalarının işyeri görünümüne uygun olması da aynı derecede önemlidir. Danışmanlık firmaları, müşterilerine güncel ofis malzemeleri ve kibar fakat ağırbaşlı ve işlevsel mobilyalar kullandıklarını ve etkin bir iç idareye sahip olduklarını göstermelidirler. Aşırı lüks sergilemek birkaç müşteriyi etkileyebilir, ancak sizin ofis tesislerinizin güzelliği ve rahatlığı için para ödeyecekleri sonucunu çıkaracak pek çok müşteriyi uzaklaştıracaktır. Özellikle küçük firmaların sahipleri ve yöneticileri, kendi çalışma ortamlarına hiç benzemeyen ofislerde huzursuz hissedebilirler.

Ad ve logo

Pek çok danışman bunun farkında olmasa da, halkla ilişkiler uzmanları firmanın adının ve logosunun halka ve potansiyel müşterilere bir imajı iletmekte mutlak rolü olduğunu düşünmektedirler.

Eğer firmanın adı tanınmışsa ve firma değerinin bir parçası olmuşsa, artık gerçek bir anlam taşımasa bile değiştirilmemelidir. Öte yandan yeni bir firma başka seçenekleri de değerlendirebilir.

Kişi adları. Firmaya kurucusunun, sahibinin ya da ana ortaklarının adını vermek, profesyonel hizmetlerde çok yaygındır. Firmada kimin anahtar role sahip olduğunu bilmek faydalıdır. Bir danışman, yazar ya da konferans konuşmacısı olarak başarılıysa, potansiyel müşteriler onun aynı adı taşıyan bir profesyonel firmayla bağlantısını kolayca görebilirler. Diğer yandan, bazı karışıklıklar da olabilir. Aynı ad altında gerçekleştirilen profesyonel faaliyet ile özel faaliyet arasında net bir ayrım yapmak zor olabilir.

Önemli muhasebe ve danışmanlık firmalarının listeleri hızlıca gözden geçirildiğinde, kişi adlarının (kurucular ya da ana ortaklar) şirket adlarına hakim olduğu görülür. Danışmanın kültürel çevresinde garip çağrışımlara yol açan ya da kulağa tuhaf gelen kişi adlarının kullanılması tavsiye edilmez.

Faaliyet alanı. Firmayı faaliyet alanına göre (örneğin Uluslararası Pazarlama Danışmanları, Kara Taşımacılığı Yönetim Hizmetleri) adlandırmak bir diğer olasılıktır. Böyle bir adın dikkatle seçilmesi gerekir:

- Danışman yeni bir faaliyet alanına girerse (örneğin kara taşımacılığına başka taşımacılık alanları eklerse) bu ad fazla kısıtlayıcı kalabilir; bu durum pek çok danışmanlık firmasının başına gelmiştir;
- Fazla genelse ve aynı iş çevresinde birçok firma benzer adlar kullanıyorsa (örneğin Kaynak Planlama Hizmetleri, Kaynak Yönetimi Hizmetleri, Stratejik Planlama Hizmetleri) kolaylıkla karışıklığa yol açabilir;

Kısaltma. Firmanın kısa adını düşünmek faydalıdır; pek çok profesyonel firmanın özgün tam adı çoktan unutulmuş ve kısaltması bunun yerini almıştır.

Logo. Profesyonel bir firmanın logosu, tüketim mallarının reklamlarındaki kadar büyük öneme sahip değildir, ancak müşterilere bir iletinin belli bir firmadan geldiğini çabucak hatırlatmak bakımından faydalı bir rol oynayabilir. Logo, antetli kağıtlarda, kartvizitlerde, bültenlerde, raporlarda, tanıtım malzemelerinde ve yazılı ve görsel reklamlarda kullanılabilir.

29.4 Danışmanlık projelerini pazarlama teknikleri

Her danışman müşterinin kendisine gelmesini tercih eder. Ancak pek çok danışman, özellikle de mesleğe yeni başlayanlar, yalnızca potansiyel müşterilerin gelmesini bekleyerek hiçbir zaman yeterince iş alamayacaklardır. Müşterileri kendileri bulmalı ve onlara proje pazarlamalıdırlar. Bunun temel teknikleri bu bölümde anlatılacaktır.

Soğuk temaslar

Soğuk temaslar, potansiyel müşteriye bir hizmeti satmaya çalışmak için danışman tarafından yapılan ziyaretler, telefon görüşmeleri ya da yazılan yazılardır. Bu temaslar hakkında çok şey söylenmiş ve yazılmıştır. Genellikle en az etkili pazarlama tekniği olarak görülür ve bazı danışmanlar tarafından asla kullanılmazlar. Ancak hala kullanımdadırlar ve yeni kurulan danışmanlık firmaları bu tekniği kullanmaktan kaçamayabilir.

Soğuk ziyaretler (habersiz), en az uygun olanıdır. Yöneticiler tanımadıkları kişiler tarafından bilmedikleri nedenlerle ziyaret edilmekten hiç hoşlanmazlar. Bazı kültürlerde ise bu kabul edilebilir bir yoldur.

Soğuk yazı göndermek, biraz daha iyi bir tekniktir. Amacı bir proje satmak değil, danışmanı potansiyel müşteriye tanıtmak ve iki ya da üç hafta içerisinde tekrar temas kurmak için zemin hazırlamaktır.

Soğuk telefon görüşmeleri, tamamen müşteriden randevu alma amacı taşır. Ayrıca müşteriye danışmanı kabul etmeye ya da ziyaret etmeye karar vermeden önce soru sorma imkanı da verir.

Soğuk temasların etkililiği, belli kurallara uyularak artırılabilir. Öncelikle, muhtemel müşteriler doğru seçilmelidir. Potansiyel piyasa üzerine yapılmış araştırmalarla tespit edilmiş, hedef şirketler olmaları ve danışmanın bunlar için faydalı şeyler yapabileceğine inanıyor olması gerekir. Danışman bir adres listesi üzerinde çalışmalıdır veya listeyi bir ajanstan almaya karar verirse, kullanmadan önce gözden geçirmelidir.

İkinci olarak, soğuk temaslar teknik hazırlık gerektirir. Danışman, temasa geçilecek şirket hakkında mümkün olduğu kadar çok şey öğrenmelidir. Danışmanın yapabileceği en kötü şey, ilk konuşmada müşterinin işiyle ilgili en temel gerçekler hakkında göze batan bir bilgisizlik sergilemektir. Çok genel yazılmış ya da potansiyel müşteriyi hiçbir şekilde ilgilendirmeyen çok fazla detaylı bilgi veren yazılardan kaçınılmalıdır. Bunun yerine kişiselleştirilmiş, müşteriye danışmanın belirli ve ilgili bir teklifinin olduğunu gösteren yazılar yazılmalıdır. Telefon görüşmesinin etkili olabilmesi için de hazırlık gereklidir. Bazı danışmanların telefon görüşmelerine hazırlık ve görüşmenin yapılandırılması için kontrol listeleri vardır.

Üçüncü olarak, danışman doğru kişiyle irtibat kurmayı hedeflemelidir. Pek çok şirkette (ama hepsinde değil) bu kişi, en üst düzey yöneticidir. Soğuk yazı kişisel olarak ona yazılmalıdır. Telefonlar aradığında danışmanın "hedef kişi" ile konuşmaya çalışması gerekir; bunu da o kişinin fazla meşgul olmadığı bir saatte arayarak yapabilir. Meşgul yöneticiler genellikle bir sebepleri olmadığı sürece aramalara karşılık vermezler. Dolayısıyla, danışman hedef kişiye ulaşamazsa, çağrısına karşılık verileceğini umarak isim ve numara bırakması genellikle boşuna olacaktır. Bunun yerine danışman, sekreter tarafından önerilen bir zamanda tekrar aramalıdır.

Soğuk temasta normal sıralama şöyledir: (i) yazı, (ii) yazıyı takip etmek ve randevu istemek için telefon görüşmesi, (iii) müşteri ile randevu. Bu üçüncü aşamaya ulaşmak, yeni bir projeyi garantilemek anlamına gelmez, ama bunun olasılığını artırır.

Müşteri referanslarına ve tavsiyelere dayanan temaslar

Eğer bir danışman, Bölüm 29.3'te tartışıldığı gibi "müşteri referanslarından yararlanırsa", yeni müşterilerle temasların çoğunun referanslar ve tavsiyeler sayesinde olacağından şüphe yoktur. Bunlar çeşitli şekillerde gerçekleşir:

- potansiyel müşteri görüşme talep eder;
- danışman, ortak iş arkadaşı ya da tanıdık tarafından potansiyel müşteri ile tanıştırılır;
- danışman, mevcut müşterilerden potansiyel müşterilerin isimlerini alır.

Danışmanın tavsiye edilmiş olması ya da potansiyel müşterinin tavrını etkilemesi olası referanslar kullanabilmesi, bir projenin müzakere edilmesi için olumlu ortam hazırlar. Olası müşteri, iş arkadaşları dolayısıyla konu hakkında bilgili olabilir ve tartışma çabucak genel konulardan özel konulara geçebilir. Danışmanın bilineni tekrar etmekten ve yeni müşterinin ihtiyacı olan bilgileri atlamaktan kaçınmak için müşterinin önceden ne kadar bilgi sahibi olduğunu bulması gerekir.

Eğer müşteri bilgiden daha fazlasını istemiyorsa, danışman projeyi hemen müzakere etmek konusunda ısrarcı olmamalıdır. Danışman böyle durumlarda ne kadar ileriye gidilmesinin uygun olduğunu tecrübeyle öğrenecektir. Örneğin tartışmanın sürdürüleceği ve öncesinde danışmanın potansiyel müşterinin işletmesine ait bazı verileri ücretsiz olarak inceleyip yorumlayacağı bir başka görüşme teklif edilebilir. Ya da danışman, potansiyel müşterinin tanıdığı ve saygı duyduğu başka müşteriler için gerçekleştirilmiş projelerin detaylı açıklamalarını sunabilir. Böyle bir temas iki ila dört hafta sonra telefon ile takip edilmelidir. Eğer olası müşteri ilgisini

kaybetmişse, danışman ısrar etmemelidir.

Benzer şekilde, yönetim seminerleri düzenleyen danışmanlık firmaları da katılımcıların bir danışmanlık projesiyle ilgilenip ilgilenmeyeceklerini öğrenmek için takip temasları kurarlar. Yukarıda tarif edildiği gibi, bu durumlarda da birden fazla aşama içeren bir yaklaşım uygulanmalıdır.

Teklif sunma davetlerine yanıt vermek

Belirli durumlarda potansiyel müşterilerle yeni temaslar, bir projeyi yürütmek üzere danışmanları teknik teklif sunmaya davet eden bir duyurunun yayınlanmasıyla kurulabilir. Kural olarak, müşteri bir kamu kurumu ya da daha nadiren resmi bir seçim süreci uygulamayı seçmiş özel bir şirket olacaktır.

Böyle bir durumda müşteri yalnızca kendini tanıtmış olmaz, aynı zamanda ne yapılması gerektiğine dair oldukça net bir fikre de sahiptir. Müşterinin kendi teknik servisleri ya da dışarıdan bir danışman, öncül araştırmayı yapmış ve proje için görev tanımını geliştirmiş olacaktır. Bu tanım istek üzerine edinilebilir.

Genellikle seçim süreci iki adımdan oluşur:

- İlk adımda (ön seçim) ilgilenen danışmanlar, müşteri ile temasa geçmeye ve firmalarının profili ve ilgili deneyimleri hakkında bir teknik sözleşme belgesi sunmaya davet edilirler; seçilenler son elemeye kalır;
- İkinci adımda (seçim) son elemeye danışmanlar teknik teklif (ihale, öneri) sunarlar; bunlar incelenir ve Bölüm 7.4'te açıklandığı gibi seçilir. [4]

Böyle duyurulan projeler, genellikle büyük ve finansal açıdan karlıdır ve pek çok danışmanın iştahını kabartır. Ancak, bir firma teklif sunmaya karar vermeden önce birkaç etkeni göz önünde bulundurmalı ve ilgili bilgileri dikkatle incelemelidir:

- potansiyel müşterinin resmi seçim sürecini başlatırken elinde önceden belirlenmiş bir son eleme listesi ve hatta aklında belirli bir firma olabilir;
- birçok önemli danışmanlık firması bu işle ilgilenebilir ve rekabet çok zorlu olur;
- bir ya da daha fazla firma önceden önemli miktarda hazırlık çalışması ve çok fazla pazarlama yapmış olabilir;
- teknik sözleşme belgesinin ve iyi bir teknik teklifin hazırlanması zaman alır ve maliyetlidir (teklifi tamamlamadan önce müşteri şirkete birden çok ziyareti içeren oldukça detaylı bir öncül teşhis araştırması yapmak gerekebilir); bu işler seçilmeyecekler tarafından zararına yapılmış olur ve bazen bunun maliyeti kazanan firmaya bile iade edilmez;
- seçim süreci uzun olabilir, danışmandan ek bilgiler sunması, bazı koşulları yeniden değerlendirmesi, teklifleri tekrar yazması ve müşteriyi defalarca ziyaret etmesi istenebilir; dolayısıyla danışmanın işi garantilemek ve hemen işe başlamak gibi bir acil ihtiyacı olmamalıdır.

Böyle bir proje için yarışmaya karar verirseniz, kazanmak için taktiksel bir plan geliştirmeniz gerekir. Örneğin iş için teknik bakımdan bütünüyle yetkin olduğunuzu düşünebilirsiniz, ama müşteri sizi tanımıyor olabilir. Soru şudur: Önemli bir yeni müşteri adayı tarafından tanınmak için kısa sürede ne yapılabilir? Eski müşteriler yardımcı

olabilirler mi? Potansiyel müşterinin kilit teknik personeli için eski müşterilere çalışma ziyaretleri düzenlemek mümkün olabilir mi? Gizli bilgileri ifşa etmeden, başka neler yapılabilir? Seçim sürecini idare eden kuralları ihlal etmeden, başka neler yapılabilir?

Giriş aşamasında pazarlama

Danışmanlık projesinin giriş aşaması, Bölüm 7'de ayrıntılı olarak açıklanmıştı. Pek çok durumda müşteri, öncül sorun teşhisine dayanan bir teknik teklif görmeden ve incelemeden projeyi kabul kararı vermez. Giriş aşaması, sözleşme imzalanmadan ya da sözlü anlaşmayla onaylanmadan başarıyla tamamlanmış sayılamaz. Bunun anlamı açıktır: Yeni bir projenin pazarlanması, potansiyel müşteri ile ilk tartışmada sona ermez; yeni proje için bazı teknik çalışmalar başlatılmış olsa bile, giriş aşaması boyunca devam eder.

Tüm giriş aşamasının pazarlama boyutu çok önemlidir. Rekabet olsun ya da olmasın, danışman müşteri ile ilk toplantılarında, öncül sorun teşhisi araştırmasında, müşteriye vereceği teklifi hazırlarken ve sunarken, fiyat aralıklarını verirken, sözleşmeyi tasarlarken ve projede personelin nasıl görevlendirileceği konusunda önerilerde bulunurken, söylediği ve yaptığı her şeyin pazarlama etkisini düşünmelidir.

29.5 Mevcut müşterilere pazarlama

Mevcut müşteriler iki gruptur – danışmanın şu anda birlikte çalıştıkları (şimdiki müşteriler) ve geçmişte birlikte çalıştıkları (eski müşteriler). Tüm mesleklerde firmalar müşterilerini ellerinde tutmaya ve onlara başka hizmetler de satmaya çalışırlar. Yönetim danışmanlığında bu strateji, etkileyici miktarlarda tekrar çalışmaya yol açar. Tekrar iş yapma oranı bazı firmalarda tüm işlerin yüzde 75-80'ine ulaşır. Kutu 29.4, pazarlama çabalarının maliyetinin göz ardı edilemeyecek bir etken olduğunu göstermektedir.

Projenin yürütülmesi sırasında pazarlama

Mevcut müşterilere pazarlamanın projenin yürütülmesi sırasında başladığı pek çok defa vurgulanmıştır. Projenin yürütülmesi sırasında pazarlama aşağıdakileri içerir:

- izlenen yaklaşım, kaydedilen ilerleme, üstlenilen maliyetler ya da proje ekibinin davranışları ile ilgili olarak müşterinin gösterebileceği herhangi bir mutsuzluk ya da memnuniyetsizlik işaretine karşı tetikte olmak;
- müşteriyi projenin ilerleyişi hakkında her zaman tam olarak bilgilendirmek ve tüm olası sorunları ve güçlükleri mümkün olan en kısa zamanda müşteriyle birlikte incelemek;
- başka (sürdürülen projenin kapsamı dışında) müşteri gereksinimlerine ve fırsatlarına karşı gözlerinizi açık tutmak ve bunları müşteriye uygun şekilde belirtmek;
- müşteriye, onunla ilgilendiğinizi ve danışmanın değil müşterinin kriterlerine göre değerli bir hizmet sağlamak için hiçbir çabadan kaçınmayacağınızı tam olarak göstermek;
- mevcut kazancınızı artırmak için projeyi gereken sınırların ötesine taşıma

dürtüsüne karşı koymak.

Kutu 29.4 Pazarlama çabalarının maliyeti: Örnek

Orta ölçekli bir Alman danışmanlık firmasında bir projenin ortalama büyüklüğü yaklaşık 100.000 ABD dolarıdır. Kayıtlar yeni bir müşteriden proje almanın yedi ila sekiz günlük pazarlama çabası gerektirdiğini göstermektedir (müşterinin koşullarının araştırılması, temaslar kurmak, teklif taslaklarını hazırlamak, müzakere yapmak vb. buna dahildir). Bir firma ortalama olarak üç yeni potansiyel sözleşmeden birini kazanabilmektedir. Dolayısıyla, 100.000 dolarlık yeni bir iş ve yeni bir müşteri için yaklaşık 21-24 gün harcanmalıdır. Buna karşılık, mevcut müşteriden 100.000 dolarlık iş almak için üç ila beş günlük odaklanmış pazarlama çabası gerekmektedir.

Yeni bir müşteri edinmek için ilk pazarlama çabası pahalıdır. Çoğu kez, ilk proje zararına yapılır. Bunu makul hale getiren durumlar şunlardır: (i) iyi bir müşteri edinirseniz, (ii) mevcut müşterilere pazarlamayla tekrar iş almakta yeterince iyiyseniz ya da (iii) hizmetlerinizi yeni sektörlere, ülkelere vb. açmakta olduğunuz yeni bir müşteriye ihtiyacınız varsa.

Mevcut müşterileri kaybederken yenilerini kazanmak, çok az profesyonel firmanın göze alabileceği bir lükstür.

Yazar: Karl Scholz.

Çapraz satış

Çapraz satış, profesyonel uygulamada yaygın, ancak tartışmalı bir kavramdır. Bir hizmet alanındaki (denetim, mali danışmanlık) yerleşik bağlantıları ve faaliyetleri kullanarak aynı müşteri şirkete başka hizmetler (strateji danışmanlığı, mühendislik, hukuki danışmanlık) satmayı içerir. Kural olarak, bir danışmanlık firmasının ya da grubunun içindeki iki ya da daha fazla birimi kapsar.

Denetim ile yönetim danışmanlığı arasındaki ilişki sıklıkla çapraz satışın iyi bir örneği olarak gösterilir. Bazı denetçiler doğrudan eksikliklere ya da yeterince yararlanılmayan kaynaklara işaret ederler ve danışmanlık hizmeti de bunlara çözüm bulmak için teklif edilir. Ya da yaklaşım daha nazik olabilir. Müşteriyle denetim ya da başka bir alanda iyi bir ilişki varsa, mevcut ilişkinin yeni sektördeki projelerin müzakeresini kolaylaştıracağı umularak, firmanın hizmetlerinin başka bir sektöründe de temaslar oluşturmak için bu ilişkiden yararlanılabilir. Bazı durumlarda müşteri, yeni bir profesyonel hizmet sağlayıcı aramak için zaman harcamaktan kaçınmak amacıyla, bizzat girişimde bulunur.

Çapraz satışı destekleyen iddialar şunlardır:

- mevcut müşteri ilişkilerinin değerini en üst düzeye çıkarır;
- iki şirket birbirini zaten tanıdığı için, hem müşterinin hem de danışmanın maliyetlerini düşürmesi mümkündür;
- bir müşteriye sağlanan farklı hizmetlerin daha iyi koordine edilmesiyle si-

nerji sağlanır ve müşteriye kazandırılan faydalar artar.

Çapraz satış çeşitli bakış açılarından da şiddetle eleştirilmektedir:

- özellikle bir alandaki mükemmel ilişki dolayısıyla müşteri farklı hizmetler için de aynı firmayı kullanmak konusunda kendini mecbur hissediyorsa, seçenekleri kısıtlar;
- müşteri, bağımsız bir seçim yapıldığında elde edilebilecek sonuçtan daha düşük kalitede (ve muhtemelen daha pahalı) hizmetler kullanmak durumunda kalabilir;
- bazı profesyonel firmalarda çeşitli hizmet sektörleri iyi işbirliği yapamazlar ve firmanın başka bir sektörü için iyi bir pazarlama yapmaya motive edilmezler; mevcut müşterilerle çalışırken çapraz satış yaparlarsa bunu gönülsüzce yaparlar. [5]

Açıkça görülmektedir ki, 2001-2002 yıllarından beri hız kazanan denetimin danışmanlıktan ayrılması eğilimi, profesyonel hizmet sektörlerinde çapraz satış fırsatlarını önemli ölçüde azaltmaktadır, ancak tamamen ortadan kaldırmamaktadır.

Eski müşterilere pazarlama

Bizim kavramlaştırmamızda "eski" müşteri kaybedilmiş müşteri değil, danışmanın eskiden bazı işler yaptığı müşteridir. Memnun kalan eski müşteriler şu koşullarda sık sık profesyonel danışmanlarına geri dönerler:

- eğer danışmanlarının teknik yetkinliğine ve sürekli güncel kalma çabalarına yüksek düzeyde güvenleri varsa;
- belirli bir kişi ve/veya firma ile çalışmaktan memnuniyet duydukları için;
- bir seçim sürecinden kaçınmak ya da süreci basitleştirmek ve işi acilen yaptırmak için.

Bariz varsayım, müşterinin eski danışmanının yetkinlik alanına giren bir işinin olduğudur. Bazı müşteriler, danışmanın tarafında hiçbir çabaya gerek olmadan kendiliğinden geri gelirler. Eski müşterilerin çoğu ise danışman onları pazarlama çabalarına dahil ederse geri gelirler. Eski müşterilere pazarlama için özel bir teknik yoktur; danışman önceki iki bölümde gözden geçirilen teknikler arasından seçim yapabilir. Bir yandan, firma zaten müşteri tarafından tanındığı için, temel ve genel bilgileri tekrar tekrar göndermek gereksiz olabilir. Öte yandan, yeni bilgileri ve fikirleri göndermek faydalıdır. Bu, danışmanlık firmasının sürekli geliştiğini ve müşteri hizmetlerini iyileştirdiğini gösterir ve eski müşterilerin işlerine olan ilginin sürdüğünü kanıtlar.

Ara sıra kurulan kişisel temaslar, (i) iyi hazırlandıkları, (ii) müşteriye danışmanın müşterinin işini takip ettiğini ve değişen gereksinimlerini bildiğini gösterdiği, (iii) hem müşterinin hem de danışmanın tarafında uygun bir yönetsel sorumluluk düzeyinde yapıldığı takdirde, iyi bir pazarlama biçimi olarak görünmektedir.

Son koşul, alt düzey profesyonellerin eski müşteriler ile takip işleri yapmaması gerektiği anlamına gelmez. Yeni insanları ilişkiye dahil etmek, böylece müşteriye yeni yüzler ve yeni yetkinlikler göstermek çok etkili bile olabilir. Ancak alt düzey danışmanların firmanın ortaklarının ya da yöneticilerinin konuştukları kişilerden farklı kişilerle ve farklı konular hakkında konuşmaları daha iyi olacaktır.

29.6 Pazarlama sürecini yönetmek

Gittikçe daha rekabetçi hale gelen bir ortamda etkili pazarlamanın profesyonel firmalarda kilit başarı etkenlerinden biri olduğunu söylemek, abartma olmayacaktır. Bu nedenle, birkaç pazarlama ilkesini dile getirmek ve tüm çalışanların bunları uygulayacağını ummak yeterli değildir. Pazarlama süreci, firmanın üst yönetimi tarafından ayrı bir işlev olarak değil, firmanın yaptığı her şeyle (personel geliştirme ve atama, ortakların ve çalışanların ücretlendirilmesi, işlemlerin düzenlenmesi ve denetlenmesi, kalite iyileştirme çabaları vb.) tam olarak bütünleşmiş bir süreç ve yaklaşım olarak yönetilmelidir. Pazarlama stratejisi, firmanın kurumsal stratejisinin merkezindeki noktadır.

Pazarlama denetimi

Pazarlamasını geliştirmeyi hedefleyen bir danışmanlık firması, işe mevcut pazarlama uygulamalarını gözden geçirmekle ve değerlendirmekle başlamalıdır. Pazarlama denetimi bu amaç için faydalı bir teşhis aracıdır. Eğer firma, halkla ilişkiler ve reklamın etkisi dahil, kendi pazarlama uygulamalarının çeşitli yönlerini inceleyebileceğini düşünüyorsa, bütünüyle kendi kendine teşhis çalışması yapabilir. Eğer böyle bir durumda değilse, profesyonel hizmetlerin pazarlanması ya da halkla ilişkiler alanlarındaki uzmanlardan yardım alabilir. Bunlar, örneğin kıyaslama için önyargısız bilgi sağlamak amacıyla müşteriler ile görüşmede ve diğer dış kaynaklardan bilgi toplamada faydalı olabilirler.

Genel olarak bakıldığında, denetçi şunları yapacaktır:

- geçmişteki ve şimdiki işletme tanıtımı ve pazarlama uygulamalarını incelemek (şirket, bilgi tabanı, strateji, teknikler, faaliyetler, bütçeler ve maliyetler) ve bunların firmanın gelişimine katkısını değerlendirmek;
- pazarlamanın firma içinde çeşitli birimler ve danışman grupları tarafından nasıl algılandığını ve onların pazarlama için motivasyonlarının ne olduğunu bulmak;
- bulguları doğrudan rekabet halinde olunanların ve diğer danışmanların pazarlama yaklaşımları ile karşılaştırmak;
- yeni gereklilikleri karşılamak ve piyasadaki yeni fırsatlardan yararlanmak için pazarlamada hangi değişikliklerin istenebileceğine karar vermek;
- pazarlamanın nasıl daha etkili hale getirilebileceği konusunda önerilerde bulunmak.

Pazarlama denetiminin faydaları, böylelikle pazarlamanın ötesine geçer. Yeni potansiyel iş alanları tespit edebilir, yeni müşteri hizmetleri türleri önerebilir, firmanın teknik yetkinliğinde ve personel eğitiminde boşlukları açığa çıkarabilir ve pek çok başka faydalı önerilerde bulunabilir. Aslında, tüm stratejiyi gözden geçirmek ve stratejik yönetimi sistemli olarak uygulamak için ilk adım görevi görebilir.

Pazarlamaya yönelik organizasyon

Pazarlama, organizasyon gerektirir. Danışmanlık personelinin her bir üyesinin

pazarlamada bir rolü vardır ve projelerde çalışan danışmanlar, eğer gözlerini açık tutarlarsa ve firmalarının gelecekteki işlerini düşünürlerse, iyi pazarlama adına çok şey yapabilirler. Yine de pazarlama işlevi için bazı resmi düzenlemeler de gereklidir.

Pazarlama müdürü. Danışmanlık firmasının büyüklüğü ve hizmet alanlarının sayısı ne olursa olsun, yönetim ekibi pazarlamaya büyük dikkat göstermelidir. Pazarlama stratejisi normal olarak üst düzey yönetim tarafından tartışılır ve karara bağlanır. Mümkünse üst düzey yönetim ekibinin bir üyesi pazarlama müdürü olarak atanmalıdır. Bu, tam zamanlı ya da yarı zamanlı bir işlev olabilir.

Pazarlama müdürü, pazarlama işlevinin bütünüyle ilgilidir ve kilit piyasa analizleri, stratejiler, programlar ve bütçeler hazırlamaktan ve sunmaktan sorumludur. Belirli pazarlama faaliyetleri doğrudan onun sorumluluğu olacaktır; örneğin pazarlama için eğitim politikası, reklam, basınla ilişkiler, posta listeleri, tanıtım malzemelerini düzenlemek ve dağıtmak. Bu işlevler için küçük bir teknik ve idari ekibi olabilir. Diğer pazarlama işlevleri ve faaliyetleri doğrudan pazarlama müdürünün sorumluluğunda değildir, ancak pazarlama müdürü bunları da diğer yöneticiler ile işbirliği içinde izlemeli, değerlendirmeli ve teşvik etmelidir.

Dolaylı pazarlamada roller. Dolaylı pazarlamada (firmanın profesyonel imajını oluşturmak ve yeni müşteriler ile temas olanakları yaratmak amaçlıdır) roller normalde danışmanlık firmasının genelinde paylaşılır ve becerilerini en etkili şekilde kullanabilecek birimlere ya da bireylere dağıtılır. Amaç, bireysel becerilerin kullanımını en yükseğe çıkarmaktır: Herkes firmayı tanıtacak bir kitap ya da makale yazamaz. Roller net olarak tanımlanmış olmalıdır; örneğin kimin yönetim ya da ticaret birliğinde aktif olacağı ya da kimin bir yönetim kongresine katılmak üzere gönderileceği belirlenmelidir.

Doğrudan pazarlamada roller. Belirli projelerin doğrudan pazarlanması, normalde vaktinin yüzde 30-100'ünü müşteriler ile temas halinde geçiren, yeni ilişkiler kuran, proje satmaya çalışan, bir öncül teşhis araştırmasını müzakere eden ya da önceki bir işi takip eden ortakların ya da yöneticilerin işlevidir.

Bazı danışmanlık firmalarında bu üst düzey profesyoneller tam zamanlı pazarlamacılardır. Firmanın en üst teknisyenleri olmayabilirler, ama sosyal becerileri ile teşhis yapma ve satma becerileri onları değerli bir kazanç haline getirir. Onlar firmaların "mucize personel"idir. Ancak pek çok danışmanlık firması, rolleri değiştirmeyi tercih eder; örneğin başarılı pazarlamacıları aynı zamanda projelerin yürütülmesinin yönetiminden ve denetiminden sorumlu yaparlar.

Doğrudan pazarlama, üst düzey yönetim ve/veya danışmanlık firması içindeki sektör ve coğrafi bölge yöneticileri tarafından mükemmel koordinasyon ve takip gerektirir. Aynı müşterinin bir danışmanlık firmasının farklı birimleri tarafından eşgüdümsüz takibi, firmanın imajına zarar verebilir. Bunun tersine, potansiyel müşteriler ve projeler hakkındaki bilgileri aktif olarak paylaşarak ve belli müşterilerle çalışırken tüm firmanın ilgi alanlarını ve olanaklarını akılda tutarak, danışmanlık firmaları içinde sinerjiyi sağlamak için pek çok fırsat vardır.

Pazarlama programı ve hedefleri

Pazarlama programı ya da planı, danışmanın pazarlama hedeflerini, stratejisini ve bu stratejiyi yürürlüğe koyarken alacağı tedbirleri tanımlar. Yazılı bir pazarlama programı, belirli bir süre içinde nelerin yapılacağını, hangi kaynaklara gerek olduğunu ve firma içindeki bireylerden ya da birimlerden toplam pazarlama çabalarına ne gibi katkıların beklendiğini netleştirir.

Pazarlamanın hedefleri, pazarlama çabalarıyla belirli bir süre içinde hem nicelik hem de nitelik bakımından nelerin başarılmak istendiğini açıkça belirtmelidir:

- **Niceliksel hedefler**, kazanılacak pazar payını ve mevcut ve eski müşterilerden alınacak yeni işlerin hacmini gösterebilir.
- **Niteliksel hedefler**, örneğin danışmanlık firmasının müşterilerin zihninde oluşması istenen konumu ya da daha zorlayıcı işler bulma gereksinimi ile ilgilidir.

Hedeflere gelecekte ulaşılacaktır, örneğin bir, üç ya da beş yılda. Bu da tüm analitik ve stratejik düşüncelerin bir zaman perspektifine yerleştirilmesi gereğinin altını çizer. Örneğin profesyonel bir imaj oluşturmak için kullanılan dolaylı pazarlama tekniklerinin çoğunun herhangi bir etki yaratması zaman alır ve bu nedenle bunlara gelecekteki işler için yatırım gözüyle bakılmalıdır.

Pazarlama hedeflerini firma düzeyinde tanımlamak yeterli değildir. Danışmanlık firmaları ve diğer profesyonel firmalar, firmanın her üyesinden sık sık yeni işler almaya çalışmalarını talep eder, ancak bu gerekliliğin her bir birey açısından ne demek olduğunu ya da kişinin bu konuda neler yapması gerektiğini açıklamazlar. Özellikle alt düzey danışmanlar çoğu zaman şaşkınlık yaşarlar, çünkü genellikle pazarlama konusunda hiçbir eğitim almamış olurlar, firmanın mevcut pazarlama çabaları hakkında bilgiye sahip değildirler ve pazarlama hakkında düşünecek zamanları yoktur.

Pazarlama tekniklerinin karışımı

Pazarlama tekniklerinin karışımı, bir yandan firmanın mevcut ve istenen profesyonel kimliği, imajı ve piyasaya nüfuzu, diğer yandan da personeli ve mali kaynakları ile uyumlu olmalıdır. En iyi karışım, her firmada o kadar çok faktörden etkilenir ki, genel hatlar dışında bir yol göstermek mümkün değildir. Tecrübelerin gösterdiğine göre:

- Genellikle birden fazla doğrudan ve dolaylı pazarlama tekniğini birleştirmek (mümkünse birbirlerini pekiştirecek şekilde) tercih edilir.
- Kullanırken rahat hissetmediğiniz ya da kullanmak için yeterince kaynağınızın olmadığı teknikler kullanılmamalıdır, örneğin seyirci önünde iyi bir performans sergileyemiyorsanız, seminerler aracılığıyla pazarlama yapmaya çalışmayın.
- En az etkili olarak görülse de, soğuk temaslar (kişisel, posta yoluyla ya da telefonla) pek çok danışmanlık firması tarafından kullanılmaktadır (büyük ve yerleşik firmalardan çok, küçük ve yeni firmalar tarafından).
- Danışmanlık işine yeni girenler, piyasa onlara gelene kadar beklemek lüksü-

ne sahip değildirler ve kendilerini potansiyel müşteriler ile hızlı bir şekilde doğrudan temasa geçirecek teknikler kullanmalıdırlar.

Kendi durumunuzda en iyi sonuçları veren (pazarlama çabalarıyla kıyaslandığında alınan yeni işler bakımından) teknikleri kullanmak, sıradan bir öneri gibi gelebilir. Ancak uygulanacak esas kriter, rakiplerinizin ya da işin "yıldızlar"ının yaptıkları şeyler değil, tam olarak budur.

Pazarlama çabalarının hacmi

Farklı danışmanlık firmaları tarafından pazarlamaya harcanan kaynakların hacmiyle ilgili güvenilir veriler mevcut değildir. Pazarlama alanı profesyonel hizmetlerde görece yenidir ve pazarlama uygulamaları hızla değişmektedir. Ayrıca çok miktarda dolaylı pazarlama, aynı zamanda bir gelir yaratma faaliyeti olabilir (örneğin müşterilerin karşılığını ödedikleri yönetim seminerleri ve bilgi hizmetleri). Tek başına çalışan pek çok kişinin vaktinin yüzde 20-30'unu pazarlamaya ayırması gerekir. Bazı firmalar gelirlerinin yüzde 5 ila 25'ini pazarlamaya harcadıklarını belirtmektedirler. Bu rakam, pazarlama tekniklerinin seçiminden fazlasıyla etkilenmektedir; örneğin önemli iş dergilerinde reklam kampanyası pahalı bir girişimdir.

İleriye dönük iş yükünü planlamak

Hizmetlerinin doğası gereği danışmanlık firmalarının birkaç hafta ya da ay öncesinden yeterli iş birikimi sağlamaları gerekir. Herhangi bir danışman için makul bir güvenlik marjı sağlayan ve yine de aşırı gecikme olmaksızın yeni işlere başlanmasına da izin veren bir optimum rakam vardır. Bazı danışmanlık firmaları, üç aylık birikmiş işi ideal olarak görürken, altı hafta en alt sınır olarak değerlendirilmektedir. Üç ayı aşan birikmiş işler, sipariş defterinin uzamakta olduğunu ve bazı müşterilerin danışmanın projeye başlaması için daha uzun süre bekletileceklerini gösterir. Pek çok danışman altı haftalık birikimi sağlayamaz ve üç ya da dört hafta ilerisi için işleri varsa, bundan mutluluk duyar. Ancak bu küçük bir güvenlik sınırıdır.

Tatmin edici bir güvenlik marjını korumak için ücret kazandıran günler bakımından herhangi bir sürede müzakere edilen yeni projelerin hacmi, aynı dönemde firma tarafından gerçekleştirilen danışmanlık işlerinin ortalama hacmi artı gereken hacim artırımı için karşılığa eşit olmalıdır. Bu elbette teoridir, ancak firmanın yönetimine rehberlik eder. Eğer firma bu rakamın altında bir orandan satıyorsa, ileriye dönük iş yükü azalıyor ya da durgunlaşıyor demektir ve ileride sorunlar yaşanabilir.

Uygulamada projelerin pazarlanması ve işin planlanması hedeflenmelidir. İdeal olarak, ileriye dönük iş yükünün yapısı, farklı teknik profillere sahip danışmanlık personelinin nispi sayıları ile mümkün olduğunca denk düşmelidir. Açıktır ki, görece çok yönlü olan ve farklı projeler üstlenebilen danışmanlar için ileriye dönük iş yüklerini planlamak daha kolaydır.

Pazarlama çabasını düzene sokmak

İleriye dönük iş yükünün sürekli olarak izlenmesi, hem yetersiz hem de aşırı satıştan kaçınmak için firmanın pazarlama çabasını belirli bir düzene sokar. Hazırlık

aşamasında her zaman potansiyel müşteriler ile birkaç ilk toplantı, eski müşterilere takip ziyaretleri, müşterilere teklif hazırlamak için yönetim araştırmaları, hazırlık halindeki proje önerileri ya da diğer pazarlama faaliyetleri olmalıdır. Eğer bu pazarlama faaliyetleri normal sayıda yeni proje yaratmıyorsa, personelin vaktinin daha fazlasını pazarlamaya ayırmak ya da kullanılan pazarlama yaklaşımının etkililiğini incelemek gerekebilir. Bazı firmalar "kabul edilen teklifler/sunulan teklifler" oranını kullanırlar. Oran düşerse, örneğin 1:3'ten 1:5'e inerse, bu durum firmanın teklif verme politikasının ve teklif taslağı hazırlama, sunma ve müzakere etmedeki iş kalitesinin incelenmesi gerektiğinin işareti olarak değerlendirilebilir.

Tek başına çalışan bir profesyonelin de ileriye dönük iş yükünü dikkatle izlemesi gerekir. Normalde çalışma süresinin yaklaşık yüzde 20-30'unu pazarlamaya ayıracak olsa da, uzun bir proje nedeniyle zihinsel açıdan işgal edilmiş ve tam zamanlı olarak projeyle meşgul olabilir. Dolayısıyla gelecekteki işler için yeterince hazırlanmama riskine girebilir. Bundan kaçınılmalıdır. Eğer danışman normal çalışma zamanının tümünü mevcut müşteriye vermeyi tercih ederse, yeni potansiyel müşteriler ile buluşmak ve pazarlama yapmak için ayrıca zaman ayırmalıdır.

MİY yaklaşımını danışmanlık firmalarında uygulamak

Odaklı ve etkili pazarlama, müşteri tabanını ilgilendiren bilgiler ile sistemli ve tutarlı çalışmayı gerektirir. Bu, danışmanlık firmasının bilgi yönetiminin ya da "bir şirketin birlikte iş yaptığı insanlar ile ilişkilerinin değerini" [6] vurgulamak için kullanılan bir kavram olan "müşteri sermayesi" ile çalışmasının kilit bir unsurudur. Kutu 29.5'te pazarlamada faydalı olabilecek ve toplamaya, güncelleştirmeye ve faydalanmaya değecek türde bilgilerle ilgili bir kontrol listesi verilmiştir.

Diğer bir şekilde ifade edilecek olursa, pek çok e-iş ve pazarlama danışmanı tarafından müşterilerine önerilen müşteri ilişkileri yönetimi kavramı, aynı zamanda danışmanlarında da çıkarınadır. Çok çeşitli projeler, temaslar, proje önerileri, teklif prosedürleri, ön araştırmalar, bilgi talepleri vb. ile uğraşan büyük bir çokdisiplinli danışmanlık şirketi, müşteri hizmetlerini iyileştirmek, çapraz satışı artırmak, hizmet sunumlarını koordine etmek ve bütünleştirmek ve proje karlılığını artırmak amacıyla gelişen müşteri ilişkilerini ve değişen fırsatları izlemek için özel bir MİY yazılımı kullanmayı düşünebilir.

Bazı danışmanlık firmaları, personel yetkinlik envanterlerinin bir parçası olarak, çalışanlarının pazarlama becerileri hakkındaki bilgileri (yabancı dil, kulüp üyelikleri, belirli müşteri türleriyle iyi ve kötü deneyimler ve benzeri) de kaydederler ve belli müşterilere kimlerin pazarlama yapması gerektiğini seçerken bu bilgileri kullanırlar.

Kutu 29.5 Müşteriler hakkında bilgiler

Normal olarak eski, şimdiki ve muhtemel tüm müşteriler için oluşturulan müşteri dosyalarında (kartotek, bilgisayar dosyaları ya da benzeri) tutulan bilgiler, şunları içermelidir:

- Müşterinin adı ve adresi; kilit şirket sahiplerinin, yöneticilerin ve bağlantı kişilerinin adları;
- Müşteri hakkında kilit iş bilgileri (ya da bu bilgilerin bulunduğu dosyaları ve kaynakları gösteren bir işaret);
- Müşterinin gelecekteki olası gelişmesi ve değişen gereksinimleri hakkında bilgiler ve ipuçları;
- Geçmişteki ve mevcut projeler hakkında özet bilgiler, danışmanın bu projelere ait değerlendirmeleri dahil (ve proje dosyalarına, raporlara ve detaylı bilgi içeren diğer belgelere bir gönderme);
- Müşteri ile geçmişteki temaslar hakkında bilgiler (ne tür bir temas kurulmuştu, kim tarafından, kiminle, nasıl sonuçlandı, müşteriyi en iyi kim tanıyor ve müşteri hakkında üstü kapalı bilgileri kim paylaşabilir);
- Müşteri ile birlikte çalışmış ya da çalışmayı denemiş danışmanlar ve aldıkları sonuçlar hakkında bilgiler;
- Gelecekteki temaslar ve gelecek proje fırsatları ile ilgili öneriler (örneğin müşteri şirkette başka kim bir proje ile ilgilenebilir, müşteriye başka ne gibi yeni işler teklif edilebilir).

Küçük bir firmada daha basit ve daha az kademelendirilmiş bir sistem, normalde yeterli olacaktır; ancak müşteri ilişkilerini yönetmek için tüm gerekenlerin hafıza ve üstü kapalı bilgiler olduğuna karar vermeden önce, müşteri tabanına (müşteri sermayesi), projelerin sayısına, diğer müşterilerle ve potansiyel müşterilerle temaslara, personel devrine ve her bir çalışanın ayrılmasıyla kaybedilen müşteri bilgilerine daha yakından bakmak faydalı olabilir. Bu, bir MİY yaklaşımına ihtiyaç olduğunu gösterebilir.

1. Bkz. W. Wolf: Management and consulting: An introduction to James McKinsey (Yönetim ve danışmanlık: James McKinsey'e giriş), (Ithaca, New York, New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1978).
2. D. Maister: Managing the professional service firm (Profesyonel hizmet firmasının yönetilmesi) (New York, The Free Press, 1993), s. 111.
3. Bkz. Print advertising (Basılı reklam), www.accenture.com, 4 Nisan 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir.
4. Prosedürün detaylı bir tartışması için bkz. M. Kubr: How to select and use consultants: A client's guide (Danışmanların seçimi ve kullanımı: Müşteri rehberi), Management Development Series Sayı 31 (Cenevre, ILO, 1993), Bölüm 4.
5. Ayrıca V. E. Millar: On the management of professional service firms: Ten myths debunked (Profesyonel hizmet firmalarının yönetimi üzerine: On mitin yalanlanması), (Fitzwilliam, NH, Kennedy Publications, 1991), s. 5-14'deki yorumlara bakınız.
6. Bkz. T. A. Stewart: Intellectual capital: The new wealth of organizations (Entelektüel sermaye: Organizasyonların yeni zenginliği) (New York, Doubleday/Currency, 1997), s. 77.

MALİYETLER VE ÜCRETLER 30

Bir danışmanlık şirketinin sağlanan hizmetler karşılığında yeterli ücret alması ve müşterileri ile sağlıklı mali ilişkileri olması gerekir. Müşteri ücretin, danışmanın müdahalesinin işine kattığı gerçek değer ile orantılı olduğunu hissetmelidir. Müşteriler mükemmel bir profesyonel hizmeti düşük bir ücret karşılığında almayı beklemezler, ancak gereğinden fazlasını ödemek de istemezler. Danışmanlar, belirli bir müşteri için çalışırken harcanan zamanı ve elde edilen etkiyi olduğu kadar; danışmanlık şirketinin danışmanın entelektüel sermayesinin edinilmesi ve geliştirilmesi, hizmet pazarlaması, uygulama yönetimi, idare ve benzeri diğer maliyetlerini ve masraflarını da adil bir şekilde yansıtan bir ücret almak isterler.

Ancak profesyonel hizmetlerde "adil ücret" ile "müşteri açısından değer" karmaşık ve girift kavramlardır, bunları tartışması, farklı müşterilerden ve projelerden oluşan geniş bir yelpazeye uygulamaktan daha kolaydır. Geleneksel olarak, danışmanlar ve diğer profesyoneller bu sorunlarla başa çıkmak için zaman tabanlı ücretler uygulamış ve bazı projelerdeki daha yüksek bilgi içeriğini ve özel katkıları yansıtmak için de daha yüksek ücret oranları kullanmışlardır. Bu uygulamaya çeşitli nedenlerle sık sık karşı çıkılmıştır. Örneğin Karl-Erik Sveiby, "Bir anda insanın aklına geliveren ancak bir ömür boyu edinilen deneyimlere dayanan bir fikrin değeri nedir? Bu, asla o fikre harcanan zaman olamaz. Bilginin değerini harcanan zamana dayandırmak asla doğru olamaz, ancak bu yine de en yaygın yöntemdir. Bilgi için ücret talep etmenin diğer yolları nelerdir?" [1]

Bu bölümde önce, danışmanın zamanının maliyetini ve zaman tabanlı ücretleri belirlerken başvurulan temel kriterleri gözden geçireceğiz. Daha sonra, talep edilen ücretleri özel bilgilerle ve müşteriye sağlanan değerle ilişkilendiren diğer ücret formüllerini ve politikalarını tartışacağız.

30.1 Gelir getiren etkinlikler

Danışmanlık hizmetlerinin maliyetlendirilmesi ve fiyatlandırılması için müşterilerden ücrete tabi hizmetlerin kesin çizgilerle tanımlanması şarttır. Eğer sadece ücrete tabi hizmetler gelir getiriyorsa, danışmanlık şirketinin tüm diğer hizmetleri ve etkinlikleri bu gelirden finanse edilmek durumundadır.

Ücrete tabi hizmetler

Genel olarak, ücrete tabi bir hizmet, doğrudan müşteri için sözleşmeli olarak gerçekleştirilen hizmettir. Müşterinin işyerinde gerçekleştirilmesi şart değildir: Danış-

man müşteri adına seyahat edip görüşmeler yapabilir, bir belge merkezinde bilgi arayabilir ya da kendi ofisinde bir iş planı üzerinde çalışabilir. Ancak, bu etkinliklerin belirli bir projenin bir parçası olduğunun ve sonuçlarının sadece bunları sipariş eden ve ücretlerini ödeyecek müşteriye açıklanacağının açıkça belirtilmesi gerekir.

Bazı etkinlikler ücrete tabi olabilir ya da olmayabilir. Seyahat bunun bir örneğidir. Çoğu danışman, müşterinin bulunduğu yere gidip gelmek için harcadığı zaman ve projenin gerektirdiği diğer seyahat süreleri için tam ücret talep eder. Bazı danışmanlar indirimli bir tarife uygular, bazıları ise hiçbir şey talep etmez (örneğin yerel müşterilerle çalışıyorlarsa ve seyahat süreleri önemsizse).

Denetleme, teknik rehberlik ve proje kontrolü de çeşitli şekillerde ücrete tabi hale getirilebilir. Yine bu konuda da bazı danışmanlar müşterilerine projenin gerektirdiği denetleme ve benzer çalışmaların miktarı hakkında kesin bilgiler vermeyi ve bu miktara uygun bir ücret talep etmeyi tercih eder. Diğerleri, örneğin kıdemli bir danışman aynı süre içerisinde birkaç projeyi denetliyorsa ve zamanının maliyetinin bu projeler arasında bölüştürülmesi gerekiyorsa, bunu muhasebe ve faturalandırma süreçlerinin gereksiz yere karmaşıklaştırılması olarak görür.

Özet olarak, zaman tabanlı ücretlerde yaygın uygulama, belirli bir müşteri sözleşmesi altında sağlanan tüm ücretler için müşterilerden doğrudan ücret talep edilmesidir, ancak doğrudan ücrete tabi tutmanın imkansız olduğu ya da pratik olmadığı durumlar bunun dışındadır.

Doğrudan ücrete tabi olmayan hizmetler

Bir danışmanlık şirketinin genel yönetimi ve idaresi, pazarlama ve reklam etkinlikleri, ayrıca araştırma, ürün geliştirme ve çalışanların eğitimi, belirli bir müşteri projesi ile doğrudan ilişkili etkinlikler değildir. Yıllık izin, hastalık nedeni ile kaybedilen zaman ve müşterisizlik ya da şirketin kötü yönetiminden kaynaklanan zaman kayıpları da dahil olmak üzere, diğer zaman kayıpları için de aynısı geçerlidir.

Doğrudan ücrete tabi olmayan etkinliklere harcanan zamanın maliyeti, genel ücretler yolu ile tüm müşterilere yayılır. Kaybedilen zamanın maliyeti de tüm müşterilere yayılır ya da buna danışmanın gelirini azaltan bir kayıp muamelesi gösterilebilir.

Ücretsiz müşteri hizmetleri

Kendini geçindirmek durumunda olan profesyonel bir işyerinde "ücretsiz" müşteri hizmetleri için kesinlikle hiç yer yoktur: Danışman sadece, bir nedenden dolayı, işi boş zamanında yapmaya karar vermişse, ücretinde bir azalmaya razıysa ya da hizmet sübvanse ediliyorsa, bedavaya çalışabilir. Bir müşteriye bedavaya verilen bir hizmetin ücretini normal olarak başka müşterilerin ödemesi gerekir. Potansiyel bir müşteriye sunulan her bedava yemek için birinden ücret talep edilmesi gerekir!

Ön teşhis araştırmalarının ve proje tekliflerinin maliyetine ilişkin olarak, Bölüm 7'de bir proje teklifinin hazırlanması için gereken kısa araştırmaların bazı danışmanlar tarafından ücretsiz yaptığı ve sadece teklif kabul edilip proje uygulamaya konulursa faturalandırıldığı belirtilmişti. Diğer ücretsiz hizmetler yönetim seminerlerini ya da web sayfası yoluyla sağlanan bilgileri içerebilir, bunlar ücrete tabi değildir, çünkü mevcut ya da potansiyel müşterilere genel bilgi desteği sağla-

mak için ve pazarlama için kullanılırlar.

Ücretli günler

Müşterilere verilen hizmetlerin maliyeti, danışmanın çalışma günleri (ya da saatleri veya haftaları) üzerinden hesaplanır ve çoğu durumda müşteriden istenecek ücret de aynı şekilde hesaplanır. Gereken sayıyı planlamak ve buna erişmek son derece önemlidir, bu sayı (beş günlük bir çalışma haftası varsayarak) Tablo 30.1'de gösterildiği şekilde hesaplanabilir.

Tablo 30.1 Ücrete tabi zaman

Kalem	Hafta	Gün
Toplam zaman	52	260
- yıllık izin	4	20
- resmi tatiller	2	10
- hastalık ihtimaline ayrılan	1	5
Kullanılabilir zaman	45	225
- eğitim ve toplantılar için ayrılan	2	10
- pazarlama ve araştırma için ayrılan	5	25
Ücrete tabi zaman	38	190

Danışman başına 190 ücrete tabi gün, bir danışmanlık şirketinin planlanan süre için beklentisini temsil etmektedir. Bu, toplam zamanın yüzde 73 yararlı olarak kullanılmasıdır, oran olarak:

$$\frac{\text{Ücrete tabi zaman}}{\text{Toplam zaman}} = \frac{190}{260} = 0{,}73$$

Bu sadece varsayım niteliğinde bir örnektir ve standart bir rakam değildir. Her danışmanlık şirketi yerel koşullara ve şirketin deneyimi ile stratejisine göre kendi zaman bütçesini hazırlamak durumundadır.

Bu oranı hesaplamanın alternatif bir yolu da ücrete tabi zamanı kullanabilir günlerle karşılaşmaktır.

$$\frac{\text{Ücrete tabi zaman}}{\text{Kullanılabilir günler}} = \frac{190}{260} = 0{,}84$$

Danışmanlık şirketleri sıklıkla bu ikinci oranı kullanır ve farklı kategorilerdeki danışmanlara farklı tarifeler uygular. Tipik zamanı yararlı kullanma oranı, işletme danışmanları için yüzde 80-90, kıdemli personel (denetçiler, takım liderleri) için yüzde 60-80 ve üst düzey yönetimde çalışanlar (ortaklar, kıdemli ortaklar, müdürler) için de yüzde 15-50 arasıdır. İşletme danışmanları pazarlama, planlama ve koordinasyon etkinliklerini zaten kıdemli meslektaşları gerçekleştirdiği için yüksek zamandan yararlanma oranlarına ulaşabilirler. Çeşitli ülkelerden edinilen veriler, kendi pazarlamalarını ve idari işlerini kendileri yapmak durumunda olan, yalnız çalışan danışmanların çoğu zamanının yüzde 20-25'ini pazarlamaya ayırdığı için, ancak yüzde 55-65 arası

zamanı yararlı kullanma oranlarına eriştiğini göstermektedir (bkz. Bölüm 29).

30.2 Ücrete tabi hizmetlerin maliyetinin hesaplanması

Zaman birimi başına ücret

Ücretleri hesaplarken çoğu danışmanın kullandığı zaman birimi, bir çalışma günüdür, ancak bazı danışmanlar haftalık ya da saat başına oranlar kullanır. Temel düşünce basittir: Ücret hak edilen günün bütçelendirilen toplam gelirin orantılı miktarını kazandırması gerekir. Elbette bu ortalama bir rakamdır. Gerçek ücret, Bölüm 30.3'te gösterileceği üzere, başka faktörler tarafından da etkilenir.

Bölüm 35.2'de anlatılan bir danışmanlık birimini varsayımsal bir örnek olarak kullanalım ve bu birimdeki 20 işletme danışmanının zaman bütçesinin kişi başına 190 gün olduğunu, altı üst düzey danışmanın ise kişi başına 130 ücrete tabi güne ulaşması gerektiğini varsayalım. Konuyu basit tutmak için, birimin müdürü ve birime bağlı iki stajyer doğrudan ücrete tabi herhangi bir iş yapmasın. Ayrıca, birimin hedeflediği gelirin Tablo 33.1'de (Bölüm 33) gösterilen işletme bütçesine (toplam gelir) karşılık düşen 3.898.000 $ olduğunu varsayalım. Bu durumda ortalama günlük ücret oranı aşağıdaki gibi olacaktır:

$$\frac{\text{Toplam gelir}}{\text{Ücret hakedilen günler}} = \frac{3.898.000}{(20x190) + (6x130)} = 0,84$$

Çeşitli danışman kategorileri için ücretler

Tüm danışmanlar için, deneyimlerini ve kıdemlerini göz önüne almaksızın aynı günlük ücret oranını talep etmek yanlış bir politika olur. Birçok müşteri, eğer aynı ücreti ödeyeceklerse, projelerine sadece kıdemli danışmanların atanmasında ısrar edecektir. Öte yandan, daha az deneyimli danışmanlar tarafından yerine getirilebilecek bazı görevler fazla pahalı hale gelecektir. Çoğu danışmanlık şirketi bu nedenle farklı danışman kategorileri için farklı ücret oranları uygular. Çeşitli danışman kategorileri için istenen ücret oranları arasındaki fark oldukça büyük olabilir (1:3 ya da daha fazla).

Kuramsal senaryomuzda, bir işletme danışmanının ücret oranı 800 $, üst düzey bir danışmanın ise 1.100 $ olarak belirlenebilir. Bu, her iki kategorinin de planlanan zaman kullanımını başardığı varsayılırsa, birimin aynı toplam geliri elde etmesine imkan verecektir.

Ücret/maaş oranı

Danışmanlık kurumlarının kullandığı ("faktör" ya da "katsayı" denilen) bir diğer oran ise, ücret hak eden danışmanlara ödenen maaşı kazanılan toplam ücret ile karşılaştırır:

$$\frac{\text{Hak edilen toplam ücretler}}{\text{Maaşlar}} = \text{Faktör}$$

Bu oranın değeri, çoğu danışmanlık şirketinde 2,5 ile 4,0 arasındadır, ancak

büyük şirketlerde daha yüksek oranlara da rastlanabilir. Tablo 33.1 ve 33.2 (Bölüm 33), kuramsal bir danışmanlık şirketinin harcama yapısını göstermekte ve faktörün hesaplanmasında kullanılabilecek veriler sağlamaktadır.

Tek başına çalışan bir danışman daha düşük genel harcamalarla çalışarak daha düşük bir oran elde edebilir. Örneğin eğer çalışmaya ayırabileceği 225 günün yüzde 27'sini (yani 60 günü) pazarlama, idari işler ve diğer ücrete tabi olmayan etkinlikler için harcıyorsa, toplam yıllık geliri, 165 ücrete tabi günde kazanılmak üzere, 150.000 $ olabilir (maaş 85.000 $, sigorta 20.000 $, çeşitli genel masraflar 30.000 $ ve kâr 15.000 $). Bu şekilde günlük ücreti 910 $ olurken, "katsayı" 1,76'dır (yani 150/85).

30.3 Pazarlama politikası kriterleri

Zaman tabanlı ücretler uygulansa dahi, elde edilen gerçek ücretler, planlanan ücretli günlerde kazanılan toplam ücreti belirleyen basit bir aritmetik işleminin sonucu değildir. Bazı başka etkenlerin de göz önüne alınması gerekir.

Danışmanlık ücretleri aynı anda hem genel hem finansal hem de pazarlama yönetimi politikalarının bir aracıdır. Danışmanların sadece satılan hizmetin kendilerine maliyetinin ne kadar olduğunu ve ne kadar gelir kazanmaları gerektiğini değil, aynı zamanda belirli bir piyasa için hangi ücretin uygun olduğunu ve müşterilerin aldıkları hizmet için ne kadar ödeyebileceği ile ne kadar ödemeye razı olacaklarını da akılda tutmaları gereklidir.

Normal ücret düzeyi

Bir "normal" ücret düzeyi genel kabul görmüş ve biliniyor olabilir, hatta bir mesleki birlik tarafından tavsiye edilebilir (örneğin asgari ve azami ücretler). Önerilen azami ücretten daha yüksek ücretler bu durumda sadece belirli özel hizmetler için kabul edilebilir olacaktır ya da ayrıntılı olarak açıklanmaları gerekecektir. Bazı ülkelerde ücret rekabetini koruyan yasalar, mesleki birliklerin ya da diğer kurumların herhangi bir zorunlu ya da tavsiye edilen ücret belirlemesini yasaklar. Ancak, ücretler hakkında istatistiksel veriler ve gayri resmi bilgiler bulunabilir.

Rakiplerin talep ettiği ücretler

Başka konularda olduğu gibi, danışman rakiplerinin ücretleri nasıl hesapladığını, nasıl bir fiyatlandırma politikası izlediğini ve müşterilerin ücretler hakkında ne düşündüğünü öğrenmelidir. Rakip olmayan diğer meslektaşların da talep ettiği ücretler hakkında bilgi edinmek aynı ölçüde faydalıdır.

Farklı piyasa kesimlerinde ücretler

Piyasanın farklı kesimleri farklı ücretler gerektirebilir. Örneğin küçük işletmelere ya da kar amacı gütmeyen sosyal kuruluşlardan talep edilen ücretler, önemli ulusal ya da uluslararası ticari kurumlardan istenilenden daha düşük olabilir. Bazı danışmanlar bu yaklaşımı izlerken, diğerleri bunu uygun bulmamaktadır.

Promosyon amaçlı ücretler

Yeni bir hizmeti ilk kez piyasaya sunarken müşterilerin ilgisini uyandırmak için bazen promosyon amaçlı ücretler (mesela normal ücretten yüzde 10-15 daha

düşük) kullanılabilir. Promosyon süresi sona erince bu ücretin normal bir düzeye yükseltileceği anlaşılmalıdır. Eğer müşteriler bunun farkında olursa, ücret artışı kabul edilir. Müşterilerin ilgisini yeni bir hizmete çekmek, ardından uyarıda bulunmadan ücretleri artırmak profesyonelce değildir.

Sübvanse edilen ücretler

Devlete ait danışmanlık hizmetleri bazı müşterilere ya da tümüne düşük ücretle hizmet sunma gücüne sahip olabilir ya da buna zorunlu olabilir. Bu, danışmanlığı desteklemeyi ve yüksek ücretlerden dolayı bundan yararlanmaktan çekinen müşterilerin erişimine getirmeyi amaçlayan devletin finansmanı sayesinde olur. Bazı ülkelerde özel danışmanlar bile küçük işletmelere yardım amaçlı, işlerini yeni coğrafi alanlara genişletmeyi teşvik eden, temel imkanlardan yoksun toplum gruplarına yardım eden ve benzeri özel programlar dahilindeki devlet sübvansiyonları nedeniyle düşük ücretlerle çalışabilir. Al-ternatif olarak, danışman normal bir ücret talep edebilir, ancak müşteri parasının devlet tarafından geri ödenmesi ya da sübvansiyonu için başvurabilir (bkz. Bölüm 24.5).

Müşterilerin belirlediği ücretler

Devlet kurumları ya da diğer müşteriler azami ücret düzeylerini belirlemiş olabilir ve bir danışmanı işe alırken bu sınırın ötesine gidemeyebilirler. Bazı danışmanlar kendilerine dayatılan bu ücretleri, kendilerine çok miktarda iş getiren ya da getireceğini umdukları müşterilerle çalışırken kabul edebilir.

Ücretlerin danışmanın imajı ile tutarlılığı

Talep edilen ücretlerin düzeyi ve kullanılan ücret belirleme tekniği, danışmanın profesyonel imajının unsurlarıdır. Dolayısıyla, şirketlerin en üst yöneticilerine kurumsal strateji konularında yüksek düzeyde tavsiye verme konumunda olan bir danışman, ofis etkinliklerinin rutin yeniden düzenlenmesinden sorumlu bir danışmandan daha yüksek ücretleri tutarlı bir şekilde talep edebilir.

30.4 Başlıca ücret belirleme yöntemleri

Yönetim danışmanları ücretleri belirlemek için birden fazla yöntem kullanır. Bu çeşitlilik yaptıkları işlerdeki ve profesyonel hizmetlerin karşılığını alma konusundaki görüşlerinde farklılığı yansıtır.

Birim zaman ücreti

Geleneksel ve muhtemelen hala tercih edilmekte olan yöntem, müşteri için çalı-şırken harcanan zamana göre ücret talep etmektir. Çoğu durumda kullanılan zaman birimi bir çalışma günüdür (sekiz saat), ancak bir saat, bir hafta ya da bir ay da (uzun projelerde) olabilir.

Önceki kısımda belirtildiği üzere, farklı düzeylerdeki ya da kademelerdeki danışmanlık personeli için normal olarak farklı ücret oranları uygulanır. Kıdemli bir uzman için talep edilen ücret ile bir işletme danışmanı için istenilen arasındaki oran 3:1 kadar yüksek olabilir. Araştırma asistanları ve ast (işe yeni başlamış) danışmanlar için istenilen ücretin işletme danışmanlarınınkinden düşük olması muhte-

meldir (genellikle işletme danışmanlarının ücret oranının yüzde 30-50'si kadar).

Ücretin kolay ve açık bir şekilde hesaplanması ve faturalandırılması, bu tekniğin başlıca avantajlarıdır. Müşterilere üzerinde anlaşılan sürelerin sonunda (örneğin aylık olarak), danışmanlık ekibinin önceki ay içerisinde aslen çalıştığı zaman için faturalar gönderilir. Birçok danışman bunun profesyonel hizmetleri için ücret talep etmenin tek doğru yolu olduğunu düşünür.

Ancak birim zaman ücreti kavramına itirazlar da yükselmiştir. Bu uygulamada müşteriye yapılan entelektüel katkı ya da başarılan iş için değil, kullanılan zaman için fatura gönderilir. Müşteriye tümüyle boşa harcanmış zaman için bile fatura gönderilebilir, dolayısıyla müşteri danışmanın mesleki dürüstlüğüne ve yetkinliğine güvenmek durumundadır. Ya da sadece kullanılan zaman için değil, sözleşmede üzerinde anlaşıldığı üzere, ürün için de para ödediğinden emin olmak için müşteri bizzat projenin ilerleyişini oldukça ayrıntılı bir şekilde kontrol edecektir.

Bazı müşteriler bu ücret türünün danışmanı gerekenden daha fazla zaman kullanmaya ve her projeyi uzatmaya teşvik ettiği şeklinde itirazlar ileri sürer. Bu gerçekten de zaman zaman olmaktadır. Ancak, eğer müşteri danışmanın teklifini kapsamlı olarak inceler, projenin azami süresini sözleşmede belirtir, projeye danışman ile birlikte etkin olarak katılırsa ve ilerleme ile elde edilen sonuçları takip ederse, bu durum önlenebilir.

Sabit toplam (götürü) ücret

Bu durumda danışmana kesin çizgilerle tanımlanmış bir projeyi ya da işi tamamlaması nedeniyle ödeme yapılır. Bunun müşteri açısından avantajları açıktır. Müşteri tüm işin maliyetinin ne kadar olacağını bilir, ayrıca projeye harcanacak zaman miktarı, dolayısıyla projenin maliyetlendirilmesindeki günlük ücret oranları konusunda da bir fikir sahibi olur. Son olarak, eğer iş sözleşmeye uygun olarak tamamlanmazsa, müşteri ödemeyi ya da ödemenin son taksitini alıkoyabilir.

Bu koşulları kabul ederken danışman, projenin maliyetinin üzerinde anlaşılan ücretten daha fazla olmayacağından emin olmalıdır. Eğer bir projenin tamamlanması da-nışmanın personelinden ziyade müşterinin personeline bağlı olacaksa, danışman bu ödeme şeklini kabul etmemelidir. Dolayısıyla, bir pazar araştırması, fizibilite çalışması, yeni bir tesis tasarımı veya bir eğitim kursu için toptan ücret kabul edilebilir, ancak danışmandan ziyade müşteri tarafından alınan kararlara ve gerçekleştirilen etkinliklere çok daha fazla bağımlı olan, kurumun yeniden örgütlenmesi gibi bir proje için toptan ücreti kabul etmemelidir.

Zaman zaman, bir işi sabit bir ücret karşılığında yapmayı kabul eden bir danışmanın işi tamamlamak için daha fazla zamana ihtiyaç duyduğu ve daha fazla ödeme istemektense bunu ücretsiz yaptığı olmaktadır. Bunun nedeni, danışmanın işi gerektiği gibi planlamaması ya da yönetmemesi olabilir. Ya da önceden tahmin edilemeyen nedenlerle proje daha fazla zaman alabilir; projenin tamamlanması hayati önem taşımaktadır, ancak müşterinin mali durumu bütçeyi aşan maliyetlere imkan tanımamaktadır. Bu, böyle bir projede danışmanın kar etmeyeceği, hatta masraflarını bile çıkaramayacağı anlamına gelebilir.

Bir iş sözleşmede belirtilenden daha kısa sürede de bitirilebilir. Bu, proje kesin

çizgilerle tanımlanmamışsa ya da danışman riski azaltmak için süreyi cömertçe belirlemişse olabilir. Bazen kurnaz bir danışman, bilgi sahibi olmayan ya da fazla meşgul bir müşterinin proje konusunda oldukça az bilgisi olacağını bilerek, gerekenden aşırı yüksek bir teklif verebilir. Böyle durumlarda müşteri çok fazla ödeyecektir.

Basit götürü ücretin bu ve diğer sakıncaları, birkaç alternatifin gelişmesine yol açmıştır:

- sözleşmeyi hazırlarken müşteri ve danışman oldukça ayrıntılı bir şekilde gerekli danışmanlık süresi ile diğer kaynakları ve söz konusu riskleri inceler;
- müşteriyi korumak için sabit toplam ücret, aşılmayacak bir üst sınır olarak belirlenir: Bu sınırlar içerisinde eğer danışman daha kısa sürede işi bitirirse, asıl ücret zaman tabanlı olarak ödenir;
- danışmanı korumak için sözleşmede bir taliki şart bulunur (öngörülemeyen durumlar ya da olayların olması halinde kullanılmak üzere);
- rekabetçi ihale uygulanır ve danışmanların ücretlerini ayrıntılı olarak açıklaması istenir; bunu takiben müşteri, bir tanesini seçip ücreti onaylamadan önce, birkaç teklifi değerlendirir ve bunları danışmanlar ile birlikte gözden geçirir.

Bugünün danışmanlık iş dünyasında, götürü ücretler ve bunların çeşitlemeleri giderek daha popüler hale gelmektedir. Müşterinin ya da projeyi mali açıdan destekleyen kurumun ayrılan para miktarının aşılmayacağından emin olmak istediği kamu sektöründe ve uluslararası teknik destek sözleşmelerinde bu uygulama tercih edilen formüldür. Ayrıca, müşteri günü gününe danışmanın çalışmasının ayrıntıları ile ilgilenecek ve bunu takip edecek durumda olmayabilir. Buna karşılık, danışmanlar da işlerini düzenlerken daha fazla esneklik ve özgürlük sağlamaları nedeniyle bu sözleşmeleri tercih etmektedir.

Ücret artı telif hakkı

Giderek sayısı artan vakalarda danışmanlar, danışmanlık şirketinin hazırdaki bilgi ürünlerini (sistem, yöntem, model, eğitim malzemesi ve benzeri) uygulamaya sokmak, uyarlamak ve aktarmak için müşterilerle zaman geçirmektedir. Bu vakalarda, sağlanan fikri mülkiyet hakkı olan ürünün kullanılması için verilen yetki için ve müşterinin bunu kullanmasına yardım ederken yapılan çalışma için ayrı ayrı ödemeleri kapsayan çeşitli ücret formülü bileşimlerinin kullanılması uygun olabilir. Kural olarak, bu ücret yapısı fikri mülkiyet hakkı olan ürünlere, patentli işletmelere ya da danışmanlık yöntemlerine uygulanır (bkz. Ek 5).

Sonuçlara bağlı olan ücretler

"Koşullu ücret" de denilen sonuçlara bağlı olan ücretler aşağıdaki özelliklerden birini ya da ikisini birden taşır: (1) ücret sadece belirli sonuçlar elde edildiği zaman ödenir ve (2) ücretin boyutu elde edilen sonucun boyutuna (tasarruflar, kâr) bağlıdır.

Kuramsal olarak, bu, danışmanları teşvik etmenin ve yaptıkları işin karşılığını vermenin ideal yolu olabilir: Danışman müşterinin ofisinde zaman harcamak ya da raporlar yazmak için değil, kâr hanesine yazılacak sonuçlar için ücret almaktadır. İnisiyatif ve yaratıcılık teşvik edilmektedir. Müşteri ancak elde edilen sonuçlar gerçekse ve ölçülebilirse ödeme yapar ve ödeme de elde edilen sonuçlarla orantılıdır.

Ancak uygulamada bir dizi sorun belirmektedir:

- Danışman, hemen tasarruflar sağlayan, kolay, kısa vadeli gelişmelere odaklanarak uzun vadede yararlar sağlayacak tedbirleri ihmal edebilir (örneğin önleyici bakım, personel gelişimi, ya da Ar-Ge). Mükemmel kısa vadeli sonuçlar gelecekteki kayıpların nedeni bile olabilir.
- Danışmanın müdahalesi sayesinde elde edilen gerçek sonuçları saptayıp ölçmek ve bunları danışmanın elde ettiği diğer sonuçlardan ayırt etmek genellikle zordur.
- Eğer sonuçlar kolayca ölçülebilir değilse, müşterinin ve danışmanın sonuçlara ilişkin değerlendirmeleri birbirinden çok farklı olabilir (örneğin farklı kalite standartları olabilir), bu durumda anlaşmazlıktan ve çatışmadan kaçınmak güç olacaktır.
- Bazen planlanan sonuçlar müşterinin hatası nedeniyle ya da müşterinin kontrolünde olmayan çevresel güçler nedeniyle elde edilemez, bu durumda danışmanın yapabileceği bir şey yoktur.
- Eğer sonuçlar ancak projenin bitiminden uzun süre sonra ölçülebilecekse, danışmana ne zaman ödeme yapılacağına karar vermek zordur.
- Eğer müşteri şirket zor durumda ise, planlanan sonuçlar asla elde edilemeyebilir ve danışman da asla ücretini alamaz.

Koşullu ücretler yönetim danışmanlığında en tartışmalı konulardan biri olmuştur. Uzun yıllar boyunca danışmanların etik kuralları ile yasaklanmışlardır. Bu yasak artık birçok ülkede kalkmıştır ve koşullu ücretler artık etik dışı olarak görülmemektedir. Ancak bu, kullanımları sırasında beliren teknik sorunları ortadan kaldırmamaktadır.

(Yeminli mali müşavirlerin yanısıra) bazı yönetim danışmanları koşullu ücretleri reddetmeye devam etmektedir. Diğer bazı danışmanlar ise söz konusu riski kabul edebileceklerini, müşterinin önemli ve ölçülebilir bir ekonomik yarar sağlayacağını ve şarta bağlı ödemenin danışmanın müşterinin işinin geliştirilmesine yaptığı katkının en uygun teyidi olduğunu düşündükleri takdirde bu ödeme yöntemini kullanırlar.

Koşullu ödeme yöntemi Amerika Birleşik Devletleri'nde diğer ülkelerde olduğundan daha yaygın olarak kullanılır, burada da kullanımı son birkaç yılda artmıştır. Çoğu Amerikalı danışman en azından bir süre şarta bağlı iş yaparlar. Bu durum genellikle Amerikalıların girişimci tutumları ile izah edilir.

Özsermaye iştiraki

Belirli türde müşterilere uygun olacak yeni ve esnek ücret düzenlemeleri arayışı içindeki bazı danışmanlar hizmetleri karşılığında tahvil kabul etmeye başlamıştır. Kural olarak, ödemenin bir kısmı nakit, bir kısmı da tahvil şeklindedir. Bu formül, önemli miktarda yönetim ve işletme geliştirme danışmanlığına gereksinim duyan, ancak nakit sıkıntısı nedeniyle bu yardımın tam karşılığını ödeyebilecek durumda olmayan, gelecek vaat eden yüksek teknoloji şirketleri için çalışırken kullanılmıştır. Yeni şirketlerin kurulması ve ilk halka arzlar ile danışmanlarla birlikte çalışmanın yeni formüllerinin orya çıkışına şahit olan 1998-2000 yıllarındaki internet ve e-iş

patlaması sırasında çok popüler hale gelmiştir.

Tahvilin değeri müşteri şirket tarafından gerçekte elde edilen sonuçları yansıtacağından bu da bir tür şarta bağlı ödemedir. Danışmanın müdahalesi burada bir girişimci kapitalistinkine benzemektedir. Bazı büyük danışmanlık şirketleri, şirketin kurulmasında ve büyümesi sırasında müşteri ile birlikte yakın bir çalışma yaparken, bir hizmet dizisi olarak girişim sermayesi sağlamaya da başlamıştır. Bazı danışmanlar karşılığı tahvillerle ödenen girişim sermayesi etkinlikleri için ayrı şirketler kurmuştur. Bu şekilde alınan tahvilleri müşterinin rızası olmadan satmamayı taahhüt etmektedirler. Bu vakalarda, danışman önemli bir risk almakta ve tahvilin satılabileceği zaman geldiğinde piyasa fiyatını etkileyebilecek uygulamaların yürürlüğe konmasına ve sonuçların elde edilmesine büyük önem göstermektedir.

Dolayısıyla bu ücret formülünün kullanımı güçlü bir teşvik görevi görebilir. Bu yöntem, danışmanın genç bir işletmeye ya da kötü durumda olduğu için yeniden yapılandırılmış bir işletmeye yaptığı bilgi katkısının gerçek değerini adil bir şekilde yansıtabilir. Diğer yandan, danışmanın bağımsızlığını ve nesnelliğini tehlikeye atabilir, çeşitli çıkar çatışmalarına yol açabilir ve danışmanın bir ya da birkaç müşterinin piyasadaki ve borsadaki performansına aşırı bağımlı hale gelmesine sebep olabilir. Bu formülü seçerken, danışmanlar ne tür bir profesyonel şirket olmak istedikleri konusunda stratejik bir karar vermektedirler.

Yüzde ücret

Yüzde ücret, birleşme, devralma, ortak girişim, tahvil çıkarma ve benzeri bir ticari etkinliğin değerine bağlı, bir tür şarta bağlı ücrettir. Geleneksel olarak, gayrimenkul acenteleri ve yatırım bankacıları bu tür ticari işlemlere yönelik hizmetleri için yüzde ücreti ya da başarı ücreti talep ederler. Yüzde ücretlere, danışman mühendisin ücretinin toplam proje maliyetinin belirli bir yüzdesi artı geri ödenebilir bir doğrudan maliyet olarak hesaplandığı mimarlıkta ve inşaat mühendisliğinde sık rastlanır.

Aracı ya da kolaylaştırıcı görevi üstlenen, müşteriye bir birleşmede ya da devralmada uzlaşılmasında yardımcı olan bir yönetim ya da iş danışmanı, belirli bir yüzde ücret için çalışabilir. Müşteri masanın hangi tarafında otururşa otursun, kendisi için en kârlı, diğer taraf için de kabul edilebilir olan düzenlemenin pazarlığını yapmak ister. [2]

Yüzde ücretin tipik bir örneği, Lehman formülü ya da diğer adıyla 5-4-3-2-1 formülüdür, temel formülün çeşitli uyarlamaları kullanılmasına rağmen bu formül halen birleşmelerde ve devralmalarda aracının (komisyoncunun ya da bulanın) ücretini belirlemekte kullanılmaya devam etmektedir. Klasik Lehman formülü alım fiyatını temel alır ve aşağıdaki şekilde azalan bir yüzde ölçeği kullanır:

1$'dan 1.000.000 $'a kadar	yüzde 5
1.000.001 $'dan 2.000.000 $'a kadar	yüzde 4
2.000.001 $'dan 3.000.000 $'a kadar	yüzde 3
3.000.001 $'dan 4.000.000 $'a kadar	yüzde 2
4.000.001 $ ve daha fazlası için	yüzde 1

Böylelikle, 5 milyon dolarlık bir şirketin satışında danışmanının başarı ücreti

(0,05 + 0,04 + 0,03 + 0,02 + 0,01) 1 milyon $ = 150.000 $ olur. Alternatif bir formül de ilk 2 milyon doların yüzde 5'i, sonraki 2 milyon doların yüzde 4'ü ve benzeri şekildedir. Kullanılan diğer bir çeşitleme ise, ilk 5 milyon doların yüzde 5'i, sonraki 10 milyon doların yüzde 2,5'i ve 15 milyon doları geçen sonraki her miktarın yüzde 0,75'idir. Sabit bir yüzde ücret de (mesela yüzde 1 ile 3 arası) uygulanmaktadır, bu uygulamada eğer satış fiyatı belirli bir sınırı aşıyorsa, normal ücrete ek olarak ayrıca bir ikramiye ödenir. İkramiye, tüm satışın ya da fiyatın üzerinde anlaşılan miktarı geçen kısmının bir yüzdesi olarak hesaplanabilir.

Bazı danışmanlar anlaşma gerçekleşmese bile bir şey kazanacaklarından emin olmak için farklı ücret formüllerini tercih eder. Örneğin durum ne olursa olsun bir avans ya da günlük ücret ödenebilir, ancak eğer işlem gerçekleşirse, yüzde ücret uygulanır ve günlük temelde zaten ödenmiş olan ücret, ödenecek olan yüzde ücretten düşülür.

Aslında önemli iş anlaşmalarının bulunmasına, hazırlanmasına ve gerçekleştirilmesine yardım eden diğer aracılar için olduğu gibi, danışmanlar tarafından kazanılan ücretlerin de yüksek olabileceği kolayca görülmektedir. Ancak, başarısızlık riski de vardır ve asla gerçekleşmeyen anlaşmalar için çok zaman harcandığı olur. En önemlisi, anlaşmayı başarılı bir şekilde sonuca bağlamak ve iyi bir fiyat elde etmek, deneyimli bir işadamının dahi iyi bir fiyat ödemeye hazır olduğu bir beceridir.

Avans (devam eden) ücret

Vekalet anlaşmalarında (bkz. Bölüm 1.4), danışmanın ücreti belirli bir süredeki gün sayısı (örneğin ayda dört gün) ve danışmanın normal günlük ücreti temelinde hesaplanır. Müvekkil danışmana düzenli bir gelir ve pazarlama zamanından tasarruf sağlar. Bu nedenle, danışman indirimli bir günlük ücret oranına razı olabilir. Avans vekalet ücreti, müşteri (kendi inisiyatifinde) sözleşmede öngörülenden daha az bir zaman için yararlansa dahi talep edilir ve ödenir.

Bu, nazik bir konu olabilir. Müşteri danışmanın ne yapılması gerektiğine dair öneride bulunmak için inisiyatif kullanması gerektiğini düşünebilir. İyi danışmanlar da bunu yapar: Bir müvekkil için çalışırken, pasif bir yaklaşım benimsemezler. Bunun yerine, müşterinin işini yakından takip ederler ve nasıl yararlı olabileceklerine ilişkin kendileri öneride bulunur. Eğer danışman ve müşteri birbirlerini iyi tanıyorsa, ilişkileri ve işin içeriği açıklığa uygunsa ve danışmanın en çok nasıl faydalı olabileceğine dair bir karşılıklı anlayış içindeyseler, bu formül uygun olur.

30.5 Ücret belirlemede ve faturalandırmada dürüstlük

Yukarıda bahsedilen tekniklerin hiçbiri, yerine getirilen görev ve elde edilen sonuçların karşılığı ödenirken kesinliği ve nesnelliği garanti etmez. Daima doğru ya da adil olmayan bir belirsizlik ve öznel yargılama unsuru olacaktır. Ölçme tekniklerindeki ilerlemelere rağmen, profesyonel danışmanlık işlerinde ücret belirleme ve faturalandırma, bir ölçme ve kontrol meselesi olduğu kadar, dürüstlük ve güven meselesi olmaya da devam etmektedir. Danışmanlar ve meslek kuruluşları her iki yönün de gayet bilincindedir. Bu konudaki kaygıları, etik kabul edilen faturalandırma tekniklerinin yanısıra, tavsiye edilmeyen ya da özellikle meslekten men

edilen uygulamalara da dikkate değer miktarda yer ayırma eğilimi gösteren davranış kurallarında dile getirilmiştir.

Ücretleri müşterilere bildirmek

Müşterilerin ücretler ve bunların hesaplanmasında kullanılan yöntemler hakkında bilgilendirilmesi gerekir. Kendilerinden fahiş ücretler talep edildiğinden ya da danışmanın haksız bir karı gizlemeye çalıştığından şüphelenmeleri için hiçbir neden olmamalıdır. Müşteriler danışmanların düşük bir ücret için yüksek kalitede bir hizmet sağlamasını beklemez; aslında çoğu müşteri ucuz danışmanlar konusunda temkinlidir. Yine de, danışmanlık pahalıdır ve niye böyle olduğunu ve ne için para ödeyeceklerini bilmek, müşterilerin hakkıdır. Müşteri ile birlikte geçirilen zamanın proje yoluyla sağlanan bilginin tam maliyetinin küçük bir kısmını oluşturduğu durumlarda bu özellikle önemlidir.

Belirli bir noktaya kadar ücretin müşteriye ne zaman ve nasıl bildirileceğine karar vermek bir taktik ve incelik meselesidir. Bazı müşteriler danışmanla ilk toplantılarında bunu doğrudan sorarlar (bkz. Bölüm 7.1); aynı oranda dolaysız bir yanıt almaları gerekir. Diğerleri endişelerini dile getiren ya da danışmanlık ücretleri ve gerekçeleri hakkında bilgisizliklerini gösteren sözler söyleyebilirler. Uygun bir anda danışman müşteriye normal ücret oranının ne olduğunu ve kendisinin yapılan iş için ne şekilde ücret talep edeceğini söylemelidir. Eğer müşteri daha fazla bilgi isterse, danışman ücretin yapısını izah etmelidir.

Bu tür bir genel bilgi, daha sonra hayal kırıklığına uğramaktan kaçınmak için, projeyi almak için yapılan görüşmelerin nispeten erken bir döneminde verilmelidir. Yazılı teklifte yer alan ücret hakkındaki bilgi, müşteri için kötü bir sürpriz olmamalıdır. Özellikle eğer müşteri danışmanın ücretinin fazla yüksek olduğuna inanıyorsa, bu durum öncül teşhis araştırmaları ve ayrıntılı bir teklife yönelik çalışmanın başlamasından önce anlaşılmalıdır. Öte yandan, ücretler hakkında konuşmaya başlamadan önce, profesyonel yetkinliği, gerçek ilgiyi, bilgi paylaşmaya hazır olunduğunu ve müşterinin işini iyi anladığını göstermek daha iyi bir taktik olabilir.

Seçilen taktik ne olursa olsun, genel bir kural vardır: Müşteri iş başlamadan önce talep edilecek ücretler ya da bu ücretlerin dayanağı hakkında bilgilendirilmelidir.

Fazla ücret talebi

Ücretin gerçekten yapılan işe uygunluğu evrensel bir kuraldır. Kullanılan zaman bakımından, aslında ne kadar zamana ihtiyaç olduğunu ve ne kadar zamanın gerçekte kullanıldığını bilecek tek insan danışman olabilir. Çalışılmayan ya da danışmanın ekibindeki ya da şirketindeki kusurlar nedeniyle verimsizce harcanan zaman için ücret talep etmek, müşteri zengin dahi olsa, profesyonelliğe aykırıdır. Basit bir iş için fahiş bir ücret talep etmek de aynı derecede profesyonelliğe aykırıdır. Sabit ücretler söz konusu ise, bunlar bilgiyi karartmak ya da müşterinin günlük ücret kullanılsa idi ödeyeceğinden fazlasını ödemesini sağlamak için kullanılmamalıdır.

Çifte faturalandırma

Çifte faturalandırmadan kaçınılmalıdır. Aynı seyahat sırasında iki ya da üç

müşteri için çalışan bir danışman seyahat süresinin ve masrafının tamamı için her bir müşteriden ayrı ayrı ücret talep etmemelidir. Standart ücret oranlarını hesaplarken idari ve iletişim masraflarını zaten göz önüne almış bir danışman bu masraflar için ayrıca müşterilerinden tek tek ücret talep etmemelidir.

Bunlar açık meselelerdir. İki ya da daha fazla proje için temel olabilecek ve projelerin maliyetlerini azaltan araştırma, bilgi toplama, geliştirme ve sistem tasarımı çalışmaları söz konusu olduğunda daha nazik meseleler belirmektedir. Bir müşteri için gerçekleştirilen (ve bedeli o müşteri tarafından tamamen ödenen) veri toplama ve araştırma çalışması için başka bir müşteriden bir kez daha tam ücret istemek adil midir? Eğer değilse, neden ikinci müşteri birincinin parasını ödediği çalışmadan faydalansın? Eğer kimse bilmeyecekse neden danışman fazladan kar etme fırsatını kaçırsın? Bu ve benzer meseleler, hem iş politikasına hem de etik kaygılara dayanan bir muhakeme gerektirir.

Sıradışı uzmanlığın fiyatı

Yukarıda söz edilen durumların aksine, eğer müşteri arkasında yatan mantığı biliyorsa, herhangi bir ücret düzeyinin haklı gösterilebileceği ve adil kabul edilebileceği durumlar da vardır. Bir uzmanın müşterinin işi açısından geniş kapsamlı önem taşıyan zor bir stratejik karara yardım etmesi, çok önemli bir alımda uzlaşılmasını sağlaması ya da bir felaketi önlemesi gibi durumlar bunlardan olabilir. Genellikle bu tür görevler kısa sürer ve sıradışı nitelikte yüksek bir günlük ücret ya da götürü ücret dahi danışmanın bilgisi ve müşterinin olası kayıpları ya da kazançları için adil bir karşılık olabilir.

30.6 Değer faturalamasına doğru

Bundan önceki kısımlar, profesyonel bir hizmette, hizmetin maliyeti, gereken zaman ve gerçekte elde edilen sonuç arasında açık, anlaşılır ve tartışma götürmeyecek bir ilişki kurmanın zor, zaman zaman imkansız olduğunu göstermektedir. Zamanı ve maliyetleri tahmin etmek ve kaydetmek, "adil" ve "makul" ücretleri belirlemek için etik bir yaklaşım temel önem taşımaktadır, ancak yeterli değildir. Danışmanlık piyasalarının çoğu ülkeden yönelmekte olduğu gibi, olgun, talep tarafından yönetilen piyasalarda, müşteriler aldıkları değer için ödeme yapmak ister, bir hizmetin sağlanması sırasında oluşan masraflar için değil. Eğer değer yüksekse maliyetlerden fazlası için ödemeye hazır olsalar dahi, değeri düşük bir hizmet için, gerçek maliyeti ne olursa olsun, yüksek bir bedel ödemekten hiç hoşlanmayacaklardır.

Maliyet ile değer arasındaki farkı anlamak son derece önemlidir. Değer sadece maliyetlerin bir yansıması değildir. Her şeyin ötesinde değer, danışmanın müdahalesi sayesinde işletmesinin ne kazandığına dair müşterinin ne algıladığıdır. Bu algı son derece öznel olabilir. Bir müşteri için danışmanı her istediğinde arayabilmek yüksek değer taşıyabilir. Başka bir müşteri için bu tür kolay bir erişimin hiçbir değeri yoktur ve bunun için para ödemeye hazır değildir.

Rekabet, değer ile maliyet arasındaki ilişkinin korunmasından ve gerektiğinde yeniden belirlenmesinden yana bir eğilim gösterir. Serbest ve açık bir piyasada, profesyoneller maliyetlerin bunu gerektirdiği iddiasıyla değeri düşük bir hizmeti yüksek

fiyatla satma lüksüne uzun süre sahip olamazlar. Eğer danışman maliyet yüksek olduğu için fiyatın da yüksek olduğuna inanıyorsa ve müşteri işletmesine kazandırılan değer ile ödenen fiyat arasında makul bir ilişki göremiyorsa, bir şeyler yanlıştır.

Artık yaygın olarak değer faturalaması ya da katma değerli faturalama denilen şeyi uygulama çabalarının arkasında yatan nedenler bunlardır. Değer faturalamasında müşterinin ödediği fiyat, danışmanın kattığı değer ile orantılıdır. Bu yaklaşım herhangi bir ücret belirleme ve faturalama şeklini dışlamamaktadır. Günlük ücret tamamen uygun olabilir, hatta söz konusu olan mesele önemli ise ve müşteri için değeri yüksek olacaksa, günlük ücretin oranı üç misline çıkarılabilir. Ancak giderek daha fazla vakada, ücret belirlemenin diğer teknikleri, değer faturalama türleri için daha uygun bulunmaktadır.

Danışmanların "Ben bir profesyonelim, bu da benim fiyatım" diyebileceği zamanlar geçmişte kalmıştır. Giderek artan oranda, yönetim ve iş danışmanlarının verdikleri hizmetin değerini müşteri memnuniyetinin derecesini, bunları müşterinin bakış açısından değerlendirmeyi amaçlayarak düşünmesi ve müşteri ile bunlar üzerine açık bir şekilde görüşmesi gereklidir. Bu, değer ile fiyat konusundaki yanlış anlamaları ve çatışmaları önlemeye yardımcı olacaktır.

Bir danışmanın değer faturalamaya yaklaşımı, en iyi Gerald Weinberg'in Fiyatlandırmanın Altıncı Kanunu'nda ifade edilmiştir: "Eğer işinizi beğenmiyorlarsa, paralarını almayın."[3] Bu görüş diğer önde gelen profesyoneller tarafından da paylaşılmaktadır. Christopher Hart'ın şirketi şu garantiyi vermektedir: "Eğer müşteri TQM Group tarafından verilen hizmetlerden tamamen memnun kalmazsa, TQM Group müşterinin tercihine bağlı olarak ya ücretinden feragat edecektir ya da o ücretin müşterinin memnuniyetini temsil eden bir oranını kabul edecektir."[4] Bu yaklaşımı desteklemek için David Maister, "profesyonel şirket piyasası mükemmellik ve kalite iddialarıyla tıka basa dolmuştur, ancak bunların pek azı alıcı için inandırıcıdır... Günümüz piyasasının gerçeği, eğer müşteriniz tatmin olmamışsa, muhtemelen ücretinizi yeniden ayarlamanızın her halükarda gerekeceğidir" diye belirtmektedir.[5]

30.7 Bir projenin maliyetlendirilmesi ve fiyatlandırılması

Zamanın hesaplanması

Bir projenin maliyetinin belirlenmesinde ilk adım, işi tamamlamak için gereken sürenin hesaplanmasıdır. Bu hesaplama bir proje planını (Bölüm 7.4 ve 31.1) ve her işlem için gereken zamana ilişkin tahminleri temel alır. Güvenilir zaman tahminleri ancak eğer proje planı yeterince hassas ve ayrıntılı ise yapılabilir. Örneğin projenin teşhis aşamasını planlarken danışman birkaç veri toplama tekniği seçebilir. Farklı tekniklerin gerektirdiği süreler de büyük farklılıklar gösterebilir.

Bir danışmanlık projesinin tüm işlemlerinin ve aşamalarının gerektirdiği süreyi doğru olarak tahmin etmek, oldukça deneyim gerektirir. Böyle bir tahmin, normal koşullarda danışmanlık şirketinin projeleri planlamaktan ve denetlemekten sorumlu kıdemli çalışanları tarafından yapılır. Bazı danışmanların proje planlamada kullandıkları kendi zaman verisi gösterge tabloları vardır (örneğin bir çalışma gününde yapılabilecek mülakatların sayısı). Bu tür veriler her müşterinin ve proje-

nin kendine özgü koşullarına gereken dikkat gösterilerek kullanılmalıdır.

Süreye ilişkin kesin tahminler yapmanın imkansız değilse bile zor olduğu durumlar vardır. Böyle iki tür duruma oldukça sık rastlanır.

Birincisinde, ya süreyi tahmin eden kişi danışmanlık alanında deneyimsiz olabilir ya da gerçekleştirilecek çalışma, deneyimli bir danışman için bile yeni olabilir. Böyle bir durumda danışman benzer durumlarda gereken süre hakkında, mesela diğer danışmanlardan, bilgi edinmeye çalışmalıdır. Ya da işi belirli sayıda günde bitirmeyi taahhüt etmek yerine, müşteriye sadece tahmini bir süre verip daha esnek bir zaman düzenlemesi önermelidir.

İkinci durumda ise, ilk aşamaların kesin çizgilerle planlanabileceği, ancak sonraki aşamaların ancak kabaca tahmin edilebileceği projeler söz konusudur. Tipik olarak, danışman teşhis aşaması için doğru tahminlerde, eylem planı için kabaca tahminlerde bulunabilir, ancak uygulamaya koyma aşaması için başlangıç niteliğinde bir tahminden ötesini yapamaz. Uygulamaya koyma aşamasını etkileyebilecek faktörlerin sayısı nedeniyle bu gayet anlaşılabilir bir durumdur. Böyle vakalarda, sürenin tahminine ve maliyetlendirmeye aşamalı bir yaklaşımın kullanılması tercih edilmelidir. Projenin başında, gerekli sürenin ve iş hacminin belirsiz olduğu aşamalar için sadece oryantasyon verileri sağlanmalıdır. Danışmanlığın doğasını anlayan müşteriler, bu tür bir düzenlemeyi kabul edecektir.

Danışmanlık süresini maliyetlendirmek

Bölüm 30.1'de bahsedildiği üzere, çoğu danışman bir projenin işgücü maliyetlendirmesini yaparken mümkün olduğu kadar kesin olmaya çalışır. İşletme danışmanlarının zamanının maliyeti, her durumda doğrudan işgücü maliyeti muamelesi görür. Deneyim ve kontrol çalışmasının maliyetinin yanısıra, çeşitli teknik ve idari destek işlemleri ise ya doğrudan ya da dolaylı maliyetler muamelesi görür ve danışmanlık şirketi hangisinin daha uygun olduğuna karar vermelidir.

Eğer projeye farklı kategorilerde danışmanlar atanmışsa, müşterinin ast, orta düzey, üst düzey ve en üst düzey doğrudan hizmetlerin her biri için ne kadar ödeyeceğini görebilmesi amacıyla, her bir farklı kategori için süre ve fiyatı ayrı ayrı hesaplamak ve belirtmek geleneksel uygulamadır. Daha önce bahsedildiği üzere, ücret farkları önemli boyutta olabilir ve eğer işin büyük kısmı en pahalı danışmanlık personeli düzeyi tarafından gerçekleştiriliyorsa, bir projenin maliyeti çok yükselebilir.

Birim zaman başına ücretlendirmeden farklı bir yöntem izleniyorsa bile, bir projenin gerektirdiği toplam süre ve bu sürenin maliyeti belirtilmelidir. Farklı bir ücretlendirme yöntemi kullanılması durumunda, danışman bunu çalışabileceği ücretin türüne ve boyutuna karar vermek için şirket içi idari bilgi olarak kullanmalıdır.

Diğer giderler

İşgücü maliyetleri dışındaki giderler ya genel giderler olarak ücrete dahil edilebilir ya da doğrudan müşteriye faturalandırılabilir. Hangi tür giderlerin geri ödenmesi gerekeceğini bilmesi gereken müşteriye bunun açıklanması önemlidir.

Faturalandırılabilir ya da geri ödenebilir tipik giderler, danışmanların görev sırasındaki seyahat, konaklama ve yemek giderlerini, danışmanın ayarladığı özel

hizmetleri (örneğin test, bilgisayar programlaması, çıktı alımı, özel malzemenin satın alınması, çizimler), uzun mesafe iletişimi ve belge teslimini içerir. Bu kalemlerin bir listesini yapmanın yanısıra, değerlerini belirtmek gerekebilir, örneğin müşterinin işyerine gidip gelirken danışmanın oluşacağını düşündüğü giderler ve proje sırasında danışmanın konaklama ve yemek ücretleri ile yerel ulaşımı için müşterinin ne kadar ödeyeceği.

Uluslararası danışmanlıkta bu faturalandırılabilir giderler oldukça yüksek olabilir ve ücretlerin yüzde 25-30'una ulaşabilir. Eğer danışman yurtdışında uzun süreli bir projede çalışacaksa, ailenin seyahati ve konaklaması için dahi maddeler olabilir. Faturalandırılabilir olarak tanımlanan giderler, danışmanın ücretinin bir parçası değildir, toplam bütçe tayininde ve müşteriye gönderilen faturalarda ayrı bir ek kalemi oluşturur.

Çoğu danışman ayrı bir genel gider ya da artış eklemeden müşteriden bu giderleri geri ödemesini ister, ancak bazı danışmanlar idari giderlerini karşılamak üzere yüzde 10-20 düzeyinde bir artış eklerler.

Maliyet ve yarar karşılaştırması

Kullanılan ücret belirleme yöntemi ne olursa olsun, müşterinin danışmanın önerdiği fiyat ile kendi işletmesinin kazandığı değeri karşılaştırması çok muhtemeldir. Projeyi fiyatlandırırken danışman, müşteri açıkça istememiş hatta düşünmemiş olsa dahi, bu orana ilişkin kendi hesaplamasını yapmalıdır.

Eğer oluşturulacak değer müşterinin gözünde fiyatı haklı çıkarmıyorsa, proje tasarımının tümüyle yenilenmesi gerekebilir. Ya da müşterinin farklı bir yaklaşım düşünmeye teşvik edilmesi gerekir, örneğin danışmandan özel bir sistem tasarlamasını istemektense standart kayıt tutma ve maliyet kontrolü yazılımı satın almak gibi.

İndirimler ve öngörülemeyen durumlar

Normal koşullar altında, eğer bir projenin maliyeti doğru hesaplanmışsa, bir danışmanlık ücretinde indirim yapmak için hiçbir neden yoktur ve danışmanın da bunu yapma lüksü yoktur. Buna rağmen, bazı durumlarda indirimli bir ücret gerekebilir ve önerilebilir.

Eğer alınan işin miktarı projelerin ortalama boyutunu önemli derecede aşıyorsa, müşteri bir "miktar indirimi" isteyebilir. Örneğin kamu yönetimi için çalışan bir danışmandan benzer bir çalışmayı birkaç kurum için yapması istenebilir. Ya proje danışmana oldukça uzun bir süre için iş sağlar ya da proje ekibi alışılmışın ötesinde büyük olur. Danışman pazarlama süresinden, idari destek giderlerinden hatta teknik destekten ve denetimden tasarruf edebilir. Bir danışmanlık şirketinin bir müşteri ile halihazırda zaten bir proje çalışması varsa ve müşteri aynı sürede gerçekleştirilmek üzere bir tane daha öneriyorsa, yine bir indirim düzenlemesi söz konusu olabilir.

Öte yandan, projeleri maliyetlendirirken geçim düzeyinde ve fiyatlarda oluşabilecek değişiklikleri göz ardı etmek zordur. Gerekli gider artışları için müşterinin ve danışmanın çıkarına uygun olarak çeşitli şekillerde düzenlemeler yapılabilir. Örneğin sözleşmede ücretlerin resmi enflasyon oranının üstünde kalacak şekilde ayarlandığı bir "artış maddesi" yer alabilir. Ya da örneğin gerekçeli ve kaçınılmaz

maliyet artışları ve işe başlamadan önce öngörülemeyen giderlerin olması durumunda, müşterinin ve danışmanın karşılıklı rızası ile kullanılmak üzere, toplam giderin yüzde 5-10'u düzeyinde bir öngörülemeyen durum koşulu düzenlenebilir.

Ödeme planı

Hem müşteri hem de danışman sadece ödenecek ücretin miktarı ile değil, ödeme planı ile de ilgilidirler. Birçok müşteri ödemeleri geciktirmek ister. Bunun aksine, danışmanlar ise işi ya da bir kısmını tamamladıktan sora mümkün olduğunca çabuk ödemelerinin yapılmasını ister, dahası, işe başlamadan önce bir avans alabilirlerse, buna da itirazları olmaz.

En yaygın uygulama, danışmanın önceki dönemde yapılan iş için müşteriye düzenli aralıklarla fatura göndermesidir (kural olarak aylık ya da haftalık). Son fatura projenin tamamlanmasından sonra üzerinde anlaşmaya varılmış sayıda gün içinde ödenmelidir. Ödemelerin üzerinde anlaşılmış bir süre içerisinde (kural olarak, faturanın kesilmesinden sonraki 30 gün içerisinde) yapılması gerekir.

Dolayısıyla çeşitli düzenlemeler mevcuttur:

- Bazı durumlarda (örneğin uluslararası danışmanlıkta) danışmanlar sözleşmenin imzalanmasından sonra, ancak işe başlamadan önce, bir avans almayı tercih edebilir; müşteri bunu yapmayı kabul ederek kendisinin proje konusunda kararlılığını ve danışmana güvenini teyit eder.
- Eğer birim zaman başına ücretlendirmeden farklı bir yöntem kullanılıyorsa, projenin tamamlanmasından önce yine de bir avans ödemesi olabilir ya da danışman ödeme için işin tamamlanmasını ve planlanan sonuçların elde edilmesini beklemeyi önerebilir. Örneğin ödeme planı şu şekilde olabilir: Yüzde 30 sözleşmenin imzalanmasını takiben, proje sırasında her biri yüzde 20 oranında iki ödeme ve müşteri son raporu ve faturayı aldıktan sonraki bir ay içerisinde de yüzde 30.
- Bazen ödeme planı müşteri için o kadar önemli olabilir ki, çalışma hızını müşterinin mali durumuna göre ayarlamak gerekebilir. Örneğin müşteri projeyi daha uzun bir zamana yaymayı tercih edebilir. Ya da danışman projenin asıl çalışma planından farklı, ancak ödemeleri gerçekleştirmeyi müşteri için daha kolaylaştıran bir ödeme planını kabul etmeye uygun durumda olabilir.

Danışmanlar ücretlerini belirlerken ödeme planının müşteri için önemli olup olmadığını ve herhangi bir sınırlayıcı unsur olup olmadığını öğrenmelidir. Ancak, danışmanlık dünyasında müşterilere nakit indirimleri için erken ve hızlı ödemeyi teşvik etmek yaygın bir uygulama değildir.

Ücret pazarlığı

Danışman bir işi daha ucuza yaptırmak isteyen bir müşteri ile hangi koşullar altında pazarlığa oturmalıdır? Bunun için evrensel kurallar ileri sürmek neredeyse imkansızdır. Bazı ülkelerin toplumsal ve iş kültürlerinde, profesyonel ücretler asla tartışılmaz. Diğer ülkelerde her şey pazarlığa açık olarak görülür ve yerel kültür danışman ile müşterinin sözleşmenin tamamlanmasından önce bir pazarlık ritüelinden geçmesini gerektirebilir. İlk başta istenilenden biraz daha düşük bir ücrete razı

olmak bile gerekebilir. Danışman bunun farkında olmalıdır ve gerekirse ilk fiyat teklifine bir "pazarlık payı" eklemelidir. Böylece, pazarlıktan sonra üzerinde anlaşılan fiyat doğru olacak ve her iki tarafça da böyle görülecektir.

Yerel alışkanlıklar ne olursa olsun, danışmanlık ücretleri üzerine pazarlık yapmak için teknik nedenler de olabilir. Ücretin doğru belirlendiğinden emin olmak için müşteri daha ayrıntılı bilgiye ihtiyaç duyabilir. Gerçek bir profesyonel daima bu bilgiyi vermeye hazırdır. Dahası, ücreti tartışmaya açarak müşteri aslında projenin tasarımını sorguluyor da olabilir. Bölüm 7.5'te belirtildiği üzere, müşteri danışmanın teklifi üzerinde çeşitli nedenlerle pazarlığa oturmak isteyebilir. Daha az maliyetli bir yaklaşım olabilir. Sıklıkla müşteri bazı işleri, danışmanları ya da onların teknik ve idari destek hizmetlerini kullanmadan, kendi personeline yaptıracak durumda olabilir. Eğer müşteri danışmanın önerdiğinden farklı bir ödeme planından yararlanmak istiyorsa, zaman çizelgesinin de mali nedenlerle gözden geçirilmesi gerekebilir.

Ücret üzerinde pazarlığa oturmaya razı olurken danışman, pazarlığın hangi koşullar altında gerçekleşeceğinden emin olmalıdır. Yerel kültürün gerektirdiği bir resmiyet, bir ritüel olacak mıdır? Müşterinin elinde başka danışmanlardan (farklı fiyatlarda) alternatif teklifler var mıdır? Müşteri projenin tasarımından ve önerilen personelin yetkinliğinden memnundur da fiyattan mı memnun değildir? Önerilen fiyat müşteri için gerçek bir engel mi oluşturmaktadır yoksa müşteri sadece danışmana baskı uygulayarak tasarruf etmek mi istemektedir? Danışman pazarlığa bu şekilde, müşterinin olası sorularını ve önerilerini önceden kestirerek hazırlanmalıdır.

30.8 Müşterilere fatura göndermek ve ücretleri tahsil etmek

Diğer işletmeler gibi profesyonel şirketler de müşterilerine fatura gönderir ve ücretlerini tahsil eder. Ancak doğru fiyatı ödediğinden ya da danışmanın vaat ettiği şeyi teslim ettiğinden emin olmayan müşterilerle sorunlar yaşayabilirler. Bu, proje konusunda görüşmeler yaparken açık ve tutarlı olmanın ve müşteriyi ücret oranı ve faturalandırma uygulaması konusunda bilgilendirmenin ne kadar önemli olduğunu bir kez daha göstermektedir.

Gerçekleştirilen çalışmaların ve oluşan giderlerin kayıtları hazır olur olmaz faturalar gönderilmelidir. Bu, güvenilir ve düzgün işleyen bir idarenin önemini vurgular.

Faturada yer alacak bilgiler

Herhangi bir yanlış anlamayı ya da müşterilerden gelecek soruları önlemek için, faturalar gerektiği kadar ayrıntılı olmalıdır. Müşterilere tamı tamına neyin ücretinin ve neden talep edildiği söylenmelidir. Herhangi bir şüphe durumunda sözleşmeye (ya da ekindeki çalışma şartlarına) başvurmaları mümkün olmalıdır. Müşteriler bir faturada, örneğin üzerinde anlaşılan ücretin içinde olduğunu düşündükleri bir hizmet ya da malzeme için ayrıca ücret talebi gibi, hiçbir beklenmedik talep bulmamalıdır. Normal olarak bir faturada verilecek bilgiler, Kutu 30.1'de belirtilmiştir.

Kutu 30.1 Faturada verilecek bilgiler

- Fatura numarası
- Kapsanan süre
- Sağlanan hizmetler (liste, tarihler, her bir danışmanın iş hacmi)
- Ücret oranları ve toplam ücretler
- Ücretlerden ayrı olarak faturalandırılan giderler
- Ödemenin yapılması gereken son tarih
- Ödemenin nasıl yapılacağı (kur, ödeme şekli, hesap numarası)
- Sorular için kiminle temas kurulacağı
- Faturanın geçerliliğinin dolduğu tarih
- Danışmanın adı, adresi, telefon ve faks numaraları
- İmza ve nezaket ifadesi

Faturayı adrese yönlendirmek ve teslim etmek

Eğer danışman faturayı hangi birime ya da kişiye göndereceğini bilmiyorsa, sorunlar ortaya çıkabilir. Büyük işletmelerde ve devlet kurumlarında bu kolayca yaşanabilir. Dolayısıyla danışman teslim edilen faturaya sonra ne olduğunu öğrenmeli ve doğru kişilerin eline kopyaların geçtiğinden emin olmalıdır. Bazen faturayı şahsen teslim etmek iyi olabilir. Ancak danışmanın faturalarını doğru şekilde ödediği bilinen kurumlardaki finansal ya da diğer hizmetleri sıkıştırması için neden yoktur.

Tahsilat süresi

Çoğu ülkede danışmanlar ödemenin 30 gün içinde yapılmasını ister ve 45 gün içinde parasını almayı umar. Yerel farklar olabilir ve uluslararası danışmanlıkta ödemeler aylar alabilir.

Geç alınan ödemeler danışmana ek giderlere mal olur ve pek az danışman müşterilerine faizsiz kredi sağlayabilecek güçtedir! Ödemesini geç yapan bir müşteriye önce nezaketle hatırlatmada bulunulmalıdır, belki önceki kopyanın kaybolduğuna dair bir ifade ile faturanın ikinci bir kopyasını göndermek yeterli olabilir. Eğer danışman bir sorun olduğuna inanıyorsa, müşteri ile şahsen temas kurup ödemenin neden gerçekleşmediğini öğrenmek akıllıca olabilir. Eğer proje hala devrede ise, bu bir denetim ziyareti sırasında yapılabilir. Tüm gereken, incelikli bir hatırlatma olabilir.

Eğer müşteri hala ödeme yapmıyorsa, danışmanlık ekibi geri çekilebilir. Bu durumda müşteriye danışmanın hangi tedbirlere başvurmak niyetinde olduğu açıkça söylenmelidir.

Tahsil edilemeyen hesaplar

Ödeme yapmayan bir müşteriyi dava edip etmemek nazik bir karardır. Süreç hem uzun hem de masraflı olma riskini taşır, sonucu da kesin değildir. Çoğu durumda mahkemelerden uzak durup bir uzlaşmaya varmaya çalışmak daha akıllıca olur. Danışmanlık sözleşmesinde dostane şekilde çözümlenemeyen anlaşmazlık-

ların hakemlik yolu ile uzlaştırılmasına ilişkin bir hüküm olabilir.

Bazı ücretler hiçbir ülkede tahsil edilemez. Gelişmiş iş çevrelerinde çalışan danışmanlık şirketleri normal olarak ücretlerinin sade yüzde 0,1-1,0 arası bir kısmından tahsil edilememe nedeniyle vazgeçtiklerini belirtmektedir. Bazı ülkelerde bu oran çok daha yüksek olabilir. Eğer ödenmeyen alacaklar tahsil edilemiyorsa, birçok ülkede bunları vergiden düşmek mümkün olabilir.

Ayrıca müşterilerin bir projenin toplam ücretinin son yüzde 5-10'unu ödememeyi normal ve etik uygulama kabul ettiği ülkeler de vardır. Bu ülkelerden birinde çalışmayı düşünüyorsanız, bunu bilmeniz gerekir.

1. K.-E. Sveiby: Fourteen ways to charge for knowledge (Bilgi için ücret talep etmenin on dört yolu) (www.sveiby.com.au, 1998).
2. Bkz. W. M. McKoy ve J. D. Roethle: "Consultants' fees for mergers and acquisitions" (Danışmanların birleşmeler ve devralmalardaki ücretleri), Journal of Management Consulting (Milwaukee, WI), Cilt 5, Sayı 4, 1989, s. 16-21.
3. G. M. Weinberg: The secrets of consulting (Danışmanlığın sırları) (New York, Dorset House, 1985), s. 188.
4. C. Hart: Extraordinary guarantees: Achieving breakthrough gains in quality and customer satisfaction (Sıradışı garantiler: Kalite ve müşteri memnuniyetinde büyük kazançlar sağlamak) (New York, AMACOM, 1993).
5. D. Maister: "The new value billing" (Yeni değer faturalaması), American Lawyer (New York), Mayıs 1994.

GÖREV YÖNETİMİ 31

Bir danışmanlık firması ferdi işletme görevleri ile müşteriler için çalışır. Firmanın stratejisi, kalite güvencesi, personel geliştirme veya ürün yeniliği konusunda ne tür seçimler yapılırsa yapılsın ve hangi ilkeler kabul edilirse edilsin, kararların ferdi müşteri görevlerinde kullanılan işletme düzenlemelerine ve müdahale yöntemlerine dönüştürülmeleri gerekecektir. Eğer bu yapılmazsa, büyük tasarımlar yönetici ortakların masasından bir yere gitmeyecektir ve müşterilerle olan işler önceden olduğu gibi devam edecektir. Ayrıca bireysel müşteriler danışman firmayı belli görevlere dayalı olarak yargılayacaktır. Beceriksiz ve acele görev yönetimi müşteriler tarafından örgütsel yetersizlik ve verimsizlik işareti olarak yorumlanacaktır.

Bu bölüm, görev yürütülmesinin yönetimsel ve idari yönleri üzerinde odaklanmıştır. Dolayısıyla, danışmanlık sürecinin aşamalarını tarif eden 7 ila 11. Bölümleri tamamlamaktadır. Tekrardan kaçınmak için aşağıdaki metinde bu bölümlere birkaç yerde gönderme yapılmaktadır.

31.1 Bir görevi yapılandırma ve programlama

Bir görevi ve onun yönetim gerekliliklerini tanımlamak

Bir görevin (veya bir angajman, proje veya vakanın) kapsamı genellikle müşteriye verilen teklifte ve sözleşmede tanımlanır (Bölüm 7.4, 7.5 ve 7.6). Tanıma görevin başlangıcı ve sonu, hedefleri, önerilen yaklaşım, iş programı, ilgili danışmanlar, gerekli olan kaynaklar, müşterinin ilgilenme derecesi ve şekli, denetim sorumluluğu ve ödenecek fiyat dahildir. Görev tanımlarının tam oluşunu ve açıklığını kontrol etmek, etkin bir görev yönetimi için önemli bir ön şarttır. Verilerin nerede işleneceği ve raporların nerede üretileceği veya görev sırasında danışmanın ulaşımı ile kimin ilgileneceği gibi sorular bile açıklığa kavuşturulmalıdır. Daha da önemlisi, müşterinin sorunu ile ilgili teknik ve insani konular ve danışmanlar tarafından uygulanacak yaklaşımdır.

Bu bilgilere dayalı olarak, danışmanlık firması her bir görevi nasıl yöneteceğini seçecektir. Hakkında kararlar verilmesi gerekecek olan konular arasında şunlar vardır:

- standart veya özel bir yönetim prosedürünün kullanılması;
- tam zamanlı bir ekip lideri tayin etme ihtiyacı;
- gözetim ve desteklemeden sorumlu olan kıdemli danışmanlar veya ortakların tecrübe türü ve seviyesi;e
- ayrıntılı kontrollerin istenirliği ve sıklığı;
- müşteri firmanın en üst düzey yönetimine bilgi verme/onları da alakalı yapma ihtiyacı;
- yeni yaklaşımlar ve teknikleri deneme veya test etme fırsatı ve bunu yapmanın istenirliği;
- görevin iş gelişiminin geleceği için önemi;
- firmanın bu görevden çıkarabileceği dersler.

Bu kararları verirken danışmanlık firmasına hem kurulu uygulamalar hem de yeni görevin profil değerlendirmesi rehberlik etmelidir. Görevler arasında benzerlikler olsa da iki görev hiçbir zaman tamamen aynı değildir, çünkü insan bağlamı ve diğer şartlar her zaman eşsiz olacaktır. Eğer firma bir görevler tipolojisi geliştirmişse ve her bir tipin karakteristik yönetim gerekliliklerini tanımlamışsa, bu tipolojinin dikkatli olarak kullanılması lazımdır.

Görev ekip liderleri ve amirleri

Çalışma görevlerini yönetmede kilit rol, ekip liderleri veya proje yöneticileri tarafından oynanır. Kural olarak bir danışmanlık firmasının tecrübe ve başarıları kendilerini bu kritik önemdeki pozisyon için uygun nitelikli yapan bir grup kıdemli meslektaşları vardır. İşleve çoğu zaman müzakere ve yeni görevlerin hazırlanması dahildir: Görevi müzakere eden kıdemli danışman müşteri kuruluşun ilk araştırmasını yapar ve müşteriye verilen teklifin taslağının hazırlanmasını koordine eder, sonra da görevin yönetiminden sorumlu olur. Bunu yaparken ekip lideri çalışma personelinin zamanını tahsis etmede, işi programlama ve organize etmede ve işin yöntemine ve müşteriye verilecek tavsiyenin niteliğine karar vermede tam yetkiye ve sorumluluğa sahip olmalıdır. O, faaliyet yöneticisidir ve hem danışman firmanın üst yönetimi tarafından hem de ekip üyeleri tarafından öyle görülmelidir. Bu önemli bir ilkedir, çünkü ekip sıklıkla farklı geçmişleri ve profilleri olan danışmanlardan oluşur. Ayrıca eğer uzman danışmanların aynı zaman süresinde birkaç göreve katkıda bulunmaları gerekirse, sadece programlama ve koordinasyon sorunu değil, aynı zamanda teknik yaklaşım, entelektüel ilgi ve bir veya diğer işe bağlılıktan kaynaklanan bir sorun da vardır.

Eğer bir görev küçükse ve sadece bir veya iki danışmanı ilgilendiriyorsa, genellikle kıdemli bir danışman amir olarak birkaç görev için tayin edilir. Bu amirlik görevleri arasında şunlar vardır:

- görevde çalışan danışmanlara periyodik ziyaretler,
- görevin ilerlemesinin kontrolü ve değerlendirmesi,
- çalışan danışmanlar için teknik rehberlik ve destek,
- müşteriye teslim edilecek önemli rapor ve tekliflerin incelenmesi,

- görevin ilerlemesi ve karşılıklı taahhütler üzerinde müşterilerle bağlantı.

Müşteri ile olan çalışma ilişkilerini açıkça tanımlamak her zaman gereklidir: Yani hangi hususlar çalışan danışmanlar ile veya amirlerle tartışılıp üzerinde anlaşmaya varılmalıdır. Mesela eğer görev müşteri çalışan danışman ile yeterli zaman harcamadığı için ilerlemezse, amir bu konuyu müşteriye iletmelidir. Teşhisten veya eylem tekliflerinden çıkarılan sonuçlar müşteriye teslim edildiğinde, amir toplantılara gelebilir ve çalışan danışmanı yetki ve tecrübesi ile destekleyebilir.

Personel alma ve program yapma görevleri

İdeal olarak, bir danışmanlık firması bütün danışmanlarının bir tek iş günü kaybetmeksizin tamamlanmış görevlerden doğrudan yenilerine hareket etmesini görmek ister. Bunu mümkün kılmak için görevlerin başlangıç tarihleri ve görev programları müşterilerle müzakere edilir. Fakat etik bir yaklaşım şarttır: Eğer müşteri zor bir durumda ise ve hemen yardıma ihtiyacı varsa, asla kendi iş programınızı daha kolaylaştırmak için müşteriyi beklemeye ikna etmeye çalışmamalısınız! Ayrıca bir kez başlamaya söz verdikten sonra sözünüzü tutmanız gerekir.

Her bir görev için ayrıntılı iş planları tesis etmeden önce, danışmanlık firması seçilen danışmanların gerekli zamanlarda ve gerekli olan süreler için müsait olmasını sağlamalıdır. Bu da toplam çalışma resmi bağlamında görülecek bulmacanın başka bir parçasıdır.

Öncelikle ekibin teknik profili ile görevin teknik profili eşleştirilir. Profesyonel personel seçiminin danışmanlık firmasının büyüklüğüne göre değişeceği açıktır. Bazı büyük danışmanlıklar personel yeterlilikleri ve becerileri hakkında bilgisayara geçirilmiş envanterler geliştirmiştir. Küçük firmaların ya daha sınırlı alanlarda çalışması ya da çok çeşitli işler yapabilen, adapte olabilen kişiler çalıştırması gerekir. Bu bağlamda, kendi başına çalışan bir kişi veya iki üç danışmanın ortaklığının sorunlarını görmek kolaydır.

İkinci olarak, kişilik faktörü vardır. Müşterinin ve danışmanın kişiliklerinin doğru olarak karşılaşması, iyi ve kötü görevler arasındaki farkı meydana getirebilir. Beğeniler, hoşlanılmayan şeyler, ilgi alanları ve genel hayat tarzı bakımından müşterinin özellikleri hakkında rehberlik, sözleşmeyi müzakere etmiş olan danışman tarafından sağlanmış olmalıdır (Bölüm 7.5). Danışmanlık firmasının personelinin kişilikleri bilinmelidir.

Müşteri ve danışmanın mutlaka her alanda ortak noktaları olması gerekmez. Hatta bazen değiştirici bir etki istenir göründüğünde bir tür müşteriyi başka bir danışmanla tamamlamanın avantajları vardır, fakat danışmanlık firması uyumsuz olduğu açık olan iki kişiyi eşleştirmekten kaçınmalıdır. Bir noktaya kadar her danışmanın normal ve kaçınılmaz farklılıklara kendini adapte edeceği beklenebilir ve insanları eşleştirmek sadece insan davranışının uç sınırlarındaki çatışmalardan kaçınmaya yarayan bir husustur.

Üçüncü olarak, ekip lideri ile ekip üyelerinin birbirleri ile anlaşmaları da eşit derecede önemlidir. Danışmanlar diğer insanların olduğundan fazla bir şekilde her zaman anlaşmazlar.

İnsan ilişkileri ve bir görev ekibi içindeki atmosfer, iş kalitesini ve verimi çalışan danışmanların ve ekip liderinin yeterliği kadar etkileyecektir. Profesyonel olarak yönetilen danışmanlık firmaları bu tek tek danışmanların iş yükünde eşitsizliklere yol açabilse de görevlere personel vermede açık fikirli ve esnek olma eğilimindedirler. Ekip liderlerine ekiplerinde kimin olmasını tercih ettikleri sorulur, hatta ekibin oluşumu ile ilgili olarak kendi tekliflerini yapmaları teşvik edilir. Çalışan danışmanların belli ekip liderleri için olan tercihleri de göz önüne alınır.

Bütün kişisel tercihler ve seçimler tam olarak dikkate alınamasa bile, bunları bilmek ve koçluk etme, eğitim ve kariyer planlama için uygun sonuçları çıkarmak için önemlidir. Eğer ekip liderleri kendi görev ekiplerinin üyelerini seçmekte serbest olurlarsa, bazı danışmanlara olan talep her zaman diğerlerine olandan fazla olacaktır. Firmanın yönetiminin bunu göze alması ve bu iç seçim sürecini kontrol etmeye çalışması gerekir, fakat bazı personel üyelerinin 'daha fazla istenir olmak' için gayret göstermesi gerekebilir.

Sıklıkla ilk önce önerilen ekip yapısının değiştirilmesi gerekebilir. Genellikle bu teklifin verilmesi, müşteri tarafından kabulü ve görevin fiilen başlaması arasındaki uzunluğu belli olmayan zaman boşluğu sebebiyledir.

Görevin fiili olarak başlama ve yerine getirilme programını çeşitli durumlar etkileyebilir. Eğer bekleme zamanından kaçınılamazsa, kimin bekleyeceğine karar vermek lazımdır. Danışmanın iki veya daha fazla müşteri arasından seçim yapıp kime önce hizmet verileceğine karar vermesi gerekebilir (diğerlerinin bekleyebileceği ve buna razı olacakları varsayılırsa). Veya büyük bir görevin, diyelim ki iki ay içerisinde başlaması planlanabilir fakat tayin edilen ekip lideri şu anda müsait olabilir. Müşteri görevin başlangıcının öne alınmasına razı olacak mıdır? Ekip lideri başka bir işe mi verilmelidir? Ekip lideri bekletilmeli midir? Bu ne zaman haklı çıkarılabilir ve ne zaman çıkarılamaz? Eğer beklemesi gerekirse, müşteri ne yapacaktır?

Sıklıkla halihazırdaki bir görev, başta planlanandan fazla zaman gerektirir, dolayısıyla başka bir müşteriye söz verilmiş olan ondan sonraki bir işi geciktirme riski vardır. Neredeyse bitmek üzere olan bir işe ara vermek uygun değildir ve mesela danışmanlık firması muhtemelen tek tek ekip üyeleri hazır hale geldikçe yeni görevi aşama aşama başlatmak için müşterilerden biri veya her ikisi ile bir uzlaşmaya varacaktır. Bu ve benzeri durumlar dikkatle düşünme ve ilgili müşterilerle anlayışlı bir müzakere gerektirir. Müşteriler bu sorunların farkındadır ve genellikle karşılıklı olarak elverişli olan düzenlemelerin tartışılmasına açıktırlar, özellikle de kendi projeleri için belli bir danışmanı alma konusunda istekliyseler.

Son olarak, görev ve bireysel çalışma programı altın bir kuralı takip etmelidir: Asla hiçbir danışmanı meşgalesiz bırakma! Eğer görevler arasında zaman boşluğundan kaçınılamazsa, danışman başka faaliyetlerle uğraşmalıdır. Danışmanlık firmasının bu durum için hazır işleri olmalıdır (eğitim, kendini geliştirme, araştırma, eski müşterileri ziyaret etme vb.) ve tek tek danışmanlar müşterilerle harcanamayan zamanların verimli kullanımı için kendi önerilerini yapmak için teşvik edilmelidir.

Genel görev planı

Genel görev planı (Bölüm 7.4), bütün görev süresini kapsar. Saha ekibinin bir zaman çizelgesine (haftalık veya günlük) göre ana faaliyetlerini sunar. Bu faaliyetlerin başlangıç ve bitiş noktalarını, zaman çizelgesinin her döneminde iş hacmini (danışman-hafta veya danışman-gün olarak) ve ara ve nihai raporların sunulması ve görevde kaydedilen ilerlemenin kontrolü için zaman noktalarını belirtir.

Genel plandaki zaman tahminleri iki şekilde yapılabilir:

- **yukarıdan aşağıda:** danışman belirli sayıda iş haftası olduğunu bildiğinde ve bunları farklı faaliyetlere ayırmaya çalıştığında;
- **aşağıdan yukarıya:** danışman her bir faaliyet için ihtiyaç duyulan süreyi tahmin edip bu şekilde elde edilen bu süreyi belirlenmiş teslim tarihleri ve görev için ihtiyaç duyulan çalışma haftası sayısı ile karşılaştırdığında.

Her durumda, daha önceki görevlerdeki benzer faaliyetler için harcanan sürelerin dikkate alınması faydalı olacaktır.

Görevliğin uzunluğu planlamayı etkiler. Kısa bir görevin zamanında tamamlanabilmesi için kesinlikle daha ayrıntılı bir şekilde planlanması gerekir. Uzun görevlerde zaman baskısı fazla olmadığı için danışman planlamayı ihmal edebilir. Bunu yapmalarına izin verilirse, bir anda sürenin yarısının kullanıldığının ve programın ancak dörtte birinin tamamlandığının farkına varabilirler. Uzun görevlerde, özellikle saha ekibi müşteri tarafından daha fazla kabul gördükçe, danışmanlar nihai hedeflerden uzaklaşabilirler. Bunun önüne, açık bir plan yapılması ve düzenli kontrolü ile geçilebilir.

İyi hesaplanmış bir genel görev planı bazı beklenmedik durumlar öngörür ve ancak büyük olayların normal ilerlemeyi aksatması halinde değiştirilmelidir. Plan, çubuk grafik, sayısal değerlerin bulunduğu bir tablo, bir ağ şeması (uzun ve karmaşık görevler için) veya bunların bir kombinasyonu halinde sunulabilir.

Müşteri girdilerinin ve faaliyetlerinin de müşteri ve danışman girdilerinin ayrı kontrolüne olanak verecek şekilde plana girilmesi faydalı olacaktır.

Danışmanlık ISO 9001 kapsamında kalite güvencesi sağlıyorsa (bkz. Bölüm 32.2 ve 32.3), görev planının ayrı bir bölümü veya eki olarak bir kalite planı yapılabilir. Plan, görev izlemesi ve kontrolü için hem danışmanlık organizasyonunun hem de müşterinin elinde bulunmalıdır.

31.2 Göreve hazırlık

İrtibat görevlisi

Müşterinin danışmanlarla yakın ve sürekli irtibatı sağlamak için bir veya daha fazla personelini görevlendirmesi faydalı olacaktır. Bunun için bazen "taydaş" terimi kullanılmaktadır. Bu elemanlar özellikle ilk araştırma aşamalarında saha danışmanlarına çok yardımcı olabilir ve zaman kazandırabilir. Tam zamanlı çalışan

elemanlar olabilirler. Bazı görevlerde, danışmanlar bildiklerini irtibat görevlilerine aktarırlar ve irtibat görevlileri görev bittikten sonra işi sürdürür ve geliştirirler.

Müşteri personelinin işe alınması ve eğitilmesi

Öncül teşhis araştırması, müşteri şirkette yetkin insanların olmadığını ve şirket içinden uygun adaylar bulunamayacağını göstermiş olabilir. Bunun için müşteri kendisi ek personel alabilir ve seçebilir veya danışmanlık biriminin hizmetinden faydalanabilir. Her iki yöntem de biraz zaman alacaktır. Muhtemelen irtibat görevlisi de dahil olmak üzere müşteri personelinin bazı tekniklerle ilgili olarak ön eğitim almasına ihtiyaç olabilir. Danışmanlık firması bu kişiler için en uygun kursların bulunmasına yardımcı olabilir.

Ofis imkanları

Bir danışmanlık ekibinin bir göreve başladığında ofis aramaması gerekir. Danışmanların en iyi ofislere sahip olması şart değildir, ancak genel bir alanın bir köşesinde küçücük bir masaları olması durumunda da müşteri personeli pek saygıyla bakmayacaktır. Uygun ofis alanı sağlanmaması durumunda, danışmanlar kıymetli zamanlarının bir kısmının boşa gitmesinden kurtulamazlar. Ayrıca, dış görevlerde bulunan saha danışmanlarının mülakatlar, münazaralar ve toplantılar, belgelerin saklanması ve incelenmesi ve yazı işleri için mahremiyete ihtiyacı vardır. Kural olarak, başka gruplar tarafından da kullanılan toplantı salonları, danışman ofisi olarak kullanım için uygun değildir.

Danışman brifingi

Brifingden önce görev hakkında çok az şey bilmesi muhtemel bir kişi varsa, o da muhtemelen son görevini tamamlamakla meşgul olan ve yeni görevini düşünmek için vakit bulamamış olan saha danışmanının kendisidir. Giriş seviyesi faaliyet ile ilgili bir süpervizörün çok fazla şey bilmesi muhtemeldir. Aksi halde, görevle ilgili görüşmeleri gerçekleştiren danışmanın her ikisini de bilgilendirmesi gerekir. Brifing toplantısında öncül araştırmada biriken belgeleri ekip devralır. Daha sonra görevin başlayışı ile ilgili tüm hususlar görüşülür. Brifingde ele alınacak konularla ilgili bir kontrol listesi (Kutu 31.1) hazırlanması, önemli şeylerin atlanmasını önleyecektir.

Kutu 31.1 Brifingde ele alınacak konular için kontrol listesi

A. Devir:

1. Müşteriye öncül sorun teşhisi ve teklif ile ilgili rapor,
2. Müşteri ile ilgili kurum içi gizli notlar,
3. Çalışma belgelerinin müşteriden alınması,
4. Yayımlanmış veya diğer basılı materyaller.

B. İletim ve münazara:

1. İş tanımı ve sözleşme,
2. Müşteriye tanıtım kaynağı,
3. Müşterinin danışmanlarla tecrübesi,
4. Müşteri organizasyonun yapısı, kişilikler, genel yönetim tarzı, görünen güç ve etki merkezleri,
5. Müşterinin ihtiyaçları ve arzuları, gerçek ve hayal,
6. Personelin olası tutumları,
7. Beklenen sonuçlar (neye dayalı oldukları),
8. Görev stratejisi ve planı (kalite gereklilikleri dahil),
9. Danışmanın kullanmayı amaçladığı tekniklerde müşterinin deneyimi,
10. Müşteri işletmesi ile ilgili kilit bilgiler,
11. Üretim süreçleri, ticari jargon ve işletmeye ve bölgeye özgü terimler,
12. Sendikalar ve diğer kurumlarla yapılan bağlantılar,
13. Sektörde daha önce yapılan işler (aynı müşteri için, rakipler için vb.)
14. Takvime bağlanmış raporlama ve ilerleme kontrolleri.

C. Bilgilendirme:

1. Danışmanlık firmasının çeşitli hizmetleri ile ilgili olarak müşteriye bulunulan taahhütler (eğitim, işe alma, tasarım, bilgi işlem vb.),
2. Faturalama ve ücretlerin ödenmesi ile ilgili düzenlemeler,
3. Başlangıç tarihi, süre ve yer ile ilgili düzenlemeler,
4. Ofis imkanları, personel irtibatı, sekreterya desteği ve diğer destekler ile ilgili düzenlemeler,
5. Konaklama, ulaşım düzenlemeleri ve müşteri organizasyona gitmeden önce danışmanların buluşma yeri.

Brifing hiçbir zaman telaşlı ve idari düzenlemelerle sınırlı olmamalıdır. Ortaklar ve kıdemli danışmanlar bu vesile ile saha ekibi ile hangi yaklaşımın en uygun olacağı ve görev sırasında hangi tekniklerin kullanılması gerektiğini tartışmalıdır. Birçok firmada, görevle ilgili görüşmeleri yapan kıdemli personelin saha danışmanlarına yüzeysel ve sabırsız brifingler vermesi nedeniyle hem zaman hem de müşterinin parası israf edilmektedir.

Müşteri brifingi

Müşteri ile yapılacak bir son kontrolde gündeme getirilmesi gereken birçok konu Kutu 31.1'deki listede de verilmiştir. Alınacak diğer tedbirler, göreve karar ve-

rildikten sonra ne kadar zaman geçtiğine ve görev öncesi faaliyetlerin ne olduğuna göre belirlenebilir. Kontrollerin yapılmasının amacı:

- müşterinin görüşlerinin ve ihtiyaçlarının yukarıda bahsedildiği gibi görevin tanımı ve sözleşmenin şartları ile hala uyumlu olduğundan ve
- müşterinin görevin niteliğini ve amacını tüm yöneticilere ve herhangi bir şekilde görevden etkilenecek diğer çalışanlara yeterli derecede açıkladığından emin olmaktır.

Danışmanların tanıştırılması

Bir saha görevinin ilk günlerinde yapılan işler hayati derecede önemlidir. Müşteri danışmanlık firmasının kıdemli elemanları ile tanışmıştır, ancak saha ekibi ile ilk defa tanışıyor olabilir. Müşteri için yeni olan ekip üyeleri yöneticilerle ve diğer çalışanlarla uygun görüldüğü şekilde tanıştırılır. Bu tanışmalar kapsamlı olmalı ve dışarıda bırakılmış olmaktan rahatsız olacak tüm personeli de içine almalıdır. Sonunda, danışmanlar nazik bir şekilde görmeleri gereken başka bir kimse olup olmadığını sormalıdır. Tanışmalar sırasında danışmanlar müşterinin danışmanlık firması personeline verdiği brifingin tam ve anlaşılmış olup olmadığını anlayacaklardır. Ekip, isimleri unutmamaya gayret etmelidir.

Tanışma ile birlikte bir tesis veya ofis turu da gerçekleştirilebilir (danışmanların faaliyet göstereceği alanlarla sınırlı olabilir). Bu, danışmanlara oryantasyonlarına başlama, çalışanlara ise ekibi ilk kez görme fırsatı verir. Turun sonunda ikinci bir nazik soru sorulabilir: "Görmediğimiz bir yer var mı?"

Tanışmalar sırasında ekip üyeleri ilgilerini gösterecek ve ilgi çekecek derecede konuşmalı, ancak önyargı veya aşırı güven telkin edecek ifadelerden kaçınmalıdır. Bu, bir sabırla dinleme egzersizinin başlangıcıdır.

İşe başlama

Tanışma faslından sonra ekip, kendi aralarında konuşmaya ve izlenimlerini tartışmaya zaman ayırmalıdır. Genel görev planını tekrar kontrol etmelidirler. Kısa vadeli bir plan yapılmamışsa, gelecek bir veya iki haftayı kapsayacak şekilde bir kısa vadeli plan hazırlamalıdırlar. Süpervizörlerinin bir sonraki ziyaretinin tarihi ayarlanmalı ve aradaki programının bir kopyası saha ekibine bırakılmalıdır.

Kıdemli personelin ayrılması ile saha ekibi yeni çevrelerinde ilk kez yalnız kalır. Bu nazik bir zaman olabilir ve "sahne korkusu" gibi bir korku varsa, bu zamanda ortaya çıkar. Müşterinin elemanları ile temaslar kurmak için saha ekibinin hemen bir şeyler yapması çok önemlidir. Başlangıç yapmak, kesinlikle ilk yapılan şeyden daha önemlidir. Başlangıç ne kadar gecikirse, iş de o kadar zorlaşır. Tecrübeler bu yeni ortamda hangi ilk adımların uygun olacağını danışmanlara göstermektedir.

31.3 Görevin yürütülmesinin yönetimi

Danışmanlık, faaliyetlerle ilgili kararların ve kontrolün önemli ölçüde yerinden yönetimini gerektirir. Görev başladıktan sonra görece bağımsız bir proje gibi işler ve çoğu konu, müşteri ile mutabakat halinde saha danışmanı veya ekip lideri tarafından

yerinde karara bağlanır. Bu bölümde görevlerin kısa vadeli kontrolü ile ilgili çeşitli fikirler ve pratik öneriler verilmektedir. Ancak, her ortamda neyin uygulanıp uygulanamayacağını dikkate almak önemlidir (örneğin görevdeki danışmanlara yapılacak kontrol ziyaretlerinin sıklığı, uzaklık ve ulaşım giderlerinden etkilenecektir).

Saha danışmanlarının öz disiplini ve kendi kendilerini kontrolü

Saha danışmanlarının öz disiplini ve kendi kendini yönetimi, görev kontrolünde hayati bir faktördür. Saha danışmanları ekibin tam zamanlı üyeleridir ve çoğu zaman görevin süresinin yüzde 90'ında danışmanlık firmasının yegane temsilcileridir.

Danışmanlar sayıca azınlıkta oldukları bir durumdadırlar. Sıkı ve kaliteli çalışma ve entelektüel doğruluk konusunda örnek teşkil etmeleri gerekir. Müşteri organizasyonda kendi davranış kalıpları, alışkanlıkları, gelenekleri ve kusurları olacak olan davranış kurallarının ve yazılı olmayan meslek kurallarının nasıl uygulanacağı kararı büyük ölçüde kendilerine aittir. Soruları olması durumunda görevi idare eden kıdemli danışmanın saha ekibine tavsiyeleri ve rehberliği ile yardımcı olması gerekebilir.

Görev güncesi. Görevin birinci gününün sonunda saha danışmanı görev güncesini yazmaya başlamalıdır. Bu, görev boyunca çok önemli bir faaliyet kaydıdır. Her akşam günün önemli olaylarının (veya olmayanların) ve kaydedilen ilerlemenin bir özeti şeklinde yazılır. Süpervizör için gerekli bir başvuru kaynağıdır. Saha ekibince tutulan her kayıt veya not günceye kaydedilmeli ve tarihi belirtilmelidir (bazen tarih çok daha önemlidir).

Çalışma saatleri. Genel olarak, bir görevde bulunan danışmanlar müşteri organizasyonun çalışma saatlerine uyarlar. Ancak görev programı genelde ağır bir programdır ve danışmanlar görevi zamanında tamamlayabilmek için uzun saatler boyunca çalışmak zorunda kalabilirler. Danışman yaptığını bir erdem gibi göstermeye çalışmadığı müddetçe, personelin geri kalanına göre sabahları biraz erken işe başlamak ve akşamları da biraz geç çıkmak, hem pratik hem de taktik avantajlar sağlayabilir.

Danışmanın evi müşterinin tesislerine uzak olabilir ve bir çalışma günü içinde bazen yolculuk yapması gerekebilir. Bu öngörülmüşse, göreve başlamadan önce müşteri ile görüşülmelidir. Çalışma saatleri ve günlerinin nasıl sayılacağı ve danışman fazla mesai yapmışsa eve dönmek için erken izin alıp alamayacağı konusunda bir mutabakata varılmalıdır.

Görevin iki veya üç vardiya çalışan departmanlarla ilgili olduğu durumlarda, saha danışmanı ihtiyaç duyulan her şeyi tespit edebilmek için her vardiyaya yeterince zaman ayırmalıdır. Gece vardiyasında danışmanın karşılanma şekli çoğu zaman aydınlatıcıdır – işçiler ve süpervizörler danışmanı sıcak bir şekilde karşılayabilir ve birinin sorunları ile ilgilenmesini takdir edebilir.

Hassasiyet, öngörü ve tepki. Saha danışmanı, süpervizörün normal olarak kontrol edeceği her noktaya hassasiyet göstermelidir. Bu hassasiyet, öz denetim ile birbirine bağlıdır. Danışman engellemeler ile karşılaşacaktır ve bunlara sabır ve güleryüzle ile dayanmalıdır. Kızmak sadece muhalefet yaratacaktır ve danışman sonunda oyuna geldiğiyle kalabilir. Zaman zaman insanlar, üzerinde düşünülmemiş

görüşler ileri sürebilir veya yanlış bilgiler verebilir. Bunları incelerken ve reddederken, danışman incelikli düşünmeli ve tolerans göstermeli ve akla uygun açıklamalar yapmaya özen göstermelidir. Danışmanı şirketin iç siyasetinde kullanmaya ve entrikalarına katmaya çalışanlar olabilir. Danışmanlar gözlerini ve kulaklarını açık tutarsa, kendilerini oyun dışı bırakmayı amaçlayan bu oyunların yeterince önüne geçebilir ve bu nedenle daha fazla saygı görebilirler. Hakiki itirazlar her zaman hazır yardım ile karşılanmalıdır: İyi niyet ve işbirliği, ancak hak edildikleri zaman sergilenir.

Müşteriler tarafından teklif edilen hediyeler (avantajlar). Bazen müşteriler elemanlarının yerel mağazalardan indirimli alışveriş yapabilmelerine veya ürünlerini piyasa fiyatına değil, maliyetine satın almalarına imkan tanırlar. Danışman, müşterinin personeli değildir ve bu avantajlardan yararlanmayı beklememelidir. Bu gibi programlara katılmaya davet edilen danışmanlar bu ayrıcalığı dikkatli ve aklıselimle düşünmelidir.

Aynı kural, müşterilerin verdiği hediyeler için de geçerlidir. Tatmin edici bir görevin sonunda şahsi bir jest olarak verilen bir ayrılık hediyesinin kabul edilmesinde belki de herhangi bir tehlike yoktur, ancak diğer tüm zamanlarda hediye kabul edip etmeme ve nasıl kabul etmek gerektiği konusunda aklıselime ihtiyaç vardır.

Müşterinin personeli ile sosyalleşme. Müşteri organizasyonun personeli ile iş sırasında ve sonrasında gayri resmi görüşmelerin her danışmanın kendi özel hayatı ile ilgili olduğu savunulabilir. Danışman, organizasyondaki mevcut ilişkileri ve gerilimleri ve bunların görev üzerindeki olası etkilerini akılda tuttuğu müddetçe bu kabul edilebilir. Bazı kişileri bazı kişilere tercih ederek, danışman, müşteri organizasyondaki durumu nasıl gördüğü ve muhtemel pozisyonunun ne olacağı konusunda bazı sinyaller verebilir. Bunun tersine, gayri resmi ilişkiler, işin yürütülmesi için son derece yardımcı da olabilir. Yerel ve organizasyonel kültüre hassasiyet gösterilmesi, neyin yapılacağına karar verilmesine yardımcı olacaktır.

Süpervizör danışman ve müşteri tarafından kontrol

Süpervizör, görevi şartlar elverdiğince sık ziyaret etmelidir. Saha danışmanı yeni ise veya görev zor bir dönemden geçiyorsa, ziyaretler genellikle daha sık olur. Randevuların ayarlanabilmesi ve diğer hazırlıkların yapılabilmesi için ziyaretlerin tarihleri tüm taraflarca önceden bilinmelidir.

Süpervizör, saha danışmanı ve müşteri ile, her birinin birbirini ve görevde kaydedilen ilerlemeyi nasıl gördüğünü anlamak için, birlikte ve ayrı ayrı zaman geçirmelidir. Süpervizör ayrıca hem müşteri şirketin hem de danışmanlık firmasının daha geniş politikaları ve çıkarları ile ilgili olarak kaydedilen ilerlemeyi değerlendirmelidir.

Süpervizör, saha danışmanları ile aşağıdaki noktalardan bazılarını ve tamamını kontrol edebilir:

- müşteri personeli ile sık ve tatminkar temaslar kurulduğunu;
- görevin gidişatının güncel ve kontrol altında olduğunu;
- görev güncesinin tutulduğunu;

- saha danışmanlarının müşterinin herhangi bir tacizi dolayısıyla stres altında olmadığını;
- finansal faydalar ile ücretler arasında erken bir denge kurma endişesi ile saha ekibinin potansiyel olarak tehlikeli bir plandan hızlı bir dönüşü tercih etme istediğinde olmadığını;
- ilerleme ile ilgili müşteriye raporlama için fırsatların kullanıldığını;
- saha danışmanlarının morallerinin yüksek ve şevklerinin sonsuz olduğunu.

Süpervizör, saha danışmanının fikirleri için bir denek taşı ve sunumların provası için seyirci vazifesi görmeye her zaman hazır olmalıdır. Saha danışmanı ile saha danışmanının performansını dürüst ve yapıcı bir şekilde tartışmalı, iyi yapılan işleri onaylamalı ve iyileştirilmesi gereken işlerde rehberlik yapmalıdır.

Süpervizör, müşteri ile aşağıdakileri kontrol etmelidir:

- görevin genel gidişatından, saha ekibinin yaptığı katkıdan ve danışmanlarla müşterinin elemanları arasında gelişen ilişkilerden memnun olup olmadığını;
- görevle ilgili olarak mutabık kalınan tüm yükümlülüklerini ve girdilerini yerine getirip getirmediğini.

Kontrolün verimli olabilmesi için, müşteri organizasyon kendi adına saha görevlerinin ilerlemesini incelemek için kendi kurallarını belirlemelidir. Danışmanlar tarafından sunulan, takvime bağlanmış ara raporlar incelenmeli, danışmanlarla işbirliği içinde çalışan personelin görüşleri alınmalı ve danışmanların çalışma yöntemleri ve davranışları gözlemlenmelidir.

Özellikle görevin ilk aşamalarında, yapılan işlerin hiçbir somut sonuç vermediğini dönemler vardır. Süpervizör sinirlenme, sabırsızlık, ilginin azalması veya bayağı "cesaretini yitirme" işaretlerini fark edebilir. Dikkat edilecek belirtiler arasında aşağıdakiler sayılabilir:

- insanların danışmanlarla zaman geçiremeyecek derecede "çok meşgul" olmaları;
- savunmacı veya ketum tutumlar ve konuşma isteksizliği;
- "Adamınız çok zamanımızı alıyor", "Ne zaman sonuçları görmeye başlayacağız?" veya "Adamlarınızın bize maliyeti büyük" gibi ifadeler.

Süpervizör bu işaretlere gereken değeri vermelidir. Bunları ihmal etmemeli, ancak bunlardan dolayı panik de yapmamalıdır. Bunlara karşı ister aleni ister örtülü, uygun yöntemler uygulanmalıdır. Müşteri sürece yeterince dahil olmayabilir ve neler olup bittiğini yeterince bilmiyor olabilir.

Saha danışmanları ile yapılan oturumlarda süpervizör görevin belirlenen takvimin gerisinde olduğunu tespit edebilir. Bu durumda kısa vadeli düzeltici tedbirler alınabilir.

Çalışma planı ile ilgili kısa vadeli ayarlamalar

Bazen öngörülemeyen nedenler dolayısıyla, bir çıkmazdan çıkmak veya çetrefilli bir soruna bir yol bulmak için kısa vadeli bir planın genel görev planına eklenmesi gerekebilir.

Örneğin saha danışmanlarının sayısının ilk aşamada planlanan rakamlara göre artırılması gerekebilir. Ancak, işi daha kısa sürede tamamlamak için daha fazla danışmandan faydalanma seçeneği her zaman mevcut olmaz. Fazla danışman ilavesi, süreyi orantılı şekilde azaltmaz – kural olarak dört danışman, bir danışmanın ihtiyaç duyacağı sürenin çeyreğinden fazlasına ihtiyaç duyar. Bunun çeşitli nedenleri vardır ki bunlardan birisi, faaliyetleri koordine etme ve sıralama ihtiyacıdır. Ayrıca müşterinin hızı yükseltme kapasitesi de sınırlıdır, zira danışmanlık işi normal iş yüküne bir ilavedir. Böyle bir durumda ilave danışmanlar yardımcı olmaktan ziyade işi aksatabilirler.

Zaman kazanmanın bir yolu, yardımcı veya stajyer danışmanların kişisel gelişimlerine uygun görev bölümlerine verilmesidir. Bu yöntem, müşteriye az maliyetle veya hiçbir ekstra maliyeti olmadan zamandan tasarruf sağlayabilir. Diğer durumlarda, müşteri kendi katılımını artırıp görevin hızlanmasını sağlayabilir.

Görevle ilgili önemli ayarlamalar

Yapılan gözetim sonunda görevin oldukça esaslı bir şekilde yeniden yönlendirilmesi ve yeniden yapılandırılması ihtiyacı ortaya çıkabilir. İş yeniden yapılandırılması, reorganizasyon veya yeni pazarlama stratejileri gibi uzun ve karmaşık görevlerde bu durum oldukça yaygındır. Böyle bir durumda danışmanın ihtiyacı göz ardı etmesi ve daha rahat ve/veya kazançlı olduğu için ilk mutabık kalınan yolda devam etmesi kabul edilemez.

Danışmanlık sözleşmesi gerektiği şekilde hazırlanmışsa, danışman veya müşteri tarafından önerilebilecek esnek ve oldukça hızla bir ayarlamaya imkan tanıyacaktır. Böyle bir ihtiyacın ortaya çıkması halinde, danışmanlık firması inisiyatifi almalı ve müşteri organizasyona nasıl devam edilmesi gerektiğini ve çalışma planının en iyi şekilde nasıl ayarlanabileceğini önermelidir.

Süpervizör raporu

Süpervizör, aynen saha danışmanlarının görev güncesi tuttuğu gibi notlar tutmalı ve danışmanlık firmasının yönetimine raporlar sunmalıdır. Süpervizörün beş veya daha fazla devam eden görevi olabilir ve birkaç kontrol ziyareti yaptıktan sonra bir diğerini hatırlama konusunda hafızasına güvenemez. Bu raporlar sadece kurum için kullanım içindir.

Saha danışmanları ile irtibat

Görev yerinin iletişim zorlukları ortaya çıkarıp çıkarmayacağı, danışmanlık firmasının türüne ve büyüklüğüne ve de faaliyetlerinin coğrafi kapsamına bağlıdır. Birçok saha danışmanı uzun süreler boyunca genel merkezlerinden çok uzak yerlerde çalışmak zorunda kalabilir.

Danışmanlık firmasının bir bülteni olsa ve bölgesel personel toplantıları yapsa ve belki de herkes için yıllık bir konferans düzenlese bile, bir saha danışmanı zamanının çoğunda kendini zor bir durumda desteksiz hissedebilir. Danışman ile organizasyon arasında canlı iletişimin ana hattı, süpervizördür.

Bu nedenle süpervizörün ziyaretleri, danışmanlık firması ile ilgili yeni haber-

ler ve neler olup bittiği konusunda bir miktar gayri resmi sohbet için önemli vesilelerdir. Saha danışmanına hala organizasyonun bir parçası olduğu hissettirilmelidir. Danışmanların besleyebileceği en kötü duygu, para getirdikleri müddetçe kimsenin onları pek düşünmediği duygusudur. Bu yüzden süpervizörlerin hem firmalarına hem de sahadaki meslektaşlarına karşı tümünü mümkün olduğunca sıkıca birbirine bağlı tutmak gibi bir sorumluluğu vardır. Bu olmazsa, uzun bir görevdeki saha danışmanları kendilerini müşterileri ile çok fazla özdeşleştirmeye başlayabilir ve bağımsızlık ve nesnelliklerini kaybedebilirler.

Saha danışmanlarının sağlık ve morali

Danışmanın sağlık durumu iyi değilse, moralinin yüksek olması da beklenemez. Görevlerdeki danışmanlar müşteri personelinin rapor aldığı durumlarda çalışmaya devam etme eğilimindedir. Ayrıca, hasta olan birisi için kaldığı otel, genellikle bulunulacak en ideal yer değildir. Süpervizör saha danışmalarının sağlık durumlarını yakından takip etmelidir; doktora gitmeyi geciktirmek, daha ciddi bir hastalığa neden olabilir.

Moral bozulması, fiziki sağlığın kaybı olmadan da olabilir. Kişinin ailesinden ayrı olması, görevde yaşadığı düş kırıklıkları veya hiç de ilham verici olmayan çevreler de moral bozukluğuna neden olabilir. Bunu açığa vuran işaretlerinden biri de danışmanın çalışmak zorunda olduğu yeri görmekten nefret etmeye başlamasıdır.

Danışmanların ve firmanın öğrenmeleri

Görev yönetimi, danışmanlık firmasında öğrenme ve bilgi yönetimini teşvik etmek için ve destek olmak için önemli bir fırsattır. Normalde takım liderleri ve süpervizörler saha görevlerinin kapsadığı alanlarda daha tecrübelidir. Yeni çalışanlar özellikle ekonomideki, iş idaresindeki, bilişim teknolojisindeki ve diğer alanlardaki son gelişmeler ile ilgili daha iyi bir eğitim altyapısına sahip olsalar bile, pratik deneyimleri ve müşteri meselelerini daha iyi anlama konusunda açıkları olması muhtemeldir.

Tecrübeler öğrenmenin yönetilen bir süreç olması gerektiğini göstermektedir. Takım liderleri ve süpervizörler, ekiplerindeki kıdemsiz meslektaşlarına koçluk ve bu meslektaşlarının profesyonel gelişimlerinden sorumlu olduklarını bilmelidir. Bunun için zaman ayrılması gerekir – bir ortak tarafından yapılacak çabuk ve yüzeysel bir ziyarette saha danışmanı soru sormaya cesaret edemeyecek ve bu ziyaretin çok az yardımı olacaktır. Toplantılarda sadece bir görevin zamanında başarılıp başarılamayacağı ve bir raporun gereğince sunulup sunulmadığı kontrol edilmemeli, toplantıların teknik bir içeriği de olmalıdır. Saha danışmanları ile birebir münazaralar, son derece faydalı ve danışmanlar için teşvik edici olabilir ve toplu münazaraların daha az uygun olduğu konulara nazik bir şekilde temas etmek için kullanılabilir.

Saha görevlerinden kıdemli danışman ve bütün firma da bir şeyler öğrenir. Danışmanlık alanındaki çoğu yenilik, yaratıcı düşünme, deneyler ve saha görevleri sırasında müşterilerle yapılan işbirliğinin bir sonucudur. Takım liderleri ve süpervizörler, yeniliklerin belirlenmesinden, saha danışmanlarının bunları gerçekleştirmesine yardımcı olmaktan, uygulanacak yaklaşımı kusursuzlaştırmak için ilave

teknik girdiler sağlamaktan ve tüm firmanın gecikmeksizin bilgilendirilmesi ve her yenilikçi projeden bir şeyler öğrenebilmesinden sorumludur.

Ancak bu, sadece asil niyetlerin bir beyanından öte, üst yönetimin güçlü bir destek verdiği organize bir süreç olmalıdır. Müşteri taleplerinin ve faturalama hedeflerinin kısa vadeli baskısı güçlüdür ve firmanın kolektif know-how'ını geliştirmek için (görünüşte verimli olmayan) faaliyetleri süresiz olarak ertelemek için her zaman bir istek olacaktır.

Üst yönetim tarafından görevde kaydedilen ilerlemenin kontrolü

Tüm görevlerin danışmanlık firmasının üst yönetimi tarafından periyodik (örneğin aylık) ilerleme gözden geçirmeleri yapılmalıdır – bu gözden geçirmeyi küçük organizasyonlarda üst yönetim, büyük organizasyonlarda ise bölüm yönetimi veya bölgesel yönetim ya da bir büyük ortak gerçekleştirmelidir. Gözden geçirmeler, süpervizörler ve/veya takım liderlerinin sunduğu raporlara, müşterilerden alınan bilgilere (şikayetler, uygulanan değişiklikler, ek talepler) ve üst düzey yöneticilerin müşterilerle ve danışmanlık personeli ile kişisel temaslar elde ettiği kendi istihbaratlarına göre gerçekleştirilmelidir.

Takvime uygun bir şekilde yürüyen ve hiçbir teknik sorun çıkarmayan görevlerin, tamamlanmaya yakın olanlar istisna olmak üzere, ayrıntılı olarak görüşülmesine gerek yoktur; üst yönetim raporu inceleyerek, sonuçları sunmak için müşteriye bir ziyaret planlayarak ve görev ekibinin başka bir projeye transferine hazırlanarak bu görevlere dahil olmalıdır. Sorunlu görevler, özellikle ilgili süpervizör yetkisi dahilindeki tedbirlerle durumu düzeltebilecek bir pozisyonda değilse ve üstlerinin yardımına ihtiyacı var ise, daha ayrıntılı bir şekilde gözden geçirilmelidir.

Gerekli olduğunda, üst yönetimin yapacağı görev ilerleme gözden geçirmelerinde ortaya çıkan teknik sorunlar da görüşülmelidir. Bu durum özellikle yeni danışmanların veya yeni süpervizörlerin görevlendirildiği veya yeni ve tanıdık olmayan metodolojilerin uygulandığı bilhassa zor görevlerde söz konusu olabilir. Saha ekiplerinin ve süpervizörlerin yukarıda birilerinin sadece görevin sorunsuz bir şekilde uygulanması ve düzenli gelir akışı ile değil, aynı zamanda saha danışmanlarının yeni yaklaşımlar uygulama ve hizmet kalitesini iyileştirme çabaları ile ilgilendiğini bilmesi çok önemlidir.

Bütün teknik sorunlar tavsiye veya karar için üst yönetime havale edilemez ve edilmemelidir. Bu nedenle birçok danışmanlık firması belli bir büyüklüğü geçen (örneğin 200.000 dolardan yüksek maliyetli), olağandışı bir çözüm öneren (örneğin farklı sektörlerden şirketlerin birleştirilmesi), önemli siyasi ve sosyal sonuçları olan (örneğin bir greve neden olabilecek) veya başka bir şekilde rutin uygulamadan büyük ölçüde sapacak olan her görevde üst yönetime danışılabilen veya müşteriye sunulan raporu onaylaması istenebilen prosedürler kullanmaktadır.

Danışmanlıkta görev yönetiminin ve kontrolün kilit bir boyutu olan kalite yönetimi, Bölüm 32'de işlenmektedir.

31.4 Giderler ve bütçelerin kontrolü

Müşteri de danışman da görevin icrasının mali yönü ile ilgilidir. Müşteri tabii ki işlerin ilerlemesini görmekten memnundur, ancak aynı zamanda danışmana para ödediği için kaydedilen ilerlemeyi harcanan para ile karşılaştırması da normaldir.

Danışmanlık firmasının da benzer bir endişesi vardır. Sözleşmede götürü ödeme öngörülmüş ise, hem saha danışmanları hem de ilgili süpervizör, kaydedilen ilerlemenin harcanan zaman ve diğer kaynaklar ile orantılı olup olmadığını dikkatli bir şekilde izlemelidir. Odaklanma ve disiplin zafiyeti nedeniyle bilgi toplama ve teşhise çok fazla zaman harcandığı ve daha sonra danışmanların son derece büyük baskı altında görevi tamamlamak zorunda kaldığı veya görevi mutabık kalınan sürede ve bütçe içinde bitiremediği vakidir.

Ancak günlük ücret uygulansa ve maksimum bir bütçe kararlaştırılmamış olsa bile, danışmanın müşteriye karşı olan sorumluluğu kümülatif giderlerin sıkı bir şekilde kontrolünü ve bunların görevde kaydedilen ilerleme ile karşılaştırılmasını gerektirir. Bu ilişki ihmal edilir ve yine de müşterinin ücretleri ödemesi beklenirse, bu büyük bir çatışmaya neden olabilir. Görev aşamalar halinde, hoş olmayan bir atmosferde bitirilebilir veya danışman bu müşteriden başka işler alma fırsatlarını heba edebilir.

Danışmanlık firmasının görev bütçelerini kontrol etmesi için bir başka neden daha vardır. Hizmet portföyünü, görev tasarımını, iş organizasyonunu, personel yapısını ve ortakların ve danışmanların ücretlendirmesi dahil, personel yönetimi ayarlamak için hangi görevlerin karlı olduğunu hangilerinin olmadığını bilmesi gerekir. Bu nedenle, birçok danışmanlık şirketi her görevin komple giderlerini ve karlarını bütçeler ve kontrol eder (ayrıca bkz. Bölüm 33.2).

31.5 Görev kayıtları ve raporları

Aynı anda birçok görevin yürütüldüğü ve birçok faaliyet kararının merkezden uzakta alındığı, yerinden yönetilen bir organizasyon ortamında, etkin görev yönetimi için, müşterilerden doğru ücret talep edilmesi için ve danışmanların maaşlarının ve yaptıkları masrafların ödenmesi için doğru ve güvenilir bir kayıt ve rapor sistemi vazgeçilmezdir. Profesyonel hizmet firmaları için, hatta daha küçük firmalar için bunu görece kolay bir hale getiren birçok bilişim teknolojisi uygulaması mevcuttur.

Görev bildirimi

Her görevin başlangıcında süpervizör veya takım lideri, danışmanlık organizasyonundaki birçok bölümün bilgilendirilmesi için bir görev bildirimi hazırlamalıdır. Firmanın müşteri ile çalışmasının ticari yönleri için bir müşteri dosyası oluşturur veya mevcut dosyaya ek yapar. Bildirimde, Şekil 31.1'de belirtilen bilgiler kaydedilir. Görev sırasında personel değişikliğine gidilmiş ise, ilave bir bildirim yapılmalıdır. Bu verileri manuel olarak kaydetmek ve iletmek yerine birçok danışman bilgisayarlı dahili kontrol sistemlerine girerler.

Danışmanların zaman kayıtları

Zaman kayıtları ya da zaman çizelgeleri, müşterilere yapılan işlerin fatura

edilmesi ve yönetimin ihtiyaç duyduğu kontrol bilgilerinin çoğu bakımından veri kaynaklarıdır. Kayıt işleminin manuel olarak yapılması durumunda, saha danışmanları ve kıdemli danışmanlar için tek bir standart form yeterli olacaktır. Bu kayıtlar veya çizelgeler, faturalama ve kontrol gerekliliklerine dayalı olarak haftalık ya da aylık olarak ofise gönderilmelidir ve aşağıdaki bilgileri içermelidir:

- danışmanın adı;
- kapsadığı döneme ait tarihler;
- müşteri isimleri (örneğin beş görev, araştırma veya ziyarete kadar);
- ücretli işler için ücretler;
- müşteri başına ücret ödenen günlerin sayısı;
- danışman başına ücret ödenmeyen günlerin sayısı ki aşağıdakilere bölünür:
  - kamusal ve mesleki etkinliklere katılım,
  - eğitim verme,
  - izin,
  - öncül araştırma,
  - tanıtım faaliyeti,
  - eğitim alma,
  - hastalık,
  - gözetim,
  - görevli olmadığı zamanlar,
  - ücretsiz çalışma.

Saha danışmanları normal olarak halihazır müşterilerinin adını, fatura edilecek ücret ödenen günleri ve ücret ödenmeyen günleri girer. Diğer danışmanlar (süpervizörler, pazarlamacılar, araştırma danışmanları vb.) dönem içinde kişisel olarak ilgilendikleri tüm müşterilerin isimlerini, fatura edilmeyen işler için harcanan günleri, fatura edilebilir işlerin günlerini, ücretleri ve tüm ücret ödenmeyen zamanların nasıl kullanıldığını yazarlar.

Aynı veriler bilgisayarlı bir zaman çizelgesi programı kullanılarak oluşturulabilir ve işlenebilir. Çoğu danışman kendi kişisel bilgisayarını kullanır, ancak hiçbir şey atlamamak ve zamanı yanlış tahsis etmemek için verileri doğru ve günlük olarak girmeleri önemlidir.

Şekil 31.1 Görev bildirimi

GÖREV BİLDİRİMİ		Görev No.
Müşteri		Endüstri
Adres		Telefon/faks/e-posta
Görevi veren (ana sözleşme)		
Fatura adresi		
Görev türü ☐ Öncül araştırma ☐ Faaliyet ☐ Takip ☐ Ücretli araştırma ☐ Eğitim ☐ Diğer (aşağıda belirtiniz)		
Ücret	Özel faturalama talimatları	
Müşteriye fatura edilebilir giderler		
Faaliyet işlevi		
Saha danışman(lar)ı		
Araştırma danışmanı veya süpervizör		
Diğer (stajyerler vb.)		
Başlama tarihi	Planlanan süre	Bitiş tarihi
Brifing ve özel şartlar	Diğer yorumlar	
Tarih	Hazırlayan	İmza

Danışmanların giderleri

Firmanın gider tazminatları için standart bir gider tazminatları skalası ve varsayılan normal bir koşullar kümesini kapsayan uygulaması için kuralları olabilir. Bunun hazırlanması ve idaresi şaşırtıcı bir şekilde zor olabilir: Saha görevlerinin "her durum diğerinden farklıdır" karakteri, çoğu zaman danışmanların giderleri için de geçerlidir. Kural olarak, danışmanlık organizasyonlarının, danışmanın talebi ile, standart giderlerden daha yüksek olan her durumu dikkate almaya hazırlıklı olması gerekecektir.

Başlıca gider kaynakları şunlardır:

- evden uzakta olunan zamandaki konaklama ve yemekler;
- ulaşım;
- iletişim (faks, telefon görüşmeleri vb.);
- özel hizmetlerden yararlanılması (bilgisayar, baskı, tercüme, bilgilendirme);
- müşterinin ve diğer işle bağlantılı kişilerinin ağırlanması.

Diğer nakit harcamaların müşteri tarafından geri ödenip ödenmeyeceği, sözleşmenin şartlarına bağlıdır. Gider talep formu, müşteriye geri fatura edilecek her harcama kalemini içermelidir.

Çeşitli giderlerin makbuzları

Düzgün idare ve muhasebe, hem danışmanlar hem de danışmanlık firması tarafından yapılan çeşitli harcamaların makbuzları ile ilgili açık kuralların belirlenmesini gerektirir. Danışmanlar belli kategorilerdeki harcamalarının ancak makbuzları karşılığında kendilerine geri ödeneceğini bilmelidir. Firma, geri ödeme için müşterilere fatura edilecek tüm harcamaların makbuzlarını saklamalıdır. Bir harcama kalemi çok büyük ise, yapılacak en iyi uygulama, müşteriye makbuzun bir kopyası ile birlikte masraf açıklamasının yapılması olabilir. Son olarak, vergiler ile ilgili olarak indirim talep edilirken belli makbuzlara gerek olabilir veya olası vergi denetimleri için saklanmaları gerekir.

Bir harcama kalemi makbuzla belgelenemiyor ise, bu harcamanın gerçekleştirildiğini ve onaylandığı kanıtlamak ve defterlere gerektiği şekilde kaydedilmesini temin etmek için kurum içi bir kontrol veya başka belge tesis edilmesi gerekli olabilir.

Müşteriye sunulan raporlar

Danışmanlık sürecinin çeşitli noktalarında müşteriye sunulan raporlar 7 ila 11. Bölümlerde ve etkin rapor yazımı ile ilgili genel ilkeler Ek 7'de verilmiştir.

Görev referans raporu

Bazı danışmanlar tarafından "görev özeti" olarak adlandırılan ve bir saha görevinin sonunda hazırlanan bu rapor, geçmiş görevlerle ilgili tek bir bilgi için ayrıntılı müşteri raporlarının okunmasına gerek bırakmayan çok faydalı bilgiler içerir. İlave olarak, müşteri ile yeni iş olasılıkları hakkında yorumlar içerir ve firmanın bilgi yönetimine bir girdi sağlar. Rapor, Kutu 31.2'de sıralanan noktalar hakkında bilgi içermelidir.

Kutu 31.2 Görev referans raporu – kontrol listesi

1. Müşteri şirketin adı ve adresi
2. Görevi verenin adı ve unvanı
3. Müşteri organizasyonun niteliği ve büyüklüğü
4. Görevin faaliyet işlevi
5. Danışmanlık ekibinin üyelerinin adları
6. Başlama ve bitiş tarihleri
7. Bu görevin hedeflerinin ve sonuçlarının, yeni ve yaratıcı noktaların kısa özeti
8. Görev hakkında ayrıntılı bilgi veren tüm raporlara ve bilgilere atıflar
9. Görevin kalitesi ve sonuçları hakkında müşterinin geri bildirimi (bir ankete verdiği yanıtlar veya başka herhangi bir geri bildirim)
10. Danışmanlık firması tarafından görevin kalitesinin değerlendirilmesi
    - standardın üzerinde
    - standart
    - standardın altında
11. İleride başvurulmak üzere görevin değerinin değerlendirilmesi
    - mükemmel
    - ortalama
    - kullanılmayacaktır
12. Müşterinin danışmanlık firmasının kendisini müstakbel müşterilerine referans olarak gösterip gösteremeyeceği konusundaki yanıtı (değerlendirme notu mükemmel veya ortalama ise)
13. Aynı müşteri ile takip edilmesi gereken önerilen gelecek görev fırsatları ve bu müşteri ile yeni işleri görüşürken akılda tutulması gereken noktalar

31.6 Görevin kapatılması

Görevin sona erdirildiğinin açık bir şekilde belirlenmesi ve duyurulması faydalı olacaktır. Bu, danışmanlık firmasının bazı üyelerini, müşteri şirkette çeşitli insanları ve geniş bir faaliyetler ve temaslar yelpazesini içeren uzun ve karmaşık görevlerde karışıklıklar yaşanmasını önleyecektir.

Görevin kapatılışında dikkate alınması gereken başlıca noktalar, Bölüm 11'de belirtilmişti. Okuyucu özellikle görev değerlendirmesi ve nihai raporlama tartışmalarına bakmalıdır. Ancak akılda tutulması gereken bazı başka noktalar da vardır:

- Tamamlanma tarihine yakın günlerde, müşterinin iş sona erdiği ve ödeme yaklaştığı için danışmanlık firmasının ilgisini kaybetmeye başladığını düşünmesine fırsat verilmemelidir. Bu durum, özellikle yeni ve ilgi çekici bir müşteri sıraya girmiş ve danışman da yeni göreve başlamaya istekli ise söz konusu olabilir.
- Söz verilmiş ancak hazırlanmamış belgeler, başlanmış ama bitirilmemiş eği-

timler veya sık sık bozulan yeni bir sistem gibi bitirilmemiş bir iş bırakılmaması önemlidir. Önemsiz görünenler (örneğin danışman müşteriden alınan tüm belgeleri ve ekipmanı iade etmeli, kararlaştırılan tüm belgeleri teslim etmeli ve müşteri organizasyon tarafından verilen giriş kartını iade etmelidir) dahil, tüm taahhütler, görevin sona ermesi tarihi itibarı ile yerine getirilmiş olmalıdır.

- Faturalama yerleşmiş uygulamaya (Bölüm 30.8) ve sözleşmede öngörülen özel koşullara göre olacaktır. Son faturayı alırken müşteri beklenmeyen bir sürprizle karşılaşmamalı veya bitirilmemiş bir iş kaldığı duygusuna kapılmamalıdır. Müşterinin danışmanın kusursuz bir iş yapmış olmaktan çok parasını almayı düşündüğünü düşünmesi için hiçbir nedeni olmamalıdır.

Ayrılmadan önce, danışman müşterinin memnuniyeti ile ilgili geri bildirim alabilir. Danışman müşteriyi firmanın uyguladığı görev sonrası değerlendirme konusunda bilgilendirmeli (örneğin anketler veya özel görüşmeler yoluyla) ve müşteriye nazik bir şekilde danışmanı iş arkadaşlarına tavsiye etmeye hazır olup olmadığını sormalıdır.

Danışmanlık projesinin başarılı bir şekilde tamamlanması, bir şeyler içmek, bir ziyafet veya başka bir sosyal etkinlik için iyi bir fırsat olabilir. Bu etkinlik danışmanın ya da müşterinin ev sahipliğinde yapılabilir.

DANIŞMANLIKTA KALİTE YÖNETİMİ 32

Kalite yönetimi kavramı ve yöntemleri, Bölüm 21'de anlatılmıştır ve kitabın diğer bölümlerinde de kaliteye birçok atıfta bulunulduğunu görebilirsiniz. Ancak, kalite yönetiminin önemi ve bununla alakalı güncel konular, danışmanlıkta kalite yöntemine ayrı bir bölümün ayrılmasını gerekli kılmıştır.

Birçok yönetim danışmanı, hedeflerinin kalite kavramını içerdiğini ileri sürerek, insanların kalitesi, etkili deneyim ve müşterilerine son derece esnek bir profesyonel hizmet sunma konularına ciddi önem verirler. Ancak danışmanların müşterilerin gözünde yarattığı imaj karışıktır; bazı müşteriler danışmanların hizmetlerini faydalı ve değerli bularak saygı gösterirken diğerleri onları en kötü ihtimalle şarlatanlar en iyi ihtimalle de uzak durulması gereken sivri akıllılar olarak görür.

Son yıllarda yönetim danışmanları kendi şirketlerinin kalite yönetimiyle de ilgilenmeye başlamışlardır. Yönetim danışmanlarının müşterilerinin organizasyonlarında kalite yönetim sistemi tasarladığı ve uyguladığı dikkate alınırsa "Terzi kendi söküğünü dikemez" sözü pek de uygunsuz kaçmaz. Bu değişimin birçok nedeni vardır. Kaliteye verilen önemin ciddi artış gösterdiği 1980'lerde birincil öncelik büyümeye verildiği için, yönetim danışmanlığında birçok yeni insanın bu sektörde işe alınıp kullanılması, eğitim ve öğretim disiplinlerine yetersiz önem verilmesine yol açmıştır. Artık daha da durgunlaşan bu piyasada, danışmanlık hizmetleri yetenek ve deneyimden çok hizmet kalitesiyle kendilerini diğerlerinden farklı kılmaya gerek duyarlar. Marjlar üzerindeki baskı da danışmanların kendilerini daha etkin yönetmelerini ve hizmet sunumuna daha fazla özen göstermelerini gerekli kılmıştır.

32.1 Danışmanlıkta kalite yönetimi nedir?

Profesyonel hizmet kalitesi, her şeyden önce, organizasyonel kültürün bir özelliği ve bir profesyonelin müşteriyle ve müşteri için yaptığı her şeyi içeren bir yaklaşımdır. Kaliteyi amaçlamak, müşterinin gereksinim ve taleplerini en iyi şekilde karşılamayı amaçlamakla eşanlamlıdır. Eğer bu kalite kavramı benimsenirse, kaliteye ilişkin sorumluluk her bir profesyonel çalışana verilmelidir. Gerçekten de kalite, tam anlamıyla profesyonel olduğu iddia edilen tüm işlerin doğasında var olan bir özelliktir. Birçok durumda, gerçekte sunulan hizmetin doğru kalitede mi olduğu

yoksa iyileştirmelere mi ihtiyaç duyduğu konusundaki kararı başka kimse veremeyecektir. Bu bağlamda, kalite yönetimi aslen kendi kendini değerlendirme, kendi kendini denetleme ve kendi kendini iyileştirmedir.

Ancak, müşterinin her bir çalışanla değil, danışmanlık firmasıyla bir sözleşmesi vardır. Bu nedenle firmanın tüm çalışanlardan aynı kalitede hizmetin beklenebileceğini teminat altına alması gerekir. Kalite bakımından belirsizlik ve tutarsızlık son derece zarar verici olabilir. Bu nedenle, kalite yönetimi, aynı zamanda kalitenin değerlendirilmesini, korunmasını ve iyileştirilmesini sağlayan yazılmış ve yazılmamış standartlar, politikalar, rehber kurallar, denetimler, kayıtlar, kontrol kuralları, teşvikler, yaptırımlar, diğer araç ve önlemlerden oluşan bir sistemdir. Kalite yönetimi politika ve ilkelerin resmi beyanını da içerebilir. Ancak daha da önemlisi, istihdam, danışman geliştirme, koçluk, terfi, bilgi yönetimi, her bir müşteriyle ilgilenme ve onları dinleme, sorun analizi, düşük performansların iyileştirilmesi konusunda destek, müşteri şikayetlerine cevap verme ve benzeri konularda, birçoğu resmi olmayan çok sayıda küçük adım ve müdahale olacaktır.

Gerçekten de kalite yönetimi her yerde ve her zaman mevcut olmalıdır. Profesyonel bir firmanın yaptığı (veya ihmal ettiği) her şeyin bir kalite boyutu ve müşteri memnuniyetinin yanısıra müşteriye sunulan hizmetlerin kalitesi üzerinde doğrudan veya dolaylı bir etkisi vardır.

Buna ek olarak, kalite yönetimi, danışmanlığın hem katı teknik unsurlarını (bilgi tabanı, uygulamaya yönelik yöntem bilgisi, doğru veri ve prosedürlerin seçilmesi, konuyla ilgili tüm gerçeklerin analizi, önemli alternatiflerin değerlendirilmesi vb.) hem de danışman-müşteri ilişkisinin insani ve davranışsal unsurlarını (müşterilere önem verme, endişelerini dinleme, kaygılarını giderme, önceliklerine saygı duyma, sözleşme sınırlarının ötesinde yardımcı olma, vb.) ele almalıdır. David Maister birçok danışmanın ilk bakımdan (teknik kalite) kalite kriterlerini karşıladığına, ancak müşterilere danışmanlarının kendilerine yaklaşım biçimleri sorulduğunda memnuniyet seviyesinin son derece düşük, şikayet sayısının ise son derece yüksek olduğuna işaret etmiştir. [1]

Kalite konusunda ciddi yatırım yapan müşteriler, artan bir biçimde hizmet sağlayıcılarının da benzer bir düşünceye sahip olmasını beklemektedir. Örneğin Birleşik Krallık'taki büyük ticari bankalardan birkaçı, danışmanlarından kalite taahhüdü bakımından genel politikalarının detaylarını göstermelerini, kalitenin özendirildiğini ve uygulandığını teminat altına almaya yönelik bağımsız yönetim sorumluluğunu belirtmelerini ve proje tasarımı, hizmet kalitesi ve desteğine yönelik kalite güvence prosedürlerini anlatmalarını istemektedir. Artan sayıda kamu ve özel sektör müşterisi ISO 9001 sertifikası (Bölüm 32.3) konusundaki ilerlemeler ve kalite yönetim sisteminin kapsamı hakkında bilgi istemektedir. Danışmanlık hizmetlerinin en büyük alıcısı olan özellikle kamu sektöründeki bazı büyük müşteri kuruluşları kalite standartları koymaya başlamıştır. Birçok ülkede, bakanlıklar yönetim danışmanlarından ihaleye katılabilmek için ön şart olarak ISO 9001 kalite sertifikası veya dengini istemektedir.

Birincil paydaşların gereksinimleri

Bu nedenlerden ötürü, kalite her şeyden önce müşteri gereksinim ve taleplerinin karşılanmasıyla alakalıdır. Bu, kalite yönetiminin temel odağının müşteri hizmetleri ve memnuniyeti olduğu anlamına gelir. Ne de olsa, uzun vadede danışmanlık firmasının ve danışmanların kendilerinin başarısı, müşteri memnuniyetine bağlıdır. Kalite yönetiminin firmanın yararlanma, kârlılık ve danışman memnuniyeti yönündeki iddialı hedeflerine ulaşmasına yardımcı olma ve böylelikle tüm paydaşların gereksinimlerini (Kutu 32.1) karşılama konusunda da önemli bir rolü vardır. Bu kavram son derece önemlidir: Tüm paydaşların gereksinimlerini karşılamayan bir kalite yönetim programının başarılı olma olasılığı oldukça düşüktür.

Kutu 32.1 Birincil paydaşların gereksinimleri

Müşteriler
- Gereksinim ve beklentilerini karşılayan hizmet ve çözümler
- Uzun vadeli ilişkiler
- Paraya değer verme
- Sözleşmeden doğan güvence

Danışmanlık şirketinin sahipleri
- Müşteri memnuniyeti
- Daha yüksek faydalanma
- Zamanında ödeme
- Sürekli iş
- Yeterli kâr
- Firmanın iyi bir imaja sahip olması

Danışmanlar
- Mesleki tatmin
- Müşteri memnuniyeti
- Ödüller
- Mesleğin vaat ettiği olanaklar

Kalitenin önemli olduğunu kabul etme

Kalitenin iyileştirilmesine ciddi önem veren bir danışmanlık firmasının ayakta duracağı ve performansını iyileştireceği apaçık ortadadır. Uygulamada, kalite yönetimi ve yönetim danışmanları birçok nedenden ötürü her zaman kolay anlaşabileceğiniz insanlar olmazlar:

- hem ticari hem de kamu sektöründe birçok danışmanlığın yakın tarihinde yüksek müşteri talebi ve kaliteyi artırmak için özel bir çaba sarf etmeksizin hem işverenler hem de çalışanlar için güzel ödüller söz konusu olmuştur;
- bazı danışmanlar "süreç" e fazla değer vermezler ve sıklıkla gereksiz ve sinir

bozucu olarak görebildikleri "kalite bürokrasisi"ni tanıtmaya yönelik işbirliğine karşı isteksizdirler;

- kendi zamanında daha fazla çağrıya direnebilen, zaten kıt bir kaynak olan yönetimden daha fazla talepte bulunulur,
- özellikle geri ödemesi söz konusu olmayan zamana yapılan ilk yatırımlar çok ciddi ölçüde olabilir;
- kalite iyileştirmesi hem uygulama hem de sonuçlar bakımından oldukça yavaş ilerleyen aşamalı bir süreçtir ve genelde danışmanlar kalıcı iyileştirmeler için gereken azimden yoksundurlar.

Kalite sorumluluğu

İnsan merkezli bir işletmede her bir danışmanın ve destek ekibi üyesinin kalite konusundaki kişisel sorumluluğunun bilincinde olması şarttır. Kalite hizmetinin verilmesi her şeyden önce bireysel performansa bağlıdır. Kalite için sorumluluk verilirken dikkate alınması gereken dört temel unsur şunlardır:

1. Sorumluluklar açık olmalı ve açıkça ifade edilmelidir, yani herkes kimin neden sorumlu olduğunu bilmelidir.
2. Üst yönetim kalite konusuyla görünür biçimde ilgilenmelidir, kalitenin önemine inanmalı ve altını çizmelidir.
3. Devamlılık/ardışıklığın teminat altına alınması gereklidir, böylelikle görev devamsızlıkları, proje esnasında görevlendirilen personeldeki değişikliklerden kaynaklanan kaçınılmaz sorunlarla baş edilmesi şarttır.
4. Kalite güvencesi tutarlı biçimde uygulanmalıdır, tüm işlerde her zaman dikkate alınmalıdır.

Bir danışmanlık firmasında kaliteye yönelik temel sorumluluklar, Kutu 32.2'de belirtilmiştir. Büyük bir danışmanlık firmasında kilit sorumluluklar farklı uygulama alanları ya da iş birimleri için kalite yöneticilerini içeren merkezi bir kalite yönetim ekibine verilmelidir. Bu, uygulamalar arasında tutarlılığı sağlamak, yeni girişimleri test etmek ve kalite bilincini özendirmek için bir araç teşkil eder. Her bir yönetici veya ortak, özellikle uzun vadeli müşteri memnuniyetini izlemek ve artırmak bakımından kalite sorumluluğunun bilincinde olmalıdır. Toplantı ve görüşmeler aracılığıyla müşteri memnuniyetinin düzenli olarak değerlendirilmesi, kalite konusundaki hizmetin sürekliliğini sağlamak açısından değerli bir katkıdır.

Yönetim danışmanlığı firmalarının oluşturduğu meslek kuruluşları, üyeleri için kalite konusunda rehberlik etmeleri ve müşterilere yönetim danışmanlarının kalite yönetimi konusuyla ilgili olduğu ve bu konuda öncülük yaptığı mesajını vermeleri açısından önemli ve etkili bir role sahiptir.

Kutu 32.2 Kalite sorumluluğu	
Rol	**Kaliteye yönelik temel sorumluluklar**
Yöneticiler/ortaklar	Kalite politikası ve hedeflerinin tespiti
	Sorumlulukların dağıtılması
	Faaliyetlerin incelenmesi
	Önceliklerin belirlenmesi
	Rol modellerinin sağlanması
	Bağlılığın gösterilmesi
Proje ekip liderleri	Bir görevin her aşamasında kalite güvencesinin tesis edildiğinin teminat altına alınması
	Proje sorumluluklarının dağıtılması
	Görev planının, teslim edileceklerin yayınlanması
	Kalite güvencesi prosedürleri, teknik standartlar ve kalite kriterlerini içeren kalite planının hazırlanması ve tebliğ edilmesi
	İşletme danışmanlarına rehberlik edilmesi ve destek sunulması
Bağımsız danışmanlar	Kalite politikasının anlaşılması
	Müşterilerle çalışırken en iyi yöntemin izlenmesi
	Yeterli derecede belgelenmesi
İç denetçiler	Sistematik üçüncü taraf gözden geçirmeleri yapılması
	Dengeli geri bildirim temin edilmesi
	İyileştirme gereken alanların altının çizilmesi

32.2 Kalite güvence programının kilit unsurları

Kalitenin tanımı – müşteri gereksinimlerinin karşılanması – her kalite programı için en iyi başlangıç noktasıdır. Müşterilerden gelen geri bildirim ve veriler, kalite konusundaki tartışmalar ve performansı artırmak için alınacak önlemler açısından odak ve kaldıraç görevi görebilir. Sürekli kalite artırımı sağlayacak bir program elde etmek için dinamik bir model kullanılması önem arz eder. Birçok kalite iyileştirme girişimi, günlük iş ve ilişkilerin ayrılmaz bir parçası olmalarını sağlayacak gerçek konuları pratik ve mantıklı bir şekilde ele almadıkları için başa-rısızlıkla sonuçlanmışlardır. Denetim sonucu elde edilmiş, yapılması ve yapılmaması gereken bazı kilit işler Kutu 32.3'te verilmiştir.

Danışmanlık görevlerinde kalite güvencesi (KG) programının başlıca unsurları aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir:

Kutu 32.3 Bir kalite güvence programının başlatılması	
Yapılması gerekenler	Müşteri gereksinimlerinden yola çıkılması
	Uzun vadeli bir bakış açısı benimsenmesi
	Birkaç gerçek kalite hususu üzerine odaklanması
	Danışman desteği alınması
	Süreçlerin basitleştirilmesi
	Faydalar hakkında geri bildirim sağlanması
Yapılmaması gerekenler	Bürokrasi yaratılması
	Fazla kural koyucu bir tutum takınılması
	Minimalist bir yaklaşım benimsenmesi (güvenilirliğe zarar verir)
	Tekerleğin yeniden icat edilmesi
	Sonuçların çok erken beklenmesi

1. Görev yönetimi
   - görev yönetimi prosedürleri
   - kalite planları
   - müşteri memnuniyeti anketleri
2. İnsan yönetimi
   - personel politikaları ve prosedürleri
   - bilgi yönetimi
   - eğitim ve gelişme
   - işbaşında koçluk
3. Kalite programı yönetimi
   - kalite politikası
   - kalite organizasyonu
   - programın odağı

Görev yönetimi

Prosedürler. Danışman-müşteri ilişkisinde odağın kesin olarak kaliteye en fazla etki edecek unsurlar üzerinde olması isteniyorsa, görev yönetim prosedürlerine (ayrıca bkz. Bölüm 31) duyulan gereksinim ve bunların yapısının incelenmesi bakımından, müşteri geri bildirimi önemli bir kılavuzdur. Bu ayrıca bize danışmanların daha kolay anlayabileceği ve kabul edebileceği bir çerçeve de sunar.

Yönetim danışmanlığı, sonunda kalite testine tabi tutulacak, fabrikada yapılmış standart bir ürün gibi değildir. Müşterinin de katılımıyla birlikte kalite güvencesinin görevin her aşamasına tesis edilmesi gerekir. Bir görev sonunda düzeltici işlem çok pahalıya mal olabilir, bunun için çok geç olabilir ve zaten zarar görmüş

müşteri ilişkilerinin onarılmasında çok az fayda sağlayabilir. Kutu 32.4, kalite çalışmasının mümkün olması için yönetilmesi ve izlenmesi gereken temel görev faaliyetlerinin önerilen listesini içermektedir.

Kutu 32.4 Görev sırasında kalitenin güvence altına alınması

Görev Aşaması	Hedefler	Faaliyetler
Çalışma başında	Doğru çalışmanın yapıldığından emin olunması	Görev tanımının yapılması. Müşteri beklentilerinin yönetimi. Görev planı üzerinde mutabakat. Kalite önlemleri üzerinde mutabakat.
Çalışma sırasında	Çalışmanın doğru yapıldığından emin olunması	İlerleme raporları. Sapma denetimi. Müşteri iletişimlerinin belgelenmesi. İşletme danışmanlarına rehberlik ve gözetim.
Çalışma sonunda	Çalışmanın düzgün yapıldığından ve müşterinin memnun kaldığından emin olunması	Resmi inceleme ve kabul. İç denetim. Danışman değerlemeleri.
Çalışma sonrası	Müşterinin memnun kalması ve devam eden ilişki bağlamında çalışmanın incelenmesi. Danışmanların performansının incelenmesi.	Anketler ve görüşmeler yoluyla müşteri geri bildirimi. Müşteri kayıtlarının güncellenmesi. Bağımsız araştırmalar. Danışmana geri bildirim. Değerleme ve ödüller.

Birçok danışman Kutu 32.4'te sıralanan faaliyetlerin tamamını yerine getirdiğini ileri sürecektir. Uygulamada ise, genellikle bu önemli ölçüde olay sonrası rasyonelleştirme ve belgeler yerine hafızaya fazla güvenme içermektedir. Müşteri memnun kalmış görünebilir, ancak kalite yönetimine daha özenli bir yaklaşımla daha iyi ve daha kârlı bir iş çıkarılabilir.

Görev yönetim prosedürlerine yaklaşımın çok ciltli bir el kitabı haline gelecek kapsamlı bir özet olmasındansa hiçbir değişiklik yapılmaması daha mantıklı olacaktır. Bu tür el kitapları basıldıktan sonra nadiren bir başvuru kaynağı olurlar. Danışmanlardan istenen hareketlilik, çözüm bulma yeteneği ve esneklik, bir sürü belge ve uyulması gereken çok sayıda prosedürle bağdaşmamaktadır. Yararlı kurallar şunlardır:

- yapılacak işler listesi en iyi uygulama kılavuzlarından azami faydalanılması;
- zorunlu (minimum) çalışma sistemleri ve prosedürlerinin tanımlanması ve belgelenmesi;
- bildirildikten sonra bu prosedürlere ne derece uyulduğunun izlenmesi;
- danışmanların prosedürler hakkında yorum yapma ve iyileştirmeler önerme konusunda cesaretlendirilmesi.

Görevin başında ve sonunda kullanılmak üzere kalite yönetim programının belirlenmesinde mükemmel bir kaldıraç görevi yapabilecek iki yönetim aracı mevcuttur. Bunlar, kalite planı ve müşteri memnuniyet anketidir.

Kalite planı. Kalite planı kavramı, bürokratik olması ve kalite konularını kapsaması gereken görev planından bir farkı olmaması yönüyle eleştirilere açıktır. Uygulamada, özellikle büyük ve karmaşık işletmelerde danışmanlara kalite güvencesine odaklanmaları konusunda yardım sağlayan değerli bir kavramdır.

Kalite planı, görev veya proje planının (bkz. Bölüm 31.1) bir uzantısıdır ve bunun bir parçası olarak görülebilir. İçeriği, görevin doğası ve karmaşıklığı ve görev ekibinin büyüklüğüne bağlı olarak değişiklik gösterir. Aşağıdaki başlıklar kalite planının genel çerçevesini sunmaktadır:

(1) Neyi başarmaya çalışıyoruz: (a) görev tanımı ve (b) görev planı ve teslim edilecekler?

(2) Kalite çalışması yaptığımızdan nasıl emin olacağız: (a) organizasyon ve sorumluluklar; (b) kalite güvence prosedürleri ve (c) teknik standartlar?

(3) Başarımızı nasıl ölçeceğiz: kalite kriterleri (zaman, maliyet, yeniden düzenleme vb.)?

Kalite planının başarıyla uygulanması, kapsamına ve müşteri ve destek personeli dahil olmak üzere, tüm ekip üyelerine bildirilmesine bağlıdır. Aşağıdaki unsurların altı özellikle çizilmelidir:

- görev planı, müşteri beklentileri ve kalite güvence prosedürlerini içeren ilk ekip brifingi;
- ilerlemenin izlenmesi ve müşteriye rapor edilmesi;
- iletişimler ve müşteri görüşmelerinin ve geri bildirimlerin belgelenmesi;
- uygulanan değişikliğin denetlenmesi;
- evrak kontrolü;
- nihai raporun müşteri tarafından kabulü.

Kalite güvencesinin planlamasında, ekibin bir üyesine kalite izlemesi konusunda özel sorumluluk verilmesi veya çalışmanın bağımsız değerlendirmesini yapmak üzere proje ekibi dışından bağımsız bir kalite denetçisi atanması düşünülebilir.

Kalite planının bir örneği, büyük çaplı uluslararası bir yönetim bilgi sistemi projesidir. Kalitenin görevin başından itibaren tesis edilmesi gerektiği ve kaliteden taviz verilmesine neden olabilecek çıkar çatışmalarının, başlangıçtan itibaren tanımlanıp yönetilmeleri halinde kolaylıkla bertaraf edilebileceği şartıyla başlar. Daha sonra ilgili kalite kriterleri, hem müşteri (örneğin tavsiyeler açık olarak maliyet ve faydaları be-

lirtmelidir) hem de proje ekibi (örneğin tekrarlardan kaçınılması, sunumlarda açık bir dil, maliyet hedeflerinin tutturulması) için tanımlanır. Planın sonraki bölümleri kalite güvence ilkelerini, prosedürleri, standartları ve metodolojileri, örneğin program yöneticisinin rolünü ve raporlamanın içerik ve sıklığını ana hatlarıyla belirtir.

Müşteri memnuniyeti anketi. Müşteri memnuniyetinin anketler aracılığıyla ölçülmesi, tüm danışmanlık firmalarında kalite programının temel bileşenidir. Anket, müşterilerin yanısıra ortakları, yöneticileri ve personeli korumak amacıyla hassasiyet ve gizlilikle ele alınmalıdır. Tarafsız ve kabul edilebilir olması için, uygulamanın tüm kısımlarına uygulanmalı ve bağımsız yönetim ve yoruma tabi tutulmalıdır. Örneğin bağımsız bir ortağın ankete katılan müşteri veya projeleri seçmesi kabul edilemez. Müşterinin geri bildirimini analiz ederken proje ekibinin de görüşlerini almak hayati önem taşır.

Eğer çok sayıda müşteri ve proje kapsam dahilindeyse ve müşterilere kolay erişim sağlanamıyorsa, postayla yapılan anketler görece daha ekonomik olacaktır. Dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:

- anketin gönderilme zamanı üzerinde dikkatle düşünülmesi gerekir;
- anketler hem müşterileri hem de danışmanları korumak amacıyla, normalde bağımsız bir kalite yöneticisine iade edilmelidir;
- soruların sayısı ve karmaşıklığı sınırlandırılmalıdır.

Anketler genel ölçekte bir değerlendirmeyi ve memnun kalınan ve kalınmayan alanlar hakkında soruları ve iyileştirmeye yönelik önerileri içermelidir. Ucu açık sorular genellikle proje ekiplerine güçlü geri bildirim sağlarlar, ancak diğer yandan derecelendirme ise karşılaştırılabilir değerlendirmeler sunmaları ve eğilimleri belirlemeleri açısından son derece önemlidir. Müşterinin ankette ne derece yönlendirileceği de firmanın ihtiyaçlarına en uygun çözümü bulmak amacıyla dikkatli bir araştırma ve pilot çalışma gerektirir.

Müşterilerle yüz yüze görüşmeler, endişe konusu alanların iyice irdelenmesi ve danışman-müşteri ilişkisinin güçlenmesi, bir imkan sunması açısından avantajlıdır. Sorulan sorular daha derinlikli ve kapsamlı olabilir. Ancak firmanın ve müşteri tabanının genişliği, yüz yüze görüşmelerin fazlasıyla kullanımını yanına yaklaşılmaz biçimde pahalı hale getirebilir. Ayrıca, bazı müşteriler görüşlerini imzasız bir ankette ifade ederken kendilerini daha rahat hissedebilirler.

Müşteri görüşmelerinin uygulanabilir olması halinde, karşılaştırma yapılabilmesi amacıyla bunların standart bir ankete dayandırılması büyük önem arz eder. Bu görüşmelerin proje ekibinden bağımsız bir yönetici veya ortak tarafından yapılması tercih edilir.

Son olarak, aşağıdaki unsurları göz önünde bulundurmak önemlidir:

- bazı müşteriler işbirliği yapmayacaktır, ancak çoğunluğu fikirlerinin alınmasından memnun olacaktır;
- müşteri memnuniyeti anketlerinin değeri, sonuçlarının tüm ekip üyelerine geri bildirilmesinde saklıdır.

Bağımsız piyasa araştırmaları. Müşteri memnuniyet anketleri rakiplere kar-

şı bir değerlendirme veya firmanın diğer danışmanlara göre ne durumda olduğu konusunda bir kıyaslama sağlamaz. Birçok firma danışmanlık müşterilerinin yaptığı geniş çaplı anketlere katkıda bulunur ve rekabet açısından ne durumda oldukları konusunda veri toplamak amacıyla kendi meslek kuruluşlarını ve ağlarını kullanırlar.

İnsan yönetimi

İyi personel politikaları ve insan yönetimi, kalite yönetimi ve kalitenin sürekli iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Yüksek standartların uygulanmasının yanısıra, değerleme ve eğitim de düzeltici faaliyetin yapılması ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik araçlar sunar. Kalite aşağıdaki yollarla yükseltilebilir:

- yeni danışmanlık personelinin alımında ve taşeronların seçiminde tutarlı bir biçimde yüksek standart uygulanması;
- danışmanları gerekli yeterliklerle donatmak için temel beceriler konusunda eğitime başlanması;
- insanlara çalışma esnasında koçluk, yardım edilmesi ve insanların denetlenmesi;
- işletme danışmanlarının en iyi uygulama deneyimine ulaşabildiklerinden ve bunu araştırma ve kullanma yönünde teşvik edildiklerinden emin olmak amacıyla bilgi yönetiminin uygulanması;
- bireyin daha uzun vadede gelişimine, ücretlendirmesine ve terfisine esas oluşturacak görev değerlemeleri;
- müşteri görevleri için doğru yapılandırılmış ve yüksek yetkinlikte ekiplerin oluşturulmasını mümkün kılacak beceri ve deneyim veritabanlarının kullanılması;
- firma için mesleki etik kurallarının belirlenmesi ve yayınlanması ve meslek kuruluşları ve kurumlarına gönüllü üyeliğin teşvik edilmesi.

Danışmanlık firmalarında, gereken eğitimi tamamlamış ve yetkinliğini kanıtlamış danışmanlara uzman beceriler konusunda "güven belgesi" verilmesi üzerinde düşünülmesi gerekebilir. Bu, yüksek riskler içeren (örneğin mali modelleme) belirli uzmanlık işlerinin sadece konu hakkında güven belgesi olan uzmanlar tarafından yapılmasını sağlayarak hem firmanın hem de müşterilerin korunmasını mümkün kılacaktır.

Kalite programı yönetimi

Kaliteden sorumlu yönetici veya ortağın, kalite programının gereken yönetim ve desteğe sahip olduğundan ve tüm firmada tutarlı bir biçimde uygulandığından emin olmak için bir çerçeve oluşturması gerekecektir. Başlangıç noktası, bir kalite politikası bildirisinin hazırlanması ve yayınlanması olacaktır. Bu aşağıdakileri içermelidir:

- politikanın müşteri memnuniyetiyle bağlantılı olarak amacı;
- dışarıdan denetlenen bir kalite standardına (örneğin ISO 9001:2000) uygun bir çalışma yapma niyetinin olup olmadığı;
- standartların uygulanacağı alanlar (teknik, müşteri ilişkileri, maliyet, zaman vb.);
- genel sorumluluğa sahip kişinin veya kişilerin isim(leri).

Politika bildirisi üst yönetim tarafından onaylanacak ve tüm personel ve taşeronlara dağıtılacaktır. Düzenli olarak incelemeye tabi tutulmalıdır.

Kalite programının uygun bir kalite kuruluşu tarafından desteklenmesi gerekir ve açık bir odağa ihtiyaç vardır. Bunu başarmak için yapılması gerekenler şunlardır:

- tüm faaliyetlerin incelenmesi – tercihen müşteri geri bildirimi kullanılarak;
- kalite iyileştirmesi için önceliklerin tespit edilmesi;
- iyileştirmelerin elde edilmesi amacına yönelik yaklaşımların belirlenmesi (prosedürler, en iyi uygulama, eğitim vb.);
- eğitim, değerleme ve performans ölçümlerinin üzerinde fikir birliğine varılan öncelikleri desteklemesinin sağlanması;

Küçük danışmanlık firmaları ve tek başına çalışan danışmanlar

Kalite yönetimine bu yaklaşımın ilkeleri, aynı büyük firmalarda olduğu gibi, küçük firmalara ve tek başına çalışan danışmanlara da uygulanabilir. Küçük firmalar için bağımsız inceleme daha zordur ve tek başına çalışan danışman, kendi hazırladığı inceleme prosedürlerine güvenmek zorunda kalacaktır. Bir dizi yazılı gözlem içeren anketler, bir örnek onay işaretlerinin olduğu kontrol listelerine göre çok daha güçlü bir prosedürdür. Müşteri incelemesi ve rapor onayları da küçük firma son derece değerli bir disiplindir.

32.3 Kalite belgelendirmesi

Son yıllarda, yönetim danışmanlarının arasında dıştan denetimli kalite standartlarının firmalarına uygunluğu konusunda ciddi tartışmalar olmuştur. Belgelendirme alma çabaları piyasa tarafından dikte edildiği için revaçta olmuştur, hatta bazı durumlarda belgelendirmeyi kaliteye verilen önemin gerekli bir güvencesi olarak gören kamu sektörü müşterilerinden bu yönde doğrudan bir baskı gelmiştir. Bunun sonucunda, birçok büyük danışmanlık şirketi faaliyetlerinin en azından bazı sektörleri için belgelendirme alma yönünde hazırlıklar yapmaya başlamışlar ve nihayetinde de bu belgelendirmeleri almışlardır. Bu hareketin kökenleri, Avrupa Birliği'nin birçok ülkesinde, özellikle Hollanda ve Birleşik Krallık'ta yatmaktadır.

ISO 9001:2000 kalite güvence standardı

Uluslararası kalite standardı ISO 9001:2000, Bölüm 21'de anlatılmıştır. Bu standartlar, başvuran kuruluşun bir kalite politikasına ve belgeli bir kalite sistemi ve destekleyici prosedürlere sahip olmasını ve prosedürlerin uygulandığına ve bunlara uygunluğun izlendiğine ve düzenli incelemeler yapıldığına dair kanıt sunmasını şart koşmaktadır.

Kalite kontrolü, bağımsız bir belgelendirme kuruluşu (BSI Quality Assurance, Bureau Veritas, Det Norsk Veritas gibi) tarafından yürütülmelidir. Bu kuruluşlar yönetim danışmanlık firması değillerdir, ama görevleri birçok sektörde faaliyet gösteren işletme ve kuruluşları denetlemektir. Devlet akreditasyon kuruluşları tarafından kendilerine güven belgesi verilmiştir.

Teoride, kalite yönetim sistemi (KYS), zaten yapmakta oldukları gibi, kaliteyi ciddiye alan iyi işletilen kuruluşlardan başka bir şey beklememektedir. Uygulama-

da ise, titizlikle uygulanan bit KYS, organizasyon kültürü ve çalışma alışkanlıklarında ciddi değişiklikler gerektirebilir.

Belgelendirme arayışında olmak başlı başına bir hedef olmalıdır, bu görüşü destekleyecek yeterli sayıda anekdotsal kanıt vardır. Gelişigüzel bir yaklaşımın ilgili danışmanın reddiyle ve dış denetimin uygunsuzluğu kolaylıkla ifşa etmesiyle sonuçlanması son derece olasıdır. KYS'nin söz konusu firmanın gereksinimlerini yansıtması ve bundan dolayı da gerçek kalite konularına değinmesi büyük önem arz eder. Ayrıca, bürokratik bir dayatma olarak görülmemesi için hazırlık safhasına personelin katılımı da şarttır.

Görev modeli (örneğin başlangıç/araştırma, teklif hazırlama, görev planı, izleme ve denetleme ve tamamlama/kapanış), ISO 9001:2000 standartları uygulamasına son derece elverişlidir. Her büyüklükteki danışmanlık firmasına uygulanabilir olduğu kanıtlanmıştır.

Açıkça görülmektedir ki, ISO belgelemesi kendi başına müşteri memnuniyetini garanti edemez. Bir kalite yönetim sisteminin mevcut olduğuna ve uygulamanın bunun gereklerine uygun olduğuna dair bağımsız belgeleme sağlar. Ama daha yapılacak çok iş vardır. KYS müşteri geri bildirimi temin etmek için prosedürler olmasını ve bunların uygulamada olmasını şart koşsa da, kalite belgelemesi kendi başına müşteri memnuniyetinin bir ölçüsü değildir.

Bir belgeleme kuruluşunun seçilmesi

Belgeleme kuruluşlarının ücretleri pazarlığa tabidir. Devam eden denetleme ücretleri söz konusu olduğu için, bu kuruluşların rehberliğinden elde edeceğiniz değere özel bir önem vermeye ve denetçilerin sizin işinizi tam olarak anlayıp anlamayacaklarını kontrol etmeye değer. Unutmayın ki, birçok belgeleme kuruluşu denetleme hizmeti ve profesyonel işletmeler konusunda acemidir.

Belgeleme kuruluşuna sorulacak sorular aşağıdakileri içermektedir:

- Yönetim danışmanlık firmalarını değerlendirme konusunda güven belgeniz var mı veya almayı bekliyor musunuz?
- Belgelemenizi kimler tanıyor?
- Müşteri ilişkileri programınız var mı?
- Ücretleriniz ne kadar?
- Kalite denetçilerinizin özgeçmişlerini görebilir miyiz?
- Bize ilgili referans verebilir misiniz?

Kalite denetçisi, belgelenen kalite sistemini ISO 9001:2000 ve ilgili kılavuzlarla kıyaslayarak kontrol edecektir. Bir iç denetim ve yönetim incelemesi yapması olasıdır ve sertifikanın içeriği, yani uygulamanın (faaliyet alanları) hangi kısımlarının dahil edileceği konusunda da mutabakat sağlaması gerekecektir. Uygunluk denetimi yapılmadan önce, belgelenen kalite sistemine dayalı üç ya da dört aylık kayıtlar gereklidir.

Belgeleme talebi konusunda karşılaşılan sorunlar

Yönetim danışmanlık firmaları (ve doğrusunu söylemek gerekirse, yönetim

ve ticari hizmetler sağlayan firmalar) için kalite belgelemesinin gerçek önemini değerlendirmek için henüz hâlâ nispeten erkendir. Ancak, ilk zorluklar aşıldıktan sonra, daha iyi çalışma yöntemlerinin benimsenmesi ve daha yüksek müşteri memnuniyetinin sağlanmasında büyük faydalar sağladığı yönündeki görüş giderek güçlenmektedir.

Ortaya çıkan sorunlardan bazıları şunlardır:

- uygulamanın acı verici bir sürece dönmesine neden olan ortak veya personel direnci;
- fazla karmaşık ve aşırı bürokrasi;
- belgeleme gereklerine riayet edilmemesi;
- örneğin kaybedilen ihaleler hakkında geri bildirim sağlayamama ve bilgiyi doğru kullanamama;
- belgeleme kuruluşlarının yönetim danışmanlarını belgelemelerini mümkün kılacak güven belgelerini almak konusunda yavaş hareket etmeleri.

Bazı küçük firmalar ve tek başına çalışan danışmanlar, ISO 9001 kalite standartlarının aşırı bürokratik olduğu ve gereksiz bir yük teşkil ettiği yolunda sert görüşler ifade etmişlerdir. Ancak, ISO, standartların 2000 baskısını çıkarırken prosedür ve evrak işlerini hafifletmeye çalışmıştır. Bunun belgeleme almak isteyen danışmanlara fayda sağlayıp sağlamayacağını deneyimler gösterecektir.

Kalite el kitabı hazırlamak ve KYS'yi uygulamak için harcanacak zaman çok fazla olabilir ve dışarıdan yardım, uzmanlık ve kaynak sağlayabilir. Sistemi değerlendirme için son haline getirmeden önce, incelemesi için dışarıdan bir danışman tutmak genelde faydalı olur. Dikkat edilecek hususlar şunlardır:

- bir kalite danışmanını işe almadan önce, geçmiş performansını kontrol edin ve referans alın;
- danışmanların sizin personelinizle çalıştığından ve mülkiyetin şirket içinde kaldığından emin olun;
- ihtiyaçlarınızı fazla detaylandırmadıklarından emin olun.

32.4 Kalitenin sürdürülmesi

Sonuç olarak, müşteri baskısı ve büyüyen rekabet, kaliteyi yönetim danışmanlarının gündeminde üst sıralara çıkarmıştır. Hizmet kalitesi artan bir biçimde danışmanların rakiplerine üstünlük sağlamasını beraberinde getirmektedir. Uzun vadeli gelişme ve büyüme için, hem büyük hem de küçük ölçekli danışmanlıklar, kalite konusunda müşterileriyle ileriye dönük çalışmalar yapmaya gerek duyacaklardır. Bu tür tüm çalışmalarda olduğu gibi, bunda da hedeflerin, standartların, rollerin ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi son derece önemli bir ilk adımdır. ISO 9001:2000, dışarıdan belgelenen standartlar sunarak bu çalışmaya katkı sağlar. Hem müşteriler hem de danışmanlar hizmet temininde sürekli iyileşme yaratma ve bunu sürdürmek konusunda ileriye dönük çalışmalar yapma amacını paylaşmalıdır.

Kalite konusunda şekilci bir yaklaşımdan kaçınılmalıdır. Bazı firmaların ayrın-

tılarla dona-tılmış bir prosedür yani "kalite bürokrasisi"ne sahip olmaktan ve bunu sergilemekten mutlu olması, bazı müşterilerin ise kalite yönetiminin resmi yanından aşırı derecede hoşnutsuz kal-ması gibi bir risk söz konusudur. Hiçbir kontrol ve belgeleme prosedürü, şirkette çalışanların kalitesinin, onların müşterilerine duyduğu gerçek ilginin ve mesleki sorumluluk duygularının yerine geçemez.

Kalite yönetimi ve güvencesiyle ilgili kararlar ve kaliteyi yükseltmek için alınan önlemler, firmanın kaliteye karşı takındığı tutuma ve yüksek standartlara ulaşma konusundaki kararlılığına bağlıdır. Deming'in toplam kalite yönetimi hakkında söylediği gibi, "Bunu yapmak zorunda değilsiniz, hayatta kalmak mecburi değildir."

1. Bkz. D. H. Maister: Managing the professional service firm (Profesyonel hizmet firmasının yönetilmesi), (New York, The Free Press, 1993), Bölüm 8 "A service quality program" (Bir hizmet kalite programı).

İŞLETME FAALİYETLERİ VE MALİ KONTROL

33

Bu bölümde işletme faaliyetlerini izlemede ve verimliliği düşürebilecek veya bir krize neden olabilecek olayları önlemede yardımcı olan yöntem ve göstergelerin altı çizilerek kısa vadeli işletme faaliyetlerinin yönetimi ve kontrolüyle ilgili kilit konular ele alınmaktadır. Okuyucunun mali kontrol ve bütçe kontrolünün temel unsurlarına zaten aşina olduğunu varsayıyoruz, bu nedenle tartışmalar danışmanların ve danışmanlık kuruluşlarının karşılaştığı bazı özel sorunlar üzerinde odaklanmaktadır.

33.1 İşletme faaliyet planı ve bütçesi

İşletme faaliyetleri yönetimi ve kontrolü, iki temel yönetim aracı kullanmaktadır: Bir işletme faaliyet planı ve bir işletme mali bütçesi. Her iki belge de normalde bir sonraki planlama veya bütçe yılı için yıllık olarak, aylık veya on beş günlük özetler halinde hazırlanır. Bu özet, 12 aylık dönem içinde, tatil döneminde azalan iş yükü ve öngörülebilir süre içerisinde yapılacak veya tahsil edilecek büyük ödemeler de dahil olmak üzere, diğer olaylar gibi mevsimsel ve diğer değişimleri dikkate almalıdır.

İşletme faaliyet planı

İşletme faaliyet planı, firmanın stratejik seçimlerini yansıtmalı ve bir sonraki yılda stratejin nasıl uygulanacağını belirtmelidir. Bu nedenlerden ötürü, aşağıdakileri belirler:

- satılıp müşterilere ulaştırılacak danışmanlık ve diğer hizmetlerinin hacmi;
- hizmet portföyündeki değişiklikler (bir hizmetin kapsamdan çıkarılması, yeni bir ürünün kapsama alınması, yeni sektörde işe başlanması, yeni yabancı faaliyetler);
- personel istihdamı ve gereken eğitimler;
- personel emeklilik ve ayrılıkları;
- tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin hacmi ve oryantasyonu;
- muhafaza edilecek yeni görevler rezervi;
- çalışma programını uygulamak ve gelecek için hazırlık yapmak üzere gereken diğer önlemler (araştırma ve geliştirme, kurumun yeniden yapılandırılması, yatırım vb.);
- danışmanların doğrudan müşteriyle çalışmadıklarında zamanlarını etkin bir biçimde geçirme yöntemleri.

İşletme faaliyet planı hazırlanmasında geçmişteki eğilimlerin dış değer kestirimi faydalıdır. Ancak, mekanik bir dış değer kestirimi tavsiye edilmez. Ticari eğilimlerin ve danışmanlık firmasının mevcut imkanlarının ve zorluklarının analizi, ne sadece dış değer kestirimi ne de gerçeklikten uzak hayaller olan mesleki ve ticari hedeflerin belirlenmesinde yardımcı olacaktır.

İşletme bütçesi

Firmanın işletme faaliyetlerinin mali yanını kontrol etmek için en iyi yönetim aracı, işletme bütçesidir. Bütçeyi hazırlarken, firma bir sonraki bütçe yılında üstlenmeyi beklediği tüm harcamaları dahil etmek, öngörülen geliri masrafları karşılamak için yeterli bir seviyede tutmak ve yeterli kar kalmasını sağlamak zorundadır. Bir bütçe hazırlığında, bütçenin dengelenemediği ortaya çıkmışsa, gerçekçi mali sınırlar dahilinde kalmaları amacıyla çalışma planını ve planlanan harcamaları yeniden gözden geçirmek ve bütçenin her iki tarafının temelinde yatan maliyet çıkarma, fiyatlandırma ve diğer varsayımları yeniden incelemek gereklidir.

Bütçe planlaması, danışmanlık firmasının maliyetlerinin çok yüksek ve bu nedenle ücret riskinin çok fazla ve karının çok düşük olacağını ortaya çıkarabilir. Bu durumda, yönetim Kutu 33.1'de listelendiği şekilde verimliliği artırıp karlılığı yükseltmek için çeşitli yöntemler deneyebilir. Seçilen yöntem, firmanın stratejik seçimleriyle uyumlu olmalıdır. Faaliyetler ve gelirlerde artış planlanıyorsa, analizler masrafların ne derece artacağını ortaya koymalıdır. Danışmanlık şirketi sabit ve değişken masraflar arasındaki farkı dikkate almalı ve büyümesine izin verilip verilmeyeceğinin ve verilirse nasıl büyüyeceğinin karara bağlanmasından önce her bir masraf kalemi üzerinde detaylı inceleme yapmalıdır.

Yıllık işletme bütçesinin bir örneği, Tablo 33.1'de verilmiştir Bu, Şekil 35.2'de yer alan 29 danışman istihdam eden danışmanlık firmasına aittir. Maaş oranları ve bütçedeki diğer rakamlar tamamen varsayımdan ibarettir ve bir firmanın ücretlendirme politikası veya masraf yapısı ve verimliliğinin değerlendirilmesine yönelik bir standart olarak planlanmamışlardır.

Masrafların yapısı

Bununla beraber, gösterilen masraf ve gelir yapısı, birçok yönetim danışmanlığı firmasındaki normal uygulama sınırları dahilindedir. Bu sınırlar, Tablo 33.2'de gösterildiği gibi olma eğilimindedir.

Yönetim danışmanlık hizmetleri son derece emek yoğun hizmetlerdir ve bu nedenle profesyonel personel maaşları, her firmada açık ara en yüksek masraf kalemidir. Toplam masraf yapısındaki payları, o ülke veya firmadaki mesleki gelirin seviyesi ve danışmanlık firmasının ölçeği gibi unsurlara bağlı olarak değişiklik gösterir. Tek başına çalışan danışmanlar ve diğer küçük firmalar, genellikle daha büyük bir şirketin bunlar olmaksızın faaliyet gösteremeyeceği belirli masraf kalemlerini düşürerek ya da tamamen iptal ederek düşük sabit masraflarla faaliyetlerini sürdürebilir. Tek başına çalışan bir danışman, sekreter veya destek personeli olmaksızın ve hatta ofis bile kiralamadan faaliyet gösterebilir.

Kutu 33.1 Verimliliği yükseltme, kârlılığı artırmanın yolları

Müdahale Alanı	Eylem
Verimli faaliyetler	Yetkinliğe göre personel kullanımı Görevlerin verimli bir biçimde organize edilmesi ve yürütülmesi Personel kullanımı ve verimliliğinin artırılması Sabit masraf kalemlerinde tasarruf sağlanması Ücretlerin bir an önce faturalanıp tahsil edilmesi
Ücret seviyeleri	Mevcut hizmetler için ücretlerin artırılması Şimdiye kadar bedelsiz sunulan hizmetlere de ücret uygulanması
Pazarlama çalışmaları	Daha fazla iş yapılması ve teslim edilmesi (hacmin artırılması) Daha kârlı işlerin satılması Çapraz satış yapılması (mevcut müşterilere ek hizmetler satılması) Pazarlamanın daha verimli hale getirilmesi
Personel sayısı ve yapısı	Daha fazla danışmanın işe alınması Manivela etkisinin artırılması Verimsiz personelin işten çıkarılması veya yenileriyle değiştirilmesi Personel yeterliğinin artırılması
Hizmet portföyü	Kârsız hizmetlerin durdurulması Yeni ve daha kârlı hizmetlerin geliştirilmesi

Diğer masraflar (Tablo 33.1'de satır 3 ila 12 arasında gruplandırılmıştır) belirli bir profil, kapsam ve faaliyet seviyesindeki bir danışmanlık biriminde işletmeye ilişkin birçok farklı kalemden oluşan geniş bir yelpaze içerir. Genel bir kural olarak, bu masraflar belirli bir müşteri projesiyle doğrudan ilişkilendirilemeyen, ilişkilendirilse bile bunu yapmanın çok pratik veya verimli olmayacağı masraflardır. Örneğin kopyalama masrafları sabit bir masraf kalemi olarak veya belirli bir müşteriden talep edilebilecek doğrudan bir masraf olarak görülebilir. Rutin kopyalama işi (örneğin danışmanlık raporlarının standart bir sayıda kopyalanması) normalde sabit bir masraf olarak işlem görür. Çok ciltli özel raporlar veya müşteri tarafından sipariş edilen çok sayıda ilave kopya, "faturalanabilir masraf" olarak müşteriye fatura edilmelidir. Telefon giderleri veya diğer masraflar için de benzer bir seçimin yapılması gerekir.

Tablo 33.1 Bir danışmanlık firmasının işletme bütçesi

Bütçe kalemi	ABD $	Yüzdeler
1. Profesyonel maaşlar	1 710 000	43,9
2. Profesyonel maaşlara uygulanan sosyal ücret ve haklar	340 000	8,7
3. İdari ve destek personelin maaşları	250 000	6,4
4. İdari maaşlara uygulanan sosyal ücret ve haklar	50 000	1,3
5. Pazarlama ve tanıtım masrafları (maaşlar hariç)	160 000	4,1
6. Kira ve ortak hizmetler	120 000	3,1
7. Ekipman, mobilya, malzeme ve kırtasiye	110 000	2,8
8. İletişim (posta, faks, telefon)	110 000	2,8
9. Vergiler (gelir vergisi dışında)	70 000	1,8
10. Kütüphane, abonelik, üyelik ücretleri	80 000	2,1
11. Personel eğitim ve gelişimi	80 000	2,1
12. Diğer masraflar (seyahat, eğlence vb.)	180 000	4,6
13. Genel masraflar (3 ila 12)	1 210 000	31,0
14. Toplam masraflar (1 ila 12)	3 260 000	83,6
15. Brüt kâr (vergiden önce)	638 000	16,4
16. Toplam gelir (14 + 15)	3 898 000	100,0
17. Müşterilere faturalanan masraflar	522 000	13,4
18. Brüt faturalama (16 + 17)	4 420 000	113,4

Not: Madde 1 ("Profesyonel maaşlar") şunları içerir: yönetici (1 x 100.000 ABD $ = 100.000); kıdemli danışmanlar (6 x 75.000 ABD $ = 450.000); işletme danışmanları (20 x 55.000 ABD $ = 1.100.000); stajyer danışmanlar (2 x 30.000 ABD $ = 60.000); toplam 1.710.000 ABD $.

Tablo 33.2 Masraf ve gelirlerin tipik yapısı

Kalem	Yüzde
Profesyonel maaşlar (sosyal masraflar dahil)	36-60
Diğer masraflar	40-60
Brüt kâr (vergi öncesi)	10-25
Toplam gelir	100
Fatura edilebilir masraflar	10-30
Müşteriye brüt faturalama	110-130

Müşteriye fatura edilen masraflar (faturalanabilir masraflar), bu masraflar hesaplarına geçse bile, genellikle danışmanlar tarafından gelirlerinin bir parçası olarak görülmezler. Bu nedenle, faturalanabilir masraflar işletme bütçesinde ayrı olarak (satır 17) gösterilmiştir.

Kâr

Kâr (vergi öncesi), bütçe dönemi boyunca kazanılan toplam ücretlerle üstlenilen tüm maliyet ve masraflar arasındaki farktır. Aşağıdakileri mümkün kılar:

- danışmanlık firmasının sahipleri, ortakları veya diğer çalışanları için kar payı veya ikramiye;
- ihtiyat akçesi ayrılması;
- işletme sermayesinin artırılması;
- sermaye harcamalarının finansmanı;
- kazanç (gelir) vergisinin ödenmesi.

Tablo 33.2'de gösterildiği üzere, çoğu durumda kâr marjı toplam gelirin yüzde 10 ila 25'i arasında olacaktır. Gerçek rakam, yeterli kâr bırakan ücretler talep etme imkanı, masrafları kısma ve kontrol etme becerisi ve firmanın hizmetlerini genişletmek veya yukarıda sıralanan sebeplerden biri için kaynak yaratma gereksinimi gibi unsurlara bağlı olacaktır.

33.2 Performans izleme

İşletme hizmetleri ve mali performansın izlenmesi, danışmanlık firmaları için son derece büyük önem taşıyan, ancak yine de sıklıkla yabana atılan bir yönetim işlevidir. Amaç sırf yapmış olmak için istatistikler yapmak değil, (durumu düzeltmek için eylem gereksinimini ortaya çıkaracak) olumsuz eğilimler ve (meydana çıkan imkanların kaçırılmaması için takviye edilmesi gereken) olumlu değişimleri gözler önüne sermesi olası kilit bilgileri sistemli biçimde toplamak ve değerlendirmektir.

Performans izleme öncelikle acil iyileştirmeleri hedef alır, ancak stratejik etkileri de gözden kaçırılmamalıdır. Belli bir tür hizmete talepte görülen büyük değişiklikler veya belli pazarlara hizmetin satış maliyetinde artış gibi danışmanlık firmasını uzun vadede etkileyecek değişim ve eğilimlerin gözler önüne serilmesine yardımcı olur. Böylelikle firmanın stratejisinde yapılacak düzenlemeler tahmin ve öngörülere değil, somut verilere dayandırılabilir.

Karşılaştırma ve kıyaslama

Karşılaştırma yapmadan performansın değerlendirilmesi mümkün değildir; üstün ya da düşük performans, sadece başka bir performansa bakarak tanımlanıp değerlendirilebilir. Danışmanlar karşılaştırmayı müşterilerle çalışırken yaygın biçimde kullanırlar ve bunu kendi işletme faaliyetlerine uygulamada tereddüt etmemeleri gerekir.

Planlanan veya öngörülen hedeflerle sonuçların karşılaştırılması, hedeflerin sadece tahmine değil, derinlemesine analiz ve gerçekçi hedef belirlemelere dayandırılması koşuluyla ışık tutucu olabilir. Bu karşılaştırmanın performans izlemede dayandırılacağı temel belgeler, yıllık çalışma planı ve işletme bütçesidir.

Geçmiş ve mevcut performansın karşılaştırılması, performanstaki eğilimlerin yanısıra bunları etkileyen faktörlerdeki değişiklikleri gözler önüne serer.

Performansın diğer danışmanlarla karşılaştırılması ise, en öğretici yöntem-

dir. Bu, birçok yolla yapılabilir:

- İş arkadaşı olan danışmanlar birbirlerinden bir şeyler öğrenmek isteyen meslektaşlar olarak, gayri resmi biçimde veri değiş tokuşu ve karşılaştırmasında bulunabilirler.
- Bir danışmanlar meslek kuruluşu veya başka bir kuruluşun yönettiği resmi bir firmalar arası karşılaştırma çizelgesi gündeme gelebilir. Bu tür bir çizelge kapsamında, kilit veriler toplanır, tablo haline getirilir ve düzenli aralıklarla birimlerin kimliği açıklanmadan, katılımcı danışmanlık birimlerine dağıtılır.
- Belirli bir danışmanın elde ettiği performans, sektör standartlarıyla karşılaştırılabilir. Bu sektör standartları "iyi uygulama"yı, yani yönetimleri yetkin ve performansları yeterli bulunan danışmanlık firmalarının deneyimlerini yansıtmalıdır. Burada da, bu tür standartlar bir meslek kuruluşu tarafından üyelerinin menfaati için referans noktası olarak belirlenebilir. Bu kitapta danışmanlık firmalarından ve meslek kuruluşlarından toplanan çok sayıda oran ele alınmıştır. Bu işletme oranları bir standart formu olarak görülebilirler.

Karşılaştırma yaparken yüksek ve düşük performansın nedenlerini belirlemek büyük önem arz eder: Bu, işletme faaliyetleri ve görev icrasının üstün veya zayıf yönetiminden kaynaklanabildiği gibi, iş çevresinde danışmanlık firmasının kontrolünün neredeyse dışında gelişen, öngörülemeyen gelişimler yüzünden de ortaya çıkabilir.

Hem diğer firmalardan elde edilen veriler, hem de sektör standart veya ortalamaları titizlikle kullanılmalıdır. Firmanızın durumu veya olanakları aynı hedefleriniz gibi çok farklı olabilir. Diğerlerinin nasıl bir performans sergilediğini bilmek son derece faydalı olsa da, kaynaklar, koşullar ve stratejiler karşılaştırılmaksızın yüzeysel ve aceleci sonuçlar çıkarılmamalıdır.

Aylık kilit kontroller

İşletme faaliyetleri kontrolü, çok geç olmadan harekete geçilmesini mümkün kılmak için mümkün olduğunca sık yapılmalı ve incelenmelidir. Pratikte bu, çoğu zaman ayda bir olacaktır. Bu da yukarıda anlatılan işletme faaliyetleri çalışma planı ve bütçenin neden çoğu verinin aylık özetleriyle birlikte hazırlandığını açıklar. Danışmanlık birimi standartlarından herhangi bir sapma veya arzu edilmeyen bir eğilim, yönetim tarafından tespit edilmelidir. Yönetim acil düzeltici eylemin gerekli ve uygulanabilir olup olmadığı veya kısa vadeli göstergelerin piyasada, meslekte veya firmanın kendisinde daha uzun vadeli kaymaların işareti olup olmadığı konularını ele almak zorunda kalacaktır. Kutu 33.2, belirli bir danışmanlık firmasının uyan kontrollerin listesini belirlemede yardımcı olabilir.

Yıllık kontroller

Oranların tümü kısa vadeli izleme ve eylem için elverişli değildir, bu yüzden hepsinin her ay sunulmasına gerek yoktur. Birikmekte olan bir gecikmiş işler ve düşen gelir kaydı, yönetimin derhal ilgisini gerektirir ve bu nedenle bu verilere her

ay ihtiyaç duyulur. Temel personel yapısı, kısa vadeli önlemlerle değiştirilemez ve yılda bir veya iki kere olmak üzere ilintili bilgilerin bir analizi yeterli olabilir.

Kutu 33.2 Aylık kontroller: Kontrol listesi

(1) İleriye dönük iş yükü (birikmiş işler)

En önemli etkendir; ideal olarak yaklaşık üç ay civarında olmalı ve bir buçuk aydan fazla birikmiş iş olmamalıdır; bu süre çok uzun olursa, müşteriler çok bekletiliyor demektir.

(2) Müşteri ziyareti (toplantı, anket) sayısının görüşülen iş sayısına oranı

Tanıtım işinin etkinliğinin göstergesidir. Buna alternatif bir oran, her bir müşteri ziyaretine (toplantı, anket) düşen iş hacmi veya bir görevi almak veya belli bir hacimde (örneğin 100.000 $) yeni işe ulaşmak için gereken pazarlama günü sayısıdır. Görevler büyüklük bakımından ciddi değişiklikler gösteriyorsa, bu yaklaşım daha net bir sonuç verebilir.

(3) Toplam zamanın fiili ve bütçelenen kullanımı

Tüm danışmanlık personeli için toptan veya işletme faaliyetleri danışmanları, denetçiler, ortaklar ve memurlar gibi kategoriler için ayrı ayrı hesaplanabilir; sadece şirketin elinde yeterli iş olup olmadığını değil, işin sorunsuz teslimat için doğru çizelgelenip çizelgelenmediğini ve organize edilip edilmediğini gösterir.

(4) Kümülatif fiili ücret kazanılan günlerin planlanan ücret kazanılan günlere oranı

Bir önceki oranla benzer kullanım.

(5) Fiili ve bütçelenen ücret oranı

Tüm danışmanlık personeli için toptan veya danışmanlık kategorileri için ayrı ayrı hesaplanabilir; firmanın optimum ücretleri uygular konumda olup olmadığını değerlendirmekte yardımcı olur ve personelin teknik ve ücret üretme becerilerine uygun biçimde kullanımı konusunda rehberlik sağlar.

(6) Kazanılan ücretlerin bütçelenen ücretlere oranı (aylık ve kümülatif)

Mali açıdan fiili program teslim oranının sentetik göstergesidir.

(7) Kazanılan ücretlerin masraflara oranı (aylık ve kümülatif)

Mali açıdan kısa vadeli performansın sentetik göstergesidir; aşırı masraf ve nakit sıkıntıları konusunda erken uyarı sağlar.

(8) Üstlenilen masrafların bütçelenen masraflara oranı (toplam olarak ve bütçe masraf kalemleri için ayrı ayrı; aylık ve kümülatif)

Masraf kalemlerinin ayrıntılı incelemesini mümkün kılar; özel masraf kısıcı önlemler ve danışmanın kontrolü dışındaki fiyat değişiklikleri ve diğer değişikliklerden kaynaklanan bütçe ayarlamaları konusunda öneriler sunar.

(9) Aylık faturalamanın aylık kazanılan ücretlere oranı

Firmanın çalışma kayıtlarını işleme ve kayıtlar hazır olur olmaz müşteriye fatura etme konusunda doğru organize olup olmadığını gösterir.

(10) Ödenmeyen ücretlerin kaç aylık olduğu

Ücretlerin normal zaman sınırları içinde (dört ila altı hafta) ödenip ödenmediğini gösterir, buna alternatif bir oran da toplam (yıllık) gelirde ödenmeyen ücretlerin yüzdesidir.

Yıllık bir performans incelemesi veya denetimi, aylık olarak toplanan verileri ve ayrıca aşağıdaki gibi diğer mali ve mali olmayan verileri inceler:

- işletmenin büyüme oranı;
- toplam gelirle karşılaştırılan brüt ve/veya net kar;
- ortak başına ve çalıştırılan danışman başına kar;
- pazarlama hizmetleriyle iştigal eden danışman başına satılan iş hacmi;
- danışmanlığın ve diğer personelin yapısını ve cirosunu belirten oranlar (çeşitli kategoriler);
- faturalanamayan zaman yapısı dahil olmak üzere, çeşitli hizmetler ve faaliyetler için zaman kullanımını ve zaman tahsisatını gösteren oranlar;
- harcama ve maliyet yapısı (çeşitli harcama sahalarının ilintili büyüklüğü);
- pazarlama ve iş geliştirme maliyetleri;
- ücret oranları;
- hisse senedi opsiyonları yoluyla tazminat dahil, ortak, danışman ve diğer personel tazminatı;
- tahsil edilemeyen ücretler (batık para) ve toplam gelirin parçası olarak diğer zararlar.

Yıllık mali tablolardan hesaplanabilen çeşitli mali oranları analiz etmek genellikle faydalıdır. Bununla beraber, bunu yapmadan önce, bu oranların üretim endüstrisinde ve diğer sektörlerde olduğu kadar danışmanlıkta da anlamlı olup olmadıklarını düşünmek gerekir (duran varlıkların nispeten küçük hacmi ve rolü gibi etkenler sebebiyle). Ayrıca, beş ila on yıl arası verileri karşılaştırarak eğilimler analiz edilebilir.

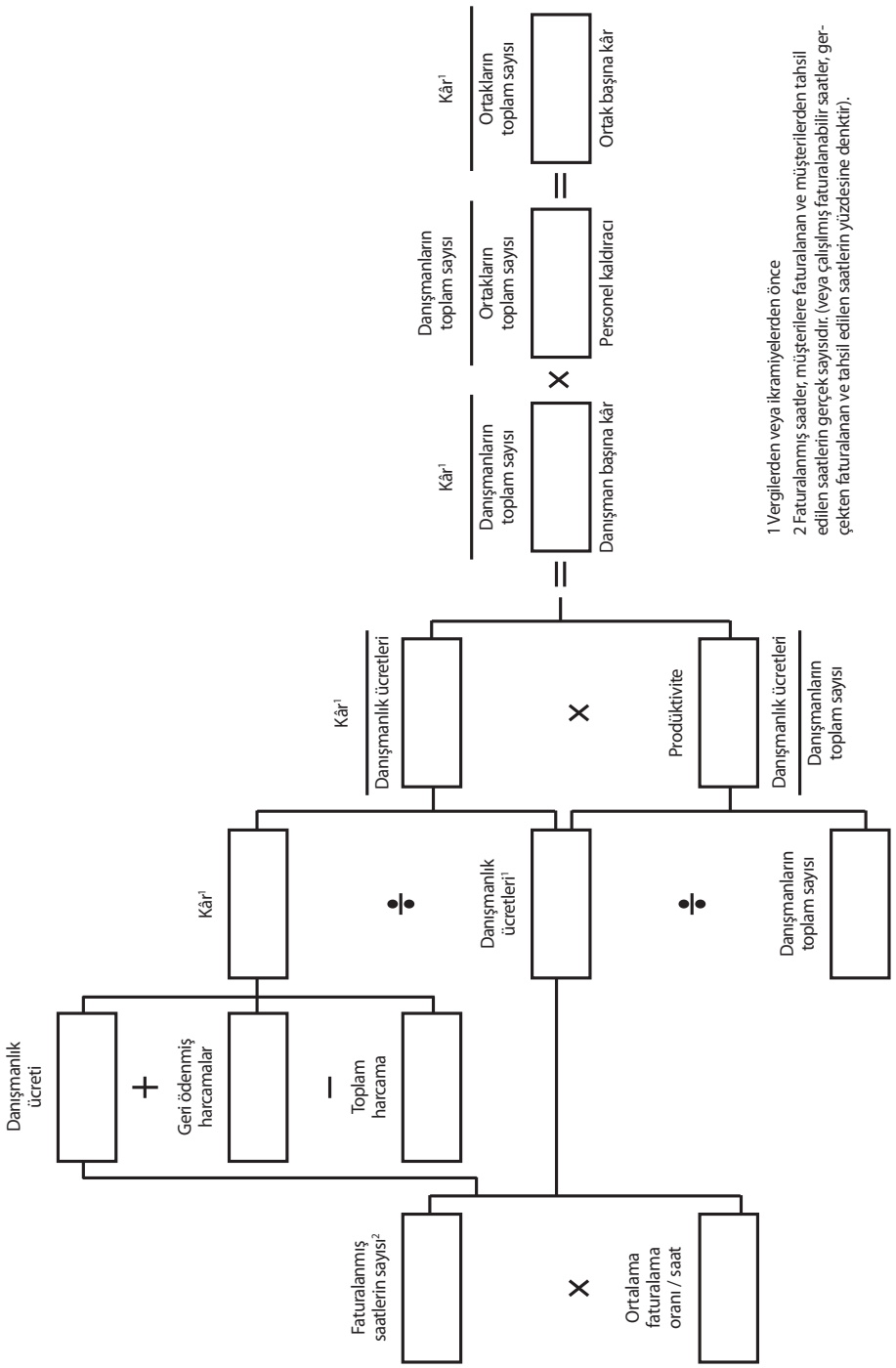
Yine burada, analiz, gelecekteki hareketler için sebepleri ortaya çıkarmalı ve bir odak öne sürmelidir. Artmış gelir, daha iyi performansın ve ayrıca enflasyonu yansıtmak için fiyat ayarlamalarının sonucu olabilirken, mali olmayan bağlamda gerçek performans değişmemiştir veya bozulmamıştır.

Profesyonel firmalar için genel bir kar modeli, Bölüm 27.3'de tarif edilmişti. Bu model, örneğin danışmanlık firmalarının yıllık anketlerinde Yönetim Danışmanlığı Firmaları Meslek Kuruluşu (AMCF) tarafından tavsiye edilen şekilde, bir firmanın yıllık performans incelemeleri için kullanılabilir. [1] Model, hem sentetik bir kârlılık (ortak başına kar) görüşü, hem de ortak oranı başına kârı etkilemiş kilit faktörler hakkında daha analitik bilgiler sağlar. Genişletilmiş model, Şekil 33.1'de hatırlatılmaktadır.

Performans izlemenin organizasyonel seviyesi

Danışmanlık firması yönetimi, aylık ve yıllık olmak üzere kilit etkenlerin tümünü bilmeyle ve analiz etmeyle ilgilenecektir. Kural olarak, işletme performansı ve mali performans oranları düzenli yönetim toplantılarında gözden geçirilir. Düzeltici önlem almaya karar verilirse, ulaşılacak kesin hedef ve alınacak önlem sorumluluğu tarif edilmelidir.

Şekil 33.1 Danışmanlık firmaları için genişletilmiş kâr modeli



Kaynak: ACME: ACME 1993 survey of United States key management information (ACME 1993 Birleşik Devletler kilit yönetim bilgileri anketi) (New York, 1993).

Firmanın sadece ortaklarını ve üst düzey üyelerini değil, ayrıca diğer danışmanları da firmanın elde ettiği performans hakkında bilgilendirmek, nelerin iyileştirilmesi gerektiğini ve bu gibi iyileştirmelerin yapılmasına münferit danışmanların nasıl yardımcı olabileceklerini ve nasıl cesaretlendirileceklerini belirtmek iyi bir uygulamadır.

Seçilmiş performans oranları, firma içinde birim tarafından hesaplanabilir ve analiz edilebilir (ekip, birim, hizmet grubu, uygulama alanı vb.). Bu gibi bir analiz, elde edilen toplam sonuçlara başlıca katkıda bulunanların hangi birimler olduklarını ve hangi "sorunlu" birimlerin mali bir yük haline geldikleri veya gelebilecekleri gösterebilir. Bu, bu birimlerin yönetimini ve personelini daha aktif ve daha girişimci olmak üzere harekete geçirebilir.

İşe alınan her danışman için performans verilerini bilmek genellikle faydalıdır. Tipik bir örnek, hizmetleri pazarlamakla iştigal eden danışman başına satılan iş hacmi oranıdır. Danışman başına ortalama verileri hesaplamaktan ve incelemekten ziyade, bazı danışmanlık firmaları, her bir bireyin pazarlama performansını kaydeder ve analiz eder. Aynısı, münferit danışmanlar için bütçelendirilen ve gerçek geliri ve karlılığı karşılaştırarak program sunumunun değerlendirilmesinde yapılabilir. Eğer bir bireyin karlılığı düşükse, bunun sebepleri, örneğin aşağıdakiler olabilir:

- istenen ücret, ödenen maaşa ve diğer maliyetlere kıyasla çok düşüktür;
- ilgili kişinin hizmetlerine yapılan düşük talep sebebiyle veya hizmet pazarlamadaki, planlamadaki ve organizasyondaki zayıflıkları yansıtan diğer sebepler yüzünden ücretlenebilen zaman kullanımı azdır.

Münferit görevlerin performansı

Benzer bir şekilde, kârlılık ve diğer bazı performans göstergeleri, göreve (proje, ürün) göre hesaplanabilir ve analiz edilebilir. Örneğin bir danışmanlık firması, danışmanlık görevlerinin karlılığının düşük olduğunu tespit etmiştir. Bununla beraber, oluşturulmuş birçok görev, ısmarlama yapılmış ve büro içi eğitim programlarına talep yaratmış ve ayrıca düzenli açık eğitim seminerlerine katılımcılar getirmiştir. Bu iki ürün grubu oldukça karlı olduğu için, genel sonucun memnuniyet verici olduğuna ve danışmanlık görevlerinin nispeten düşük karlılığının tamamen kabul edilebilir olduğuna karar verilmiştir.

Görev performansı hakkındaki bilgiler; çeşitli görev türleri için ücret formüllerinin ve ücret seviyelerinin yeterliliği, personel görevlendirmesi, işletme görevlerinin dayanağı ve denetimi için deneyimli (ve daha pahalı) danışmanların kullanımı, görev planlama ve idare kalitesi, geri ödenemez çeşitli harcama (ve maliyet) kalemleri ve benzerleri gibi konulara açılım yaratırlar.

Kilit koşul, çeşitli danışman kategorileri tarafından özel görevler için harcanan zamanın doğru bir şekilde kaydedilmesi ve ölçülmesidir. Örneğin üst düzeyler tarafından eksik bilgilendirme ve rehberlik sebebiyle veya daha üst düzey kişilerin zamanının görevin zorluğunun garanti ettiğinden daha fazla kullanılması sebebiyle, kıdemce aşağı danışmanların bütçelendirilmişten daha fazla zaman kullandıkları sonucuna varılabilir. Ayrıca, her kategorinin zaman maliyeti (saat, gün) hesap-

lanmalıdır (bu, sabit maliyetlerin dahil edilip edilmeyeceği ve nasıl tahsis edileceği hakkında bir kararı içerir). [2]

33.3 Defter tutma ve muhasebe

Her işletmede olduğu gibi, operasyonun mali yanını kontrol etmek ve kanunun gerektirdiği bilgileri hazırlamak için bir danışmanlık organizasyonunun defter tutmaya ve muhasebeye ihtiyacı vardır. Bu bölüm, danışmanların karşılaştıkları muhasebe sorunları hakkında bazı yorumlar sunar, fakat amacı profesyonel firmalarda eksiksiz bir muhasebe incelemesi sunmak değildir. Bu gibi bilgiler, uzmanlaşmış yayınlardan edinilebilir.

Sisteminizi seçmek

Kullanılan muhasebe sistemi, etkili bir yönetim aracı olmalı, danışmanlık operasyonlarının doğasına tam olarak adapte edilmelidir. Mümkün olduğunca basit olmalıdır. Birkaç müşteriye hizmette bulunan ve sınırlı bir harcama aralığına sahip tek bir uygulayıcı, gerçekten çok basit bir sistemi kullanabilir. Sistemin karmaşıklığı, firmanın büyümesiyle ve operasyonlarının karmaşıklığıyla artacaktır, fakat büyük bir danışmanlık firması bile muhasebesini basit tutmaya çalışmalıdır.

Muhasebede deneyimli bir danışman, hangi sistemi kullanacağına kişisel olarak karar verebilir. Küçük işletmeler ve profesyonel hizmet firmaları için standartlaştırılmış kişiye özel defter tutma sistemleri ve bilgisayar programları vardır; danışman, tüm formlar ve defterler dahil olmak üzere, bunun gibi bir sistemi, bir ofis ekipmanı, yazılım ve kırtasiye tedarikçisinden satın alabilmelidir. Bazı ülkelerde profesyonel firmalar meslek kuruluşları, kendi üye firmaları için muhasebe rehber kuralları ve tavsiyeleri yayımlamıştır. Alternatif olarak, bir muhasebeciden ısmarlama bir sistem tasarlaması istenebilir. Defter tutma ve muhasebe, ayrıca dış kaynak kullanımına çok uygundur ve birçok danışman bu çözümü kullanır.

Düşünülmesi gereken esas kriterler, aşağıdakileri içerir:

- Firma gelirinin yapısı nedir (hacim, müşterilerin sayısı, ödemelerin sıklığı, tahsilat sorunları, farklı gelir türleri)?
- Firma harcamalarının yapısı nedir (farklı harcama kalemleri, kritik harcama kalemleri, harcamaların sıklığı)?
- Firmanın maddi ve mali kaynakları nelerdir (binalar, ekipman, materyaller ve yedek parça stokları, mali rezervler, nakit)?
- Firmanın operasyonu nasıl finanse edilmektedir?
- Nakit akışıyla ve likiditeyle ilgili olarak mevcut ve potansiyel sorunlar nelerdir?
- Sağlam mali yönetim için hangi bilgiler kritiktir ve ne sıklıkla sağlanmalıdır?
- Hangi kayıtlar ve raporlar zorunludur?

Küçük bir danışmanlık firması, tek girişli basit bir sistemle tatmin olabilir, bir kasa defteri kullanabilir, fakat birçok danışmanlık firması çift girişli bir sistemi tercih eder. İşletmenin hukuki biçimine ve seçilen muhasebe sistemine bakmaksızın, her danışman, kendi iş hesaplarını özel hane hesaplarından ayırmalıdır. Mali yönetimin bu temel kuralı, genellikle yönetim danışmanları tarafından kendi küçük iş-

letme müşterilerine tavsiye edilir ve danışmanlara kendi işletmelerinde aynı ilkeyi izlemek üzere tavsiyede bulunulacaktır.

Başka bir olası seçim, nakit temelinde muhasebeyle (sadece nakit işlemleri kaydedilir) tahakkuk temelinde muhasebe (alacak hesabı ve borç hesabı kaydedilir) arasında olabilir. Örneğin Birleşik Devletler'de, profesyonel firmalar nakit temelinde muhasebeciliği tercih ederler, çünkü bu sistem uyarınca sadece kendisi için fiilen nakdin tahsil edildiği gelir vergilendirilir.

Tutulması gereken hesaplar

Bazı ülkelerde, halka açık şirketlerin ve özel şirketlerin kullanması gereken önerilmiş veya hatta zorunlu bir hesap cetveli olacaktır (bazı ülkelerde buna "muhasebe planı" adı verilir). Bununla beraber, bazı durumlarda danışman kendi hesap cetvelini seçmekte özgür olacaktır. Özellikle, cetvelin ne kadar ayrıntılı olması gerektiğine karar verebilecektir.

Amaç her zaman akılda tutulmalıdır. Zorunlu mali raporların üretildiği hesaplara ihtiyaç duyulacaktır. Önemli harcamaları kontrol etmek için gereken hesaplar (örneğin idari personelin ve destek personelinin ücretleri) birçok durumda ayrı ayrı tutulmalıdır. Öte yandan, önemsiz harcama kalemleri ayrı hesapları gerektirmez ve bu kalemlerden bazıları tek bir hesapta genellikle engellenebilir.

Bütçelerin hazırlanmasını ve kontrolünü kolaylaştırmak için bütçeleme ve muhasebe arasında tutarlık amaçlamak tavsiye edilir. Eğer firma kendi işletme bütçesini Tablo 33.1'de gösterilen şekilde yapılandırmaya karar verirse, gelir ve harcamalar için hesapları buna göre yapılandırılmalıdır. Muhasebe, daha ayrıntılı olabilir. Örneğin gelir, ana hesap defterine gönderilmeden önce birkaç müşteri hesabına kaydedilebilir. Bununla beraber, tutarsızlıklardan kaçınılmalıdır. Bu nedenle, eğer "maaşların dışındaki pazarlama ve teşvik harcamaları" maaşlardan ayrı bir şekilde bütçelenirse, ayrı ayrı hesaplarda aynı şekilde gösterilmeleri gerekir. Hatalardan ve karışıklıktan kaçınmak amacıyla, hangi hesapta neyin kaydedileceğini tanımlarken net olmak gerekir. Örneğin telefon ücretlerinin tümü (müşterilerin hesabına yazdırılabilenler hariç) iletişim hesabına tutarlı bir şekilde yazılacak mı, yoksa pazarlamayla ilgili olanlara pazarlama ve tanıtım harcamaları olarak mı muamele edilecek? Bu gibi birçok kararın verilmesi gerekecektir.

Mali tablolar

Birçok ülkede, anonim şirket olarak kurulmuş danışmanlık firmaları, aşağıdakileri içeren mali tablolar hazırlamak zorundadırlar:

- bilanço;
- gelir tablosu (kar ve zarar hesabı);
- fon kaynak kullanımı tablosu (fon akışı tablosu);
- birikmiş kar tablosu;
- denetçinin sertifikası ve mali tablolar hakkında notlar.

Bu tabloların anlam ve kullanımları, muhasebe ve mali yönetim literatürün-

de fazlasıyla tarif edilmektedir.

Kanun gerektirmese bile, danışmanlık firmalarının tümü, yalnız uygulayıcılar dahil olmak üzere, kendi kendilerini değerlendirmek ve firmanın mali sağlığını izlemek amacıyla yılda en az bir kere mali raporlar hazırlamalıdır. Bu oldukça basit, fakat oldukça faydalı ve bilgilendirici bir uygulama olabilir.

1. On beş yıl önce, AMCF, çeşitli büyüklüklerde ve teknik profillerde danışmanlık firmalarından çok büyük gizlilikte veri toplamaya başladı. Profesyonel firmalar için kar modelini kullanarak AMCF yıllık anketler yayımlar, genel performansta önceki yıllar ve uzun vadeli eğilimler için kilit göstergeler verir. Bkz. AMCF: The operating ratios for management consulting firms: A resource for benchmarking (Yönetim danışmanlığı firmaları için işletim oranları: Kıyaslama için bir kaynak) (New York, AMCF, 2000).
2. Ayrıca bkz. D. Maister: "Measuring engagement profitability" (Angajman karlılığının ölçülmesi), American Lawyer (New York), Temmuz/Ağustos 1994 ve aynı yazar: "Managing your clients' projects" (Müşterilerinizin projelerinin yönetilmesi), True professionalism (New York, The Free Press, 1997).

DANIŞMANLIK FİRMALARINDA BİLGİ YÖNETİMİ

34

Danışmanlık firmaları, bilgi yönetimi girişimlerine sahip ilk organizasyonlar arasındaydı. Genel olarak konuşmak gerekirse, ana hatları Bölüm 19'da verilen bilgi yönetiminin temel teorileri ve ilkeleri, danışmanlık firmalarına ve diğer firmalara eşit derecede uygulanır. Bu nedenle, bu bölüm, danışmanların kendi firmalarında ve faaliyetlerinde bilgi yönetimini artırmalarına yardımcı olmaya odaklanır.

34.1 Danışmanlık hizmetlerinde bilgi yönetimi etmenleri

Başlıca değer olarak bilgi

Çalışanların bireysel uzmanlığı, bilgisi ve becerileri, metodolojilerin ve şablonların kolektif bilgi temelleriyle birlikte, bir danışmanlık firmasının başlıca kaynaklarını oluşturur. Bu kaynakların muhafaza edilmesi ve daha fazla geliştirilmesi başarı için esastır. Şirketin değeri, büyük oranda personel üyelerinin yeteneklerine ve bilgisine ve bir bütün olarak organizasyona bağlıdır.

Etkili ve etkin çalışma ihtiyacı

Danışmanlık firmaları, rekabet stratejileri bakımından farklılık gösterir. [1] Örneğin BT danışmanlık firmaları, genellikle birkaç müşteri için bir çözüm uygular ve bu nedenle yeniden kullanılabilen bilgiye güvenir. Öte yandan, strateji danışmanları, bireysel üst seviyedeki stratejik sorunlara benzersiz çözümler sunar; başarılı olmak için, danışmanların bağlama özgü bilgiyi birbirleriyle paylaşması gerekir. Her iki şirket türü, sınırlı bir zaman çerçevesinde ve önceden belirtilmiş kalite standartlarını karşılayan bir çözüm sağlamak zorundadır. Stratejik odağa bakmaksızın, danışmanın belgelerden veya organizasyon içindeki diğer kişilerden gelen çeşitli bilgilere erişim sağlaması gerekir. Eğer uygun çözümler şirket içinde veya piyasada zaten mevcutsa, danışmanlar bunlar hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Hiçbir danışmanlık firmasının gücü, tekerleği yeniden icat etmeye yetmez (bazı danışmanların tekrar tekrar tam olarak yaptıkları şey yine de budur). Ayrıca, müşterileri her danışmandan tüm şirketin uzmanlığını sunmasını bekler. Olası tüm kaynakların kullanılamaması, danışmanın profesyonel ününü riske atacaktır.

Zaman, danışmanlık sürecinde her zaman bir etken olagelmiştir. Yeni bir teklif yazmak için gereken zaman, şirket içinde mevcut bilginin etkin şekilde kullanımıyla kısaltılabilir. Benzer teklifleri, benzer proje profillerini ve müşteriler ve ayrı ayrı piyasaları hakkındaki bilgileri aramak hızlı ve kolay olmalıdır. Etkin bir bilgi yönetim programı, bu süreci basitleştirebilir ve destekleyebilir.

Danışmanlık ürünlerinin metalaştırılması

Uluslararası birçok danışmanlık firması, halihazırda benzer ürünlerle profesyonel hizmetlerini vermenin benzer yollarını sunmaktadır. Bu tür standartlaşmış hizmetler için ücret, baskı altındadır. Eğer bu tür düşük marjlı projeler hayatta kalacaksa, projelerden, yeniden kullanım ekonomilerinden ve kalite temininden etkili şekilde bilgi sahibi olmak esastır. Standart ürünlerin baştan sona bir çözüm içinde bir araya getirilmesi başka bir zorluk getirir, çünkü farklı uygulamaların işbirliği yapması gerekir. Bu tür projeler, özellikle entegre süreç geliştirmede ve yazılım uygulama projelerinde sayıları yüze varan danışmanı içerebilir.

Müşterilerin küreselleştirilmesi

Danışmanlık firmaları için başka bir bilgi yönetimi etmeni, ilerlemekte olan küreselleşmedir. Müşteriler küresel oyuncular haline geldikçe, danışmanlık şirketleri rekabetçi şekilde kalabilmek için dünya çapında aynı hizmetleri sağlayabilmelidir. Büyük danışmanlık firmaları, çalışanlarının sunulan hizmetlerle müşterilerin ve pazarlarının spesifik durumuyla ilgili olarak dahili ve harici şekilde mevcut bilgilerin tümüne erişim sağlamalarını olanaklı kılan küresel bilgi yönetimi programlarını uygulamak zorundadır.

Rekabet yanıtının iyileştirilmesi

Yeni gelişmelerin, yeni piyasa eğilimlerinin ve yeni iş yapma yollarının hızı, yeni teknolojik gelişmelerin hızıyla yürütülmektedir. Danışmanlar, yeni gerekliliklere ve yeni olasılıklara yol açan gelişmelerin artan hızından ilk etkilenenler arasındadır. Kişinin kendi becerilerini ve uzmanlığını öğrenme ve sürekli olarak iyileştirme ihtiyacı acildir. Bu nedenle, bir bilgi yönetim programı, yeni hizmetler, çözümler ve metodolojiler öğrenme ve getirme yönündeki çabaları desteklemelidir.

Fikri değerlerin kaybının önlenmesi

Bir danışmanlık firmasının başlıca değerleri, özen gösterilmesi ve beslenmesi gereken fikri değerleridir. Danışmanlık hizmetlerindeki ortalama istihdam uzunluğu, diğer sektörlere göre çok daha kısadır. Bu nedenle, bir bilgi yönetim programı, personel üyeleri ayrılsa bile bilgi ve enformasyonun şirket içinde kalmasını temin etmelidir. Bu bağlamda, bilgi yönetimi, fikri değerlerin kaybını azaltmanın bir aracıdır. Ayrıca, fikri mülkiyetin yasal olarak korunmasını içerir (bkz. Ek 5).

34.2 Danışmanlık sürecinin doğasında olan etkenler

Danışmanlık firmaları, organizasyon kültürleri ve müşterilere sunulan hizmet türleri bakımından farklılık göstermesine rağmen, bilgi yönetimi ile ilgili bazı etkenler, danışmanlık işinin tümü için ortaktır.

Dağıtılmış iş ortamı

Kendi ofislerinde ve müşterilerinin ofisinde çalışmaya ek olarak, birçok danışman evde, çalışma salonlarında, uçaklarda ve trenlerde ve kütüphanelerde çalışır. İşin çoğu elektronik şekilde yapılır ve tipik teknik cihazlar, dizüstü bilgisayarları, cep telefonlarını ve kişisel dijital asistanları (PDA'lar) içerir. Bu nedenle, ilgili açık bilgi veya enformasyona uzaktan erişebilmek gerekir ve uygulamaların tümünü bir araya getiren elektronik çalışma sahasına ihtiyaç duyulmaktadır. Yeni bilginin yakalanması ve en iyi uygulamaların paylaşılması, elektronik çalışma sahasına uzaktan erişimle de mümkün olmalıdır. Bilgi temelinin en azından bazı kısımları taşınabilir olmalıdır.

Zaman baskısı

Danışmanlık hizmetlerindeki işin çoğu, zaman baskısı altındadır. Bilgi işinin önündeki olası engellere bakarken, bu durumu akıldan çıkarmamak gerekir. Bilginin oluşturulması, yakalanması, paylaşılması ve kullanılması, danışmanlık çalışma süreçlerine düzgün bir şekilde bağlanması gereken süreçlerdir. Bilgiye (zaman kalması durumunda) orijinal danışmanlık işinin en tepesinde yapılması gereken bir şey şeklinde muamele etmek, eninde sonunda bilgi yönetim programının başarısızlığa uğramasına yol açacaktır.

Müşterilerin taleplerine odaklanmak

Danışmanlık işinin tümü, müşteriler ve gereklilikleri çevresinde organize olma eğilimindedir. Müşteri için çalışma, en yüksek değere sahiptir; danışmanlık sürecini doğrudan veya dolaylı olarak destekleyen süreçler gereklidir, fakat değer zincirinde daha düşük bir dereceye sahip olma eğilimindedir. Bir danışmanın işinin değeri, esasen faturalanabilir saatlerin sayısıyla ilişkilidir. Müşteri, örneğin bir en iyi uygulamalar belgesi için ödeme yapma konusunda isteksizse ve danışmanın bilgi süreçleri için ayrı bir bütçesi yoksa, bu tutum doğal olarak her tür bilgi çalışmasını engeller.

Firmalardaki rekabetçi ortam

Birçok danışmanlık firması, personel üyeleri arasında rekabeti teşvik eder. Terfi, genellikle bireysel performansa ve danışmanların kendilerini dahili olarak yönetime pazarlama yeteneğine dayalıdır. Bunun tersine, ekip çalışması ve bilgi paylaşımı nadiren hesaba katılır. Danışmanlığın bir kısmı bir kişisel başarı öyküsü geliştirmektir ve birçok danışmanlık firması güçlü bir kişiliğe sahip bireyler arar. Bu bağlamda, danışmanlık hizmetlerinde bilgi yönetimi baş gösterecekse, kültürel değişim gereklidir.

Bilgi paylaşımında isteksizlik

Bir bilgi paylaşımı havasını yakalamak kolay değildir. Birçok şirkette, "bilgi güçtür" ifadesi hala geçerlidir. Bu nedenle, birçok danışman, bilgisini paylaşmayı istemez, çünkü bu durumun bir statü ve güç kaybına yol açacağından korkar. Meslektaşların kaynağını takdir etmeksizin bilgiyi kullanabileceğinden endişelenebilir. Ayrıca, danışmanlık sürecinde, diğer sektörlerde olduğu gibi, bilgi genellikle spesifik bir bağlama bağlıdır. Örneğin en iyi uygulamaları belgelerken, çözümü anla-

mak ve başka bir müşteriyle kullanmak için gereken tüm arkaplan bilgiyi açık etmek sıklıkla mümkün değildir. Başkasının çözümü farklı bir bağlamda kullanması ve yanlış sonuçlara varması yönündeki risk yüksektir.

Burada icat edilmedi sendromu

Danışmanlardan ikna edici çözümler sunmaları beklenir ve bir danışmanın güvenilirliği, kısmen çözümü ne kadar net bir şekilde tanımladığına ve bunun gerçekten en iyisi olduğunu ne kadar gösterebildiğine bağlıdır. Başka birisinin geliştirdiği bir çözümü kullanmadaki isteksizliğin sebeplerinden birisi bu olabilir.

34.3 Bir bilgi yönetim programı

Danışmanlık hizmetlerinde, diğer sektörlerde olduğu gibi, bilgi yönetimi bütünsel bir yaklaşım izlemelidir. En azından aşağıdaki konuları çözmeye çalışmak gerekir:

- **Strateji:** Firmanın iş stratejisi nedir? Bilgi yönetim programı bu stratejiyi nasıl destekliyor?
- **İçerik:** İlintili içerik nedir? Bu içerik nasıl tanımlanabilir ve yapılandırılabilir?
- **Organizasyon ve süreçler:** Organizasyondaki hangi kişi bilgi süreçlerinin muhafaza edilmesiyle ilgilenecek (bilginin oluşturulması, yakalanması, aktarılması ve kullanılması)? Bilgi süreçleri günlük hayata nasıl entegre edilebilir?
- **Kültür ve insanlar:** Bilgi süreçlerinin önündeki engellerle başa çıkmak için neler yapılabilir? Bir bilgi yönetim programı için bunun anlamı nedir?
- **BT:** Bilgi yönetimi için hangi bilişim teknolojisine ihtiyaç duyulmaktadır?

Strateji

Bilgi yönetimi, danışmanlık firmaları için stratejik bir konudur ve bilgi amaçları, firmanın spesifik stratejisinden kaynaklanır. Accenture, KPMG Consulting veya Ernst & Young gibi şirketlerin işletme modelleri, kodlanmış bilginin yeniden kullanımına güvenir. Bu şirketlerin başarısı, açık bilginin hızla kullanılabilir hale getirilmesine dayalıdır; bu şirketler, bilgi yönetimi için bilişim teknolojisine büyük oranda yatırım yaparlar. Bain, McKinsey veya Boston Consulting Group gibi strateji danışmanları için, üstü kapalı, içeriğe oldukça bağımlı bilginin paylaşılmasına odaklanma yönünde daha büyük bir ihtiyaç vardır. Bilgi ağları ve bilgi paylaşımı için fırsat sunan kültürel içerik, bu şirketler için esastır.

Bilgi yönetim projesinin başında, bilgi yönetim programının başarısını ölçme göstergeleriyle birlikte amaçlar belirlenmelidir. Küresel olarak faaliyet gösteren danışmanlık firmalarının tümünün küresel bilgi yönetimi girişimleri olmalıdır, fakat bir pilot proje için uygun bilgi alanlarını tespit ederek başlamak faydalı olabilir. Bu tür bir pilot projenin başarısı, daha sonra tüm şirketi bilgi yönetimin faydaları yönünde ikna etmek için kullanılabilir. Bilgi, yönetim felsefesinin ve organizasyon kültürünün bir parçası haline gelmelidir. Firmanın her üyesi, hangi bilgi stratejisinin benimsendiğini ve münferit danışmanlardan hangi bilgi yaratma ve paylaşma katkıları yapmalarının beklendiğini bilmelidir.

İçerik

Hangi strateji seçilirse seçilsin, her bir danışmanlık firması, bilgiyi konumlandırma, yakalama ve aktarmayla ilgili bazı spesifik sorunlara da hitap etmelidir. Bilgi stratejisi, hangi tür bilginin veya enformasyonun şirket başarısı için alakalı olduğunu tespit eder. Danışmanlık firmaları için en azından aşağıdaki bilgi türleri önemlidir:

- özel bir müşteri için yapılan projeler hakkında bilgi;
- benzer projeler hakkında bilgi ve bu projelerle ilgili deneyimler (diğer müşteriler için);
- müşteri hakkında bilgi ve enformasyon;
- faaliyet alanı hakkında bilgi ve enformasyon (branş, sektör, endüstri);
- çevre hakkında bilgi ve enformasyon (işletme, rekabetçi, yasal, sosyal vb.);
- hizmet hakkında bilgi ve teknik bilgi: metodolojiler, şablonlar, uzmanlık;
- konu bilgisi;
- proje yönetimi ve danışmanlık metodolojileri hakkında bilgi;
- danışmanlık ve profesyonel hizmet sektörleri hakkında bilgi (rakipler, işbirliği yapanlar, ağlar, kurumlar, uzmanlık kaynakları);
- kişisel beceriler.

İlintili bilginin sadece küçük bir kısmı etkili bir şekilde kodlanabilir. Yukarıdaki bilgi türlerinin çoğu kişiseldir, oldukça içeriğe özgüdür ve bunları kodlama yoluyla yakalamak zordur. Kolayca kopyalanamayan üstü örtülü bilgi (bkz. Bölüm 19), şirket için en yüksek değere sahiptir ve başlıca rekabet avantajını oluşturur. Bu nedenle, danışmanlık firmaları için bilgi yönetiminin iki bileşeni vardır:

1. Piyasa çalışmaları, müşteriler hakkında finans bilgileri, günlük haberler, örnek olay incelemeleri, belirli hizmetlerle ilgili bilgi paketleri, metodolojiler için tanımlar ve dersler, proje profilleri vb. gibi açık, alakalı bilgiden oluşan bir veritabanı sağlamalıdır.
2. Uzmanlardan veya "sarı sayfalar"dan oluşan bir veritabanı yoluyla üstü örtülü bilgiye erişim sağlamalıdır. Birisinin özel bir sahada deneyim sahibi olduğunu bilmek, yeni bir sorunun çözümünde bu uzmanlığı kullanmanın anahtarı olabilir. "Sarı sayfalar"ın başlıca amacı, organizasyondaki insanlara uzmanlığa ihtiyaç duydukları zaman gidecekleri yeri söylemektir. Üstü örtülü bilgi alışverişi, uygulama topluluklarını destekleyerek, bilgi fuarları düzenleyerek veya şirkete bir uzmanlık modeli getirerek artırılabilir. [2]

Açık bilgiye veya enformasyona erişim, ilintili bilgiyi yapılandırmak için bir sınıflandırma veya bilgi haritası kullanarak basitleştirilmelidir. Sınıflandırma, özellikle küresel bilgi yönetimi için, aşağıdaki sebepler nedeniyle oldukça faydalıdır:

- Yapının dayalı olduğu terimler, bilgi paylaşımı için temel bir ön koşul niteliğindeki ortak bir dili oluşturur.
- Bir bilgi haritası, kullanıcıların şirket bilgi tabanında gezinmelerine olanak tanır. Bilgi veya enformasyon bulmak, tam sayfa bir arama motorunu kullanmaktan daha kolay ve daha başarılıdır.

- Bilgi haritasında gezinmek, yeni çalışanların şirket bilgi tabanı ve bilgi yönetim uygulamaları hakkında bilgi sahibi olmalarına olanak tanır.

Organizasyon ve süreçler

Bilgi tabanının değeri, esasen güncel ve geçerli olmasına dayalıdır. Yakalamak ve aktarmak gibi bilgi süreçleri, günlük çalışma rutinleriyle birleştirilmelidir. Ayrıca, personel üyelerine belirli destek fonksiyonlarını tahsis etmek faydalı olabilir. Birçok şirket, üst düzey bir bilgi görevlisi – bilgi yönetiminden stratejik seviyede sorumlu bir üst düzey yönetici – atar. Daha operasyonel bir seviyede, belirli bilgi yönetimi süreçleriyle görevli bilgi mühendisleri, bilgi komisyoncuları ve bilgi yöneticileri gibi pozisyonlar tipik bir şekilde yer almaktadır.

Yeni bilgiyle ilintili pozisyonlar genellikle gereklidir ve alakalı rollerin ve sorumluluk-ların belirtilmesi gerekir. Hem bilgi kullanıcısı hem de tedarikçisi niteliğindeki danışmanlar, yeni görevleri ile ilgili olarak bilgilendirilmelidir. Danışmanlar büyük bir zaman baskısı altında çalıştığı için herkesin bilgi çalışmasında bulunması için zaman ayırmak iyi bir fikirdir.

Hansen ve von Oetinger, T şeklinde yönetici adında farklı bir organizasyonel rol teklif eder. [3] T şeklinde yöneticiler, sadece bireysel işletme birimlerinin performansına bağlı olmakla kalmayıp, ayrıca işletme birimleri arasında bilginin paylaşılmasından da sorumludur. Kilit görevleri, çapraz birim öğrenmeyi ve işbirliğini geliştirmektir. T şeklinde yöneticilerin amacı, aşağıdakileri güçlendirmektir:

- en iyi uygulamaların transferi,
- karar verme kalitesinin geliştirilmesi,
- paylaşılan uzmanlık yoluyla gelir büyümesi,
- yeni iş fırsatlarının geliştirilmesi.

Başlıca odakları, kodlanmış bilginin yakalanması ve aktarılması üzerinde değil, bilginin paylaşılması ve yeni bilginin yaratılmasına olanak tanınması üzerindedir. Kumanda ve kontrol etmekten ziyade, diğer kişilere kılavuzluk yapmaya ve ilham vermeye odaklanırlar. T şeklinde bir yönetici, sıklıkla bir "insan portalı" görevi görür, başka bir deyişle, insanların organizasyon içinde ihtiyaç duyulan bilgiyi sağlayabilen başka kişileri belirlemesine ve bu kişileri bir araya getirmesine yardımcı olur.

Önceden belirtildiği gibi, bilgi süreçleri (oluşturma, yakalama, aktarma ve kullanma), günlük çalışma rutinlerine entegre edilmelidir. Yeni bir projenin başındaki bir gereklilik, misyonu ve en ilintili verileri tarif eden kısa bir proje dosyasının sunulması olabilir. Projenin sonunda, en iyi uygulamalardan oluşan ayrıntılı bir dokümantasyon gerektirilebilir ve proje ka-panış çalıştayında derlenebilir. Üstü kapalı bilgiyi açık bilgiye dönüştürme sürecini yönetme yönündeki yaklaşımlardan biri budur. Bilimsel veya gazetecilere özgü bir makale yazmanın bireysel bir öğrenme deneyimini, bir bulguyu, bir fikri veya belirli düşünceleri açıkça kodlama yolu olmasına dayalıdır. Bu tür makaleler veya notlar yazma hususunda danışmanların tümünü eğitmek mümkün değildir, fakat bu görevi yerine getirmek için uzman personeli kullanmak mümkündür. Bu uzmanlar, bir proje kapanış çalıştayı düzenleyebilir, sorular sorabilir ve diğer projeler için faydalı öğrenme noktaları toplayabilir.

Bu kişiler, doğru soruları sorma, süreci kolaylaştırma ve anlaşılır makaleler yazma konularında eğitilmelidir. Bir proje kapanış çalıştayının sonuçları, sadece öğrenilen belgelerin dokümantasyonu değil, ayrıca üstü kapalı bilginin paylaşılması ve deneyimler hakkında düşünme imkanıdır.

Kültür ve insanlar

Başarılı bilgi yönetimi için en kritik etken, dahil edilen insanlardır. Bu insanlar bilgilerini paylaşma ve başkalarının bilgilerini kullanma yönünde istekli olmalıdırlar. Ayrıca, bilgi yönetimi sadece üst düzey yönetimin desteğiyle işe yarayabilir. Üst düzey yönetim bilginin oldukça değerli bir kaynak olarak görüldüğünü ve bilgi çalışmasının müşteriler için doğrudan çalışma kadar değerli olduğunu açıkça ifade etmelidir.

Ortakların ve üst düzey yöneticilerin bir bilgi paylaşma kültürü yaratılmasında oynaması gereken özellikle önemli bir rol vardır. Ekipler oluşturmak, çapraz satışı desteklemek ve ürün geliştirmeye ve projelerden ders almaya katkıda bulunmak, ortakların ve üst düzey yöneticilerin bilgi yönetimini ciddiye aldıklarını gösterir. Yöneticilerin olası ortaklar olarak değerlendirildikleri zaman göz önüne alınması gereken gerçekler, firmanın bilgi tabanına katkıları ve bilgi yaratmayı destekleme yetenekleri olmalıdır.

Bilgi değerini vurgulamanın başka bir yolu, bireyleri bilgi paylaşımı sebebiyle ödüllendirmektir. Bilgi çalışması için ikramiye ödemeleri, bir ihtimal olabilir. Bir en iyi uygulama kulübü gibi bir şeye üyelik, kendi başına bir ödül olabilir. Eninde sonunda, insanlar bilgi paylaşımının işletmelerini devam ettirdiğinin farkına varmalıdır. Bir güven ortamı, bilgi yönetiminin başarısı için çok önemlidir.

Bilgi yönetimi için bilişim teknolojisi

Bilişim teknolojisi, bilgi yönetim programını olanaklı kılar. Küresel bilgi yönetimi bağlamında, BT'nin özel bir rolü vardır: Bilgi yönetimi girişimi, küresel bir BT stratejisiyle desteklenmek zorundadır. Hızlı bir ağ ve standartlaştırılmış bir yazılım altyapısı, bilgi paylaşımının ve işbirliğinin ön koşullarıdır. Büyük danışmanlık firmaları, veri deposu, veri madenciliği, belge yönetimi ve akıllı ajanlar gibi sofistike teknolojileri düşünebilir. Bir işletme bilgi portalı, şirketin bilgi tabanına küresel erişim sağlayabilir. Modem ve dizüstü bilgisayar veya cep telefonu üzerinden hızlı uzaktan erişim, etkili çalışma için gereklidir. Portal, kişiselleştirmeyi içermelidir, düzenlemeyi ve içeriği özelleştirme yönünde bir araç sunmalıdır ve kısayolları ve sıklıkla kullanılan web siteleri bağlantılarını depolamalıdır.

Daha basit sistemler de değerli olabilir. Her bir çalışan için ana sayfalı bir intranet, münferit danışmanların ilgilerini tanıtmak için faydalı olabilir. Şirket elektronik posta sistemi hakkında bir dizi uzman tartışma grubu veya internette bir açık tartışmaya katılım, fikir alış-verişini canlandırabilir. Önceki raporlar ve sunumlar hakkında bir anahtar sözcük araması yapabilme olanağı, çok fazla iş tekrarını önleyebilir.

Kurum dışı uzmanlığa kolay ve hızlı erişim de çok önemlidir. World Wide Web (Dünya Çapında Ağ), çok düşük bir maliyetle çok zengin bilgiler sağlayabilir. Ticari bilgi hizmetleri daha pahalıdır, fakat şirkete, pazarlama ve endüstri raporlarına veya aka-

demi ve iş dergilerinin, dergilerin ve gazetelerin tam metnine anında erişim sağlar.

Bir bilgi araması için güçlü bir tam metin arama motoru ile bir sınıflandırma temin edilmelidir. Mesajlaşma ve belge yönetimi gibi işbirliği araçları da faydalıdır. Sohbet odaları, tartışma grupları veya sanal bilgi piyasaları, üstü kapalı bilgi alışverişinde bulunmaya izin verebilir.

İş akışları entegrasyonunun belirgin avantajları vardır: Bir portal, bir tatil talebi için bir forma erişim sağlamakla kalmayıp danışmanın formu doldurmasına ve formu sorumlu birime elektronik ortamda iletmesine de izin verir.

34.4 Müşterilerle bilgi paylaşımı

Müşterilerle bilgi paylaşımı [4], danışmanlığın ve diğer profesyonel hizmetlerin başlıca amaçlarından biri olarak görülmektedir (bkz. Bölüm 1 ve 3). Bununla beraber, müşterilerle bilgi paylaşımının firma politikası olduğunu beyan etmek, faydalı amaçlar için yeterli değildir. Bilgi paylaşımı otomatik değildir ve uygun olmayan tutumlarla ve çalışma yöntemleriyle güçleştirilebilir. Müşteri görevleri üzerinde çalışan danışmanlar, aşağıdaki gibi sorular ile ilgili olarak firmalarının rehberliğine ve teknik desteğine ihtiyaç duyacaktır:

- görevler sırasında paylaşılacak bilgi seçiminde özgür olup olmadıkları;
- hangi bilgiye firmanın ticari sırrı (bkz. Ek 5) veya gizli muamelesi yapılacağı ve böylece hangi bilginin danışman firma yönetiminin önceden izni olmaksızın başkalarıyla paylaşılmaması gerektiği;
- firmada kimin bilgi aktarımı ve paylaşımı hakkında sorular soracağı ve rehberlik sağlayacağı;
- hangi bilgi paylaşımının bir görev çalışma planının ve sözleşmenin ayrılmaz bir parçası olarak görüleceği;
- danışmanların bilgi paylaşımına ne kadar zaman tahsis etmeleri ve hangi yöntemleri kullanmaları gerektiği;
- bilgiyi müşterilere aktarırken veya müşterilerle ortaklaşa yeni bilgiler yaratırken fikri mülkiyet konularının nasıl ele alınacağı (Ek 5).

Bilgi paylaşımı, bürokratik prosedürlerle güçleştirilmemelidir ve deneyimli danışmanlar, özel müşterilerle çalışırken nasıl ilerleyeceklerine her zaman karar verebilmelidir. Bununla beraber, bilgi paylaşımı, bir tutum ve bir beceridir ve bazı danışmanlar – özellikle küçük ve orta boy firmalarda yer alanlar – bu hususta daha etkili olmak için yüreklendirilmeye ve rehberliğe ihtiyaç duyabilirler (Kutu 34.1).

Ayrıca, birçok danışmanlık şirketi, müşterilerinin tümüyle veya genel iş çevresinde bilgiyi dağıtmaya ve paylaşmaya başlamıştır. Bu bazen kağıtlar, makaleler, kitaplar, konferanslar, haber bültenleri ve benzerleri yoluyla geleneksel biçimlerde yapılır. Ne var ki, bazı şirketler internet üzerinden veya özel olarak tasarlanmış iç iletişim ağları yoluyla bilgi tabanlarının belirli kısımlarına erişim sağlar. İyi tasarlanmış bir bilgi tabanı ve bir yetkilendirme modeli, bu iş modelinin temelidir. "Görüntüleme başına ödeme" fiyatlı içerik, kurum içi bilgi-den kurum dışında faydalanmanın ilave bir yolu olarak zaten kullanılmaktadır. Bilginin paylaşılmasına izin vermeye

ek olarak, bu yaklaşımlar firma içinde dikkat çeker ve firmanın mevcut müşterilere sürekli desteğini gösterir.

Bu girişimlerin hepsinin kendi maliyeti vardır ve izlenmeleri ve koordine edilmeleri gerekir. Kalite ve kullanıcılara saygı çok önemlidir. Bazı danışmanlar, kendi web sitelerinde önemsiz, eskimiş, kendini öven veya özensiz bir şekilde hazırlanmış bilgileri ve teknik belgeleri sunmuştur ve bazen asla yerine getirilmeyen vaatlerde bulunurlar. Bunu gören müşteriler, danışmanın bilgi paylaşımı hakkındaki ifadelerini ciddiye almayacaktır.

Kutu 34.1 Bilgi yönetimini küçük veya orta boy bir danışmanlık firmasında uygulama için denetim listesi

1. BY zorluğunu ortaklarla tartışın. BY görevlisi, müdürü veya koordinatörü olarak bir ortak seçin (emredici bir şekilde değil, BY çabasının ardındaki itici kuvvet, koordinatör ve danışman olarak hareket etmesi için). BY'nin faydalı bir faaliyet olarak tanınması ve başlatılması gerekir ve firmanın geleceği için önemlidir. Meslektaşların tümünü bilgilendirin.
2. BY ilgisinin kilit alanlarını tanımlayın – bunlar, firmanın aktif olduğu ve iyileştirmek ve geliştirmek istediği 4-7 kilit stratejik uygulama ve yeterlik alanı olmalıdır. Müşteriler ve ihtiyaçları hakkındaki bilgileri dahil edin ve stratejik bir amaç olarak müşterilerle bilgi paylaşımının peşine düşün.
3. Müşteri çalışması ve tanıtım yapmaya ek olarak, her alanda BY'den sorumlu 1-2 ortak atayın.
4. İşletme ve firma stratejisi amaçlarıyla müşteri ihtiyaçları ve gereklilikleriyle ilgili her alan için BY amaçlarını belirleyin (pazar lideri olmak, yeni hizmetler sunmak, rekabeti yakalamak, kaliteyi iyileştirmek vb.).
5. Her bir alanda BY çabası için kilit terimleri tanımlayın.
6. Aşağıdakiler dahil olmak üzere bir veritabanı belirleyin ve organize edin: Proje (görev) profilleri, sunumlar, literatür, referans çalışmaları, kilit süreli yayınlar, web bağlantıları, adres rehberleri, kurum içi uzmanlık, kurum dışı uzmanlar, diğer kaynaklar vb.)
7. Kapsam, amaçlar, hacim ve kaynaklar için yeterli yazılımı seçin; kurum içi iletişim ve bilgi paylaşımı için olanaklar sağlayın.
8. Seçilen kilit alanlardaki her ortak ve danışman için bir yeterlik profili geliştirin, örneğin her alandaki her kişinin bilgisini temel, iyi veya uzman olarak değerlendirmek.
9. Bireysel gelişim hedeflerini alana göre tanımlayın (bir tepe uzman olmak, güncel halde kalmak, temel bilgileri edinmek, alanı göz ardı etmek vb.). BY ile bireysel gelişim çabaları arasında bağlantı kurun.

Devamı sonraki sayfada.

10. Ortaklarla ve danışmanların tümüyle birlikte, veritabanına girdiler sağlama ve genel olarak BY'ye katkıda bulunma yönündeki bireysel rollerini ve sorumluluklarını tanımlayın.
11. Tüm danışmanların nerede olurlarsa olsunlar sisteme doğrudan ve kolay erişim sağladıklarından ve ilintili bilgi için uzun aramalarla veya kendileri için önemsiz ve alakasız bilgiler arasında dolaşarak zaman kaybetmediklerinden emin olun.
12. Çabaların hepsini geleceğe odaklayın; mevcut (daha eski veya yeni) belgeler ve kaynaklar, sadece gelecekte önemli olmaya devam edecek temel teknik bilgiyi ve kaynakları içermelidir.
13. Tamamlanan projeler arasında (müşteri sözleşmeleri), önemli olanlara, çok öğrenme sunanlara, ileriye dönük pazarlarda yer alanlara, zaman kazanmak için kolayca kopyalanabilenlere, firmanın kendi kurum içi standardını geliştirebildiği yerlere vb. odaklanın.
14. Kendi hatırları için belgeler ve dosyalar hazırlamayın; seçici ve makul olun.
15. Önemli öğrenme sunan düzenli bilgi paylaşımı etkinlikleri düzenleyin – önemli güncel veya tamamlanmış projeler, konferansların sonuçları, yeni mevzuat ve iş trendleri, yeni danışmanlık fırsatları hakkında – kilit iş alanlarına her zaman bağlı kalın.
16. Sadece en az düzeyde bilgiyi danışmanların hepsine veya çoğuna dağıtın, fakat ihtiyaçları olan bilgiyi edindiklerinden emin olun.
17. İş dünyasının tanımlanmış alanlarının ötesinde yer alan ve profesyonel ve entelektüel açıdan daha fazla ilgi çeken iyi seçilmiş bazı bilgileri dağıtım ve paylaşın (ahlak, çıkar çatışması, iş dünyasındaki ve yönetimdeki yeni trendler, yeni "delilikler" ve firmanın bunlar hakkındaki görüşleri vb. konular hakkında).
18. Ortak toplantılarında ve diğer danışmanlarla birlikte sisteminizin işleyişini ve etkililiğini ara sıra tartışın ve düzeltici önlemler alın. Esneklik ve uyum yeteneği, esastır. Sistemin durgunlaşmadığından emin olun.

Yazarlar: Klaus North ve Milan Kubr.

1. M. T. Hansen ve diğerleri: "What's your strategy for managing knowledge?" (Bilgi yönetimi için stratejiniz nedir?), Harvard Business Review, Mart-Nisan 1999, sayfa 106-116.
2. T. H. Davenport ve L. Prusak: Working knowledge (İşleyen bilgi) (Boston, MA, HBS Press, 1998).
3. M. T. Hansen ve B. von Oetinger: "Introducing T-shaped managers – knowledge management's next generation" (T şeklinde yöneticilerin ortaya çıkışı – bilgi yönetiminin yeni nesli), Harvard Business Review, Mart 2001, sayfa 106-116.
4. Ayrıca bkz. R. Dawson: Developing knowledge-based client relationships: The future of professional services (Bilgiye dayalı müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi: Profesyonel hizmetlerin geleceği) (Boston, MA, Butterworth-Heinemann, 2000).

BİR DANIŞMANLIK FİRMASININ YAPILANDIRILMASI

35

Çok çeşitli danışmanlık firması olduğu için, bu firmalar farklı birçok yapılandırma ayarlaması kullanır. Bu yapı asla bir deli gömleği haline gelmemelidir. İşletmenin yasal statüleri dahil olmak üzere yapısal ayarlamalar hakkındaki incelememiz, bu nedenle bazı tipik ayarlamalara atıfta bulunacaktır, fakat tüm durumlar için ayrıntılı bir plan sağlamayı amaçlamaz. Her bir danışmanlık firması benzersizdir ve faaliyetlerin doğası ile hacmi, kişilikler, seçilen strateji, gelenekler ve yasal ve kurumsal çevre dahil olmak üzere yapısı birçok etkeni yansıtır.

35.1 Yasal statü bakımından şirket türleri

Birçok ülkede, danışmanlar birkaç ticari kuruluş yasal statüsü arasından seçim yapabilir. Bu seçim, her zaman tamamen özgür değildir. Yerel mevzuat, profesyonel hizmetlerin organize edilmesi ve işletilmesi için veya yabancı mülkiyete sahip firmalar için özel yönetmelikleri dahil eder. Bu nedenle, uluslararası bir danışmanlık firması farklı ülkelerde farklı yasal statüler kullanmak zorunda kalabilir. Danışman yasal konularda yeterince bilgi sahibi değilse, bir hukukçunun tavsiyesine başvurabilir. Bir muhasebecinin veya vergi danışmanının bakış açısı eşit derecede önemlidir, çünkü ticari kuruluş biçimleri, kayıt, vergilendirme, kayıt tutma, raporlama ve yükümlülük bakımından farklılık gösterir.

Şahıs şirket

Bir şahıs şirket, tek bir kişinin sahip olduğu ve işlettiği bir işletmedir. Şirket sahibi, tek başına çalışan bir kişi olabilir veya bazı limitet şirketleri bulunabilir. Normal olarak ve hukuki açıdan personel sayısında bir limit olmamasına rağmen, muhtemelen sadece spesifik görevler süresi boyunca sadece birkaç ortağı işe almak genellikle "tek sahibe" mahsustur. Firmanın net geliri, firma sahibinin kişisel geliri olarak vergilendirilir; firma sahibinin firmadan meydana gelen borçlarıyla ilgili yükümlülüğü sınırsızdır.

Şahıs şirket basit bir biçimdir, danışmanlığa yeni başlayan, fakat önceden bir miktar yönetim deneyimine sahip veya danışmanlık kariyerinde tamamen bağımsız kalmayı tercih eden kişiler için uygundur. Görevler üzerinde çalışmaya ek olarak, tek başına çalışan kişi, gelecekteki görevleri pazarlamak zorundadır. Hastalık durumunda risk oldukça yüksektir. Tek çalışan kişinin sağlık sigortası veya kâr-zarar

sigortası olsa bile, uzun süren bir hastalık, iş sözleşmelerini ters yönde etkileyebilir. Firmanın varlığı, normal olarak firma sahibinin ölümüyle veya istifasıyla sona erer (fakat mülkü, ödenmemiş borçlardan yükümlü olmaya devam eder).

Limitet şirket

Limitet şirket [1], yönetim danışmanlığında ve diğer profesyonel hizmet sektörlerinde yaygın bir iş biçimidir. Becerilerini ve kaynaklarını bir araya getirdikleri ve karı, zararı ve borçları paylaştıkları bir firma kurmak için iki veya daha fazla kişi arasında bir sözleşmeyi gerektirir. Birçok hukuki sistem uyarınca, limitet şirket, eşit bir temelde olmak zorunda değildir: Bir danışman, 60-40 temelinde veya başka bir temelde kıdemsiz bir meslektaşıyla bir ortaklığa girebilir veya ortakların biri veya daha fazlası, ortaklığa diğerlerinden daha az zaman ayırmak isteyebilir ve dolayısıyla hem kardan hem de zarardan daha az pay almayı kabul edecektir.

Ortaklığın avantajları, ortak becerilerinin kullanımını, daha önemli ve karmaşık görevleri üstlenme olasılığını, işi bir ortağın yokluğu sırasında sürdürme olasılığını ve ofis alanı, ekipman ve sekreter desteği gibi kaynakların daha iyi bir şekilde kullanılmasını en uygun hale getirmek için iş bölümünü içerir.

Dezavantajlar ise her ortağın iş sebebiyle diğer tüm ortakların hataları ve yükümlülükleri yönündeki sınırsız sorumluluğunu, önemli her karar hakkında anlaşmaya varma ihtiyacını ve kişisel tercihlerle ortakların tarzlarını uyumlu hale getirmenin gerektirdiği zorlukları içerir.

Yerel mevzuat açıkça gerektirmese bile, net ve belirgin bir limitet şirket anlaşmasının hazırlanması genellikle tavsiye edilir. Bununla beraber, çok daha önemlisi, grubun bileşimidir: Beraber çalışmada zorlanan, kişisel hizmet ve ahlak konularında farklı anlayışlara sahip veya herhangi bir sebep yüzünden birbirine güvenmeyen kişiler, ortak olmaktan kaçınmalıdır. Ortaklar birbirlerine saygı duysalar ve birbirlerinden hoşlansalar ve genel olarak firma modellerinden memnun olsalar bile, ortaklığı yok edebilen sorunlar ortaya çıkabilir ve bu sorunlar çatışma haline gelebilir. Birçok profesyonel ortaklık hayatta kalır, çünkü ortaklar farklı kişisel değerlere ve davranışlara yönelik yüksek derecede bir hoşgörü geliştirmiştir ve taviz vermeye hazırdır. Ayrıca, genel yönetim yetkisinin gönüllü olarak atanması ve ortaklardan birisine sorumluluk dahil olmak üzere, ortakların en iyi şekilde oynayabildikleri farklı roller hakkında bir karara varmak gerekir.

Bazı yasal sistemlerde, bir veya daha fazla genel ortağı (sınırsız yükümlülükle) ve üçüncü taraf yükümlülüklerinin spesifik bir miktarla sınırlı olduğu (bu rakam sıfır olabilir) bir veya daha fazla sınırlı ortağı içeren bir sınırlı limitet şirket kurmak mümkündür.

Limitet şirketler, genellikle büyüklük bakımından kanunla sınırlanmaz, fakat uygulamada sıklıkla nispeten daha az sayıda kişiyle kısıtlıdır. Eğer bir birim bir miktar ruh ile limitet şirket unvanını muhafaza ederken genişlerse, işletmeyi bir kurum haline dönüştürmenin düşünülmesi tavsiye edilebilir.

Anonim şirket

Birçok danışmanlık firması, limitet şirket veya sınırlı sorumlu şirketler olarak

kurulur. [2] Anonim şirketin iki temel özelliği vardır: (1) Sahiplerinden ayrı şekilde var olan bir tüzel kişi (başka bir deyişle, bir sahibin ölümüyle veya işten çekilmesiyle var olmaya devam eder) ve (2) sahiplerin anonim şirket yükümlülükleri ve borçları hakkında kişisel sorumluluğu yoktur (özellikle anonim şirket biçiminin kişisel yükümlülükten kaçınmak için kötüye kullanıldığına karar verildiği zaman, belirli durumlar hariç, hissedarlar anonim şirketin maruz kaldığı borca karşı korunurlar). Birleşmenin başlıca avantajları aşağıdakileri içerir:

- iş yapmada ve geliştirmede hatırı sayılır derecede esneklik;
- ortak maliklerin veya hissedarların sayısında kolay değişiklik yapma imkanı; genellikle yalnız başına bir malik olabilir ve bu nedenle tek başına çalışan bir kişi bile bir işletmeyi birleştirebilir;
- mülkiyet çıkarlarını veya hisselerini devretme imkanı;
- bireylerin eş zamanlı olarak anonim şirket malikleri veya çalışanları olabilme imkanı;
- finansman tedarik etmede daha fazla esneklik;
- firmanın yeniden yatırımı için kazancı muhafaza etme imkanı;
- kişisel gelirin (maaş, ikramiyeler ve kar payları) ve anonim şirket karının ayrı ayrı vergilendirilmesi ve çalışanların belirli sosyal haklarını ve belirli türde şirket harcamalarını vergilendirilebilir gelirden düşme imkanı (vergilendirme seviyesi, birleştirip birleştirmemeye karar vermede genellikle önemli bir etkendir); anonim şirketin geliri üzerindeki ve hissedarlara ödenen kar payı üzerindeki çifte vergilendirme sebebiyle bunun bazen bir dezavantaj olarak işlediği not edilmelidir.

Öte yandan, bir anonim şirket, şirketin veya ülkedeki diğer kanunların şart koştuğu bazı gerekliliklere uymak zorundadır. Bunlar özellikle aşağıdakileri içerir:

- iş kurmadan önce yer alan ve belirli maliyetleri içeren zorunlu kayıt (birleştirme);
- bir kurumsal amaçlar bildirimi (şirketin amaçları); bazı ülkelerde anonim şirketin bu bildirim kapsamı dışında iş yapma yetkisi yoktur;
- periyodik raporlamayla beraber hesapların ve diğer kayıtların tutulması;
- belirli durumlarda, şirket raporlarının ve (bazı ülkelerde) bu raporların yayınının kamu tarafından denetlenmesi;
- bileşik teşekküller ve üst yönetim sorumluluklarının organize edilmesi ve tanımlanması (hissedarlar toplantısı, yönetim kurulu, yetkililer vb.).

Ayrıca, kurumsal direktörler, belirli kurumsal suiistimal veya kanunsuzluk hareketleri sebebiyle sivil olarak ve cezai açıdan kişisel olarak sorumlu olabilirler.

Çeşitli ülkelerdeki yönetim danışmanları, kurumsal biçimin kullanılmasında özel düzenlemeleri benimsemiştir. Birkaç istisnayla birlikte, "halka açılmazlar", başka bir deyişle, hisseleri borsada işlem görmez, fakat mülkiyet, bir grup üst düzey danışmana (yetkililer, müdürler, ortaklar vb.) ayrılmıştır. Hiyerarşide bu seviyeye yapılan terfi, sadece bir yetki kazanmayı değil, ayrıca bazı hisseleri satın alma ve böylece firmaya

yatırım yapma yükümlülüğünü de içerebilir. Firmanın bir üyesinin sahip olabildiği en fazla hisse sayısı genellikle sınırlıdır (sıklıkla hisselerin yüzde 1 ila 5'i arası) ve malik, istifa ederken veya başka bir sebeple ayrılırken bu hisseleri şirkete yeniden satmalıdır.

Bazı danışmanlık firmalarında firmayı fiilen kontrol eden bir – veya daha fazla – çoğunluk mülkiyetine sahip kişi vardır. Bu kişi sıklıkla tek kurucudur veya firmayı kurmuş ortaklardan birisidir ve bir noktada firmayı bir anonim şirkete dönüştürmeye ve mülkiyet temelini genişletmeye karar vermiştir. Az sayıda örnekte diğer ticari işletmeler (bankalar, muhasebe firmaları, mühendislik firmaları ve diğerleri), işletme okulları, işveren birlikleri veya diğer teşekküller, danışmanlık firmalarının sahibidir.

Bazı danışmanlık firmaları, karın tümünü işletmeyi geliştirmek ve rezerv yaratmak için kullanırken, diğerleri kârın bir kısmını hissedarlara veya çalışanların tümüne dağıtır (bkz. Bölüm 36.4).

Birçok danışmanlık firması ve diğer profesyonel firmalar, daha büyük hale geldiklerinde bile ortaklık biçimini muhafaza etmiştir ve anonim şirket olarak yeniden yapılandırıldıktan sonra ortaklıklar olarak yönetilmeye ve davranmaya devam etmiştir. Bu geleneksel yaklaşıma halihazırda meydan okunmaktadır. Eğer yüzlerce ortak ve danışman varsa, ortaklık formülünün dayalı olduğu fikirleri (paylaştırılmamış sorumluluk, doğrudan katılım, kilit kararlar için tam mutabakat vb.) uygulamak giderek zorlaşır. Genişleme için ihtiyaç duyulan sermayenin temin edilmesinde, ürün geliştirmede ve ürün modernizasyonunda ve borç konularıyla yüzleşirken diğer sorunlarla karşılaşılır (bkz. Bölüm 6.5). Bazı büyük yönetim ve BT danışmanlıkları, bu nedenle anonim şirket haline gelmeyi ve klasik ortaklık formülüne takılıp kalmaktansa, halka ilk arz (IPO) yoluyla hisselerinin bir kısmını kamuya satmayı seçmiştir. [3] Elbette, eğer önemli sayıda hisse kurum dışı yatırımcıların ellerindeyse, profesyonel firma halka açık başka bir firmayla aynı şekilde mali piyasaların kontrol edilemez güçlerine maruz kalır.

Diğer danışmanlarla çalışmanın yasal özellikleri

Danışmanlar bazı durumlarda, örneğin spesifik uzmanlıktan faydalanmaya veya büyük bir proje üzerinde işbirliği yapmaya ihtiyaç duyduklarında, diğer danışmanlarla çalışmayı düşünebilirler. Danışmanlar (bireyler veya firmalar) diğer danışmanlarla spesifik projeler üzerinde işbirliği yaptıklarında, bağımsızlıklarını ve işletmenin yasal statüsünü sıklıkla muhafaza ederler ve ilişki, işbirliğinin amaçlarını ve kapsamını tanımlayan bir anlaşmayla yönetilir. Örneğin eğer karmaşık bir danışmanlık firması için bir konsorsiyum kurulursa, bir firma normal olarak konsorsiyum lideri olarak hareket eder ve bir tarafta müşteriyle sözleşmeye dayanan bir ilişki içindeyken, diğer tarafta konsorsiyum üyeleri niteliğinde yer alan, fakat yasal olarak taşeron şeklinde hareket eden firmalarla beraberdir.

- Bu örneklerde, aşağıdaki yasal konuların genel olarak göz önüne alınması gerekir: [4]
- Birkaç danışman işin içindeyken kimin adı altında danışmanlık hizmetleri yerine getirilecek? Eğer bir danışman, müşteriyle sözleşmeye dayanan hiçbir ilişkisi olmayan bir taşeronu çalıştırırsa, danışman genel olarak taşeronun

çalışmasıyla ilgili sorumluluğu taşıyacaktır. Ayrıca, danışman belirli durumlarda o üye danışmanın taşeronu olmasa bile, konsorsiyumun bir ortaklık teşkil ettiğinin düşünüldüğü dereceye kadar başka bir konsorsiyum üyesinin suiistimali veya sözleşmeyi ihlali yönünde ortaklaşa sorumlulukla karşılaşabilir.

- Diğer danışmanın belirtilmiş bir süre zarfı içinde müşteriye hizmet vermesini engelleyen rekabet dışı bir taahhüt ihtiyacı.
- Diğer danışmanların lider adına taahhütlerde bulunma veya görev koşullarını değiştirme yeteneği.
- Müşteriden alınan ve diğer danışmanlarla paylaşılan gizli bilgilerin korunması.
- Diğer danışmanlara proje amaçları için sağlanan gizli bilgilerin, teknik bilginin ve liderin fikri mülkiyetinin korunması.

Diğer biçimler

Yönetim danışmanlığı birimlerinin tümü bağımsız işletmeler değildir. Bazı birimler, daha geniş amaçlara sahip ve yönetim danışmanlığına ek olarak başka hizmet türleri sunan (muhasebe, denetim, mühendislik danışmanlığı vb.) özel şirketler içindeki birimler olarak kurulur ve faaliyet gösterirler. Bu tür durumlarda, tüzel kişi, başlı başına danışmanlık birimi değil, birimin ait olduğu organizasyon olabilir.

Ayrıca, birlikler, vakıflar, kamu idareleri ve kar amacı gütmeyen diğer kuruluşlar şeklinde veya bünyesinde kurulmuş danışmanlık birimleri vardır. Bununla beraber, bağımsızlıklarını, motivasyonlarını, sorumluluklarını ve yükümlülüklerini artırmak amacıyla bu birimler için kurumsal biçimin giderek kullanılması yönünde bir eğilim vardır. Örneğin bir yönetim enstitüsü, genellikle bir anonim şirket olarak kurulabilir veya bir kamu idaresi, müşterilerine hem kamu sektöründe hem de özel sektörde hizmetler satan profesyonel bir hizmet şirketi yaratabilir (ve bu şirketin sahibi olabilir).

35.2 Yönetim ve operasyonlar yapısı

Kurumsal yönetişim ve üst yönetim

Danışmanlık organizasyonunun üst yönetim modeli, büyük oranda hukuki durumuna dayalıdır. Anonim şirket olarak kurulmuş firmalarda (limitet şirketler), bir yönetim kurulu başkanı olacaktır. Küçük bir firmada, direktörler, genellikle genel müdür (yönetim müdürü) ve üst düzey danışmanlar (ortaklar) olacaktır. Büyük bir firmada, yönetici olmayan kurum dışı kurul üyeleri de olabilir ve bu kişiler danışmanların müşterilerine tavsiyelerde bulunurken sahip oldukları tarafsızlığın aynısını firmaya rehberlik ederken muhafaza etme bakımından faydalı bir rol oynayabilirler. Ayrıca, işletme çıkarları dizisi ve sözleşmeleri sebebiyle, seçilmiş olma eğilimindedirler. Anonim şirketlerde, kilit politika konuları hakkındaki kararlar, tüm ortakların periyodik toplantıları için muhafaza edilebilir.

Bağımsız firmalar niteliğinde olmayan danışmanlık birimleri, özel işletmelerden ve kamu işletmelerinden gelen bir yöneticiler kesitini, ticaret odaları ve işve-

ren birlikleri temsilcilerini, üst düzey kamu görevlilerini ve birimden bir veya daha fazla üst düzey yöneticiye ek olarak muhtemelen diğer üyeleri içeren bir yönetim organına sahip olabilir.

Yönetim hiyerarşisindeki kilit pozisyon ise müdür, genel müdür, başkan, yönetim müdürü, yönetici ortak, genel müdür veya müdür veya direktör olarak adlandırılabilen yönetim kurulu başkanının (CEO) görevidir. Bir anonim şirkette, bir CEO, belli bir dönem için bir ortaklar toplantısıyla seçilir.

CEO, toplu istişare veya kararı gerektiren konularla ilgilenirken diğer müdürleri veya atanmış üst düzey ortakları dahil etmek için olağan şekilde bir yönetim komitesini kullanabilir. Diğer komiteler ise strateji, kalite, iş tanıtımı ve pazarlama, BT veya personel ücretlendirmesi gibi konularla ilgilenmek için kurulabilir. Bunlar, kalıcı veya geçici olabilir. Diğer işletmelerde ve kamu kurumlarında olduğu gibi, bir konu hemen çözülemediğinde veya toplu bir şekilde ele alınması gerektiğinde her zaman bir komite oluşturma yönünde bir eğilim olabilir. Örtüşen komitelerin yayılması ve farklı komite çeşitleri altındaki aynı kişilerin toplantıları, etkili yönetim işaretleri değildir.

En üstteki kişi, kuvvetle muhtemel hatırı sayılır derecede deneyime ve yönetimsel beceriye sahip bir kariyer danışmanı olacaktır (üst düzey bir ortak). En üste ulaşırken, bu kişi araştırma veya diğer profesyonel hizmetler yöneticilerinin karşılaştıklarına benzer sorunlar yaşayabilir – bu kişi, düşünmeyi ve esasen bir teknisyen olarak faaliyet göstermeyi bırakmalı ve yönetime konsantre olmalıdır (ayrıca bkz. Bölüm 27). Bazı danışmanlık organizasyonları, kurum dışından, mükemmel işletme müdürleri olmuş, fakat ille de danışmanlık uygulamasında bulunmamış kişiler arasından üst yöneticileri işe almıştır. Evrensel bir kural yoktur – adayın yeterliği ve kişiliği, işin zorluğuyla başa çıkıp çıkamayacağını, stratejik liderlik sağlayıp sağlayamayacağını ve firmayı ince fakat kararlı koordinasyon ve kontrolle güçlendirip güçlendiremeyeceğini belirleyecektir.

İşletme çekirdeği

Danışmanlar, zamanlarının çoğunu müşterilerle spesifik görevler üzerinde çalışarak geçirir. Normalde, işlerinin çoğunu müşterilerin tesislerinde yaparlar ve bir görev tamamlandığında, fiziksel olarak başka bir müşteriye geçerler. Bir danışmanlık firmasının yönetim sisteminde bireysel görevler, kesin bir şekilde belirlenmiş görev tanımlarına, kaynaklara ve sorumluluklara sahip temel yönetim hücreleri şeklinde muamele görür. Bununla beraber, görevler sadece geçici yönetim hücreleridir ve görevlerle yapılandırma, kurum içi organizasyonun istikrarını ve devamlılığını sağlamaz. Bu nedenle, birçok danışmanlık firması işletme çekirdeklerini – profesyonel personel – aşağı yukarı kalıcı "ev" birimlerinde yapılandırır (bunlara bazı mesleklerde "uygulama grupları" adı verilir). Danışmanlar, altyapılarındaki bazı ortak özelliklere, hizmet verilen müşterilere veya müdahale alanlarına göre bu birimlere bağlıdır.

İşlevsel birimler. Geçmişteki en yaygın kurum içi yapı türü olan ve hala oldukça yaygın nitelikteki işlevsel birimler, genel yönetim, finans, pazarlama, tanıtım ve personel gibi temel yönetim fonksiyonlarıyla organize edilirdi. Bir danışmanlık

görevi, tamamen kapsanan işlev alanı içinde yer alabilir ve bu nedenle birim, görev için özkaynaklarından personel atayabilir ve bu görevi denetleyebilir. Diğer durumlarda, birim, görev süresi boyunca diğer birimlerden personel "ödünç alabilir". Bu, özellikle bir işin çeşitli özellikleriyle ilgilenen karmaşık görevlerde yaygındır.

Hizmet grubu birimleri. Son zamanlarda danışmanlık firmaları, teknik sorun alanlarının ve strateji ve politika, organizasyon geliştirme, toplam kalite yönetimi, işletmenin yeniden yapılandırılması, birleşmeler ve devralmalar, bilgi yönetimi veya müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) gibi yeni ürün gruplarının oluşturduğu birimlere öncelik vermeye başlamıştır. Bir kural olarak (yine de her zaman değil), bu hizmet grupları fonksiyonların ve disiplinlerin sınırlarını aşar ve özel bir iş geliştirme yaklaşımına veya yöntemine odaklanır. Bu gibi birimlerin müşterilere daha yakın olabilen, büyük bir firma içinde daha fazla özerkliğin tadını çıkarabilen, daha kolay şekilde değişebilen ve yenilik yapabilen ve girişimciler şeklinde davranabilen daha esnek ve dinamik yapılar oldukları düşünülür.

Sektörel birimler. Eğer bir sektörde yapılan iş hacmiyle ve sektörel uzmanlar olarak tanınan ekiplere sahip olma ihtiyacıyla gerekçelendirilirse, genellikle sektörel açıdan uzman-laşmış birimler (örneğin inşaat, bankacılık, sigorta, karayolu taşımacılığı, sağlık) kurulur. Bunun gibi bir birim için asgari düzeyde bir büyüklük öne sürmek mümkün değildir. Bir sektördeki her yönden iyi uzmanlara sahip küçücük bir birim bile, diğer birimlerden gelen uzmanlardan da faydalanabilen görevlerin geliştirilmesinde ve yönetilmesinde faydalı bir rol oynayabilir. Eğer belirli bir sektör ayarlanabilir miktarda bir iş yaratırsa, bir sektörel birim aşağı yukarı kendi kendine yeten bir hale gelebilir ve sektördeki genel yönetim danışmanlığı uzmanlarına ek olarak çok çeşitli uzmanları kalıcı bir şekilde işe alabilir.

Coğrafi birimler. Coğrafi (bölgesel) birimler, genellikle bir danışmanlık firması müşterilere daha yakın olmak ve etkililiği (örneğin taşımacılığı ve iletişim masraflarını azaltarak) artırmak amacıyla yerinden yönetime karar verdiğinde kurulur. Bunlar, iki temel biçimde meydana gelirler:

- başlıca amacı sınırlanmış bir coğrafi alanda pazarlama ve müşterilerle irtibat kurma olan ofisler; bu birimler, küçük olma eğilimindedir, çok az sayıda genel yönetim danışmanlığı uzmanı görevlendirilir ve işletme görevlerini desteklemek için belirli hizmetlerle donatılır; bu nedenle, birimden ve merkezden gelen danışmanlar, görevler için atanabilir.
- kendi personelini kullanan birçok görevle ilgilenebilen, tam olarak personel görevlendirmesi yapılmış yerel (bölge) dalları; ilgili alanda yapılan işin hacmi ve yapısı nispeten istikrarlıysa veya işletme sabit bir şekilde genişliyorsa, bu birimler etkili olur. Danışmanlar için önemli bir avantaj, uzun süre boyunca evlerinden uzak olmak zorunda kalmamalarıdır.

Coğrafi açıdan sınırlı birimler, büyük danışmanlık firmalarındaki en yaygın birimlerdir. Küçük bir firma, operasyon maliyetine ve firmanın coğrafi açıdan uzak birimler üzerinde teknik ve idari kontrolü elinde bulundurma yeteneğine karşı müşterilere yakın olmanın avantajlarını incelemelidir. Ayrıca, çeşitli kombinasyonlar vardır. Örneğin yerinden yönetilen bir coğrafi birim, birimin kapsadığı alanda

en görünür şekilde önemli rol oynayan sektörde veya sektörlerde uzmanlaşabilir.

Bazı örnekler

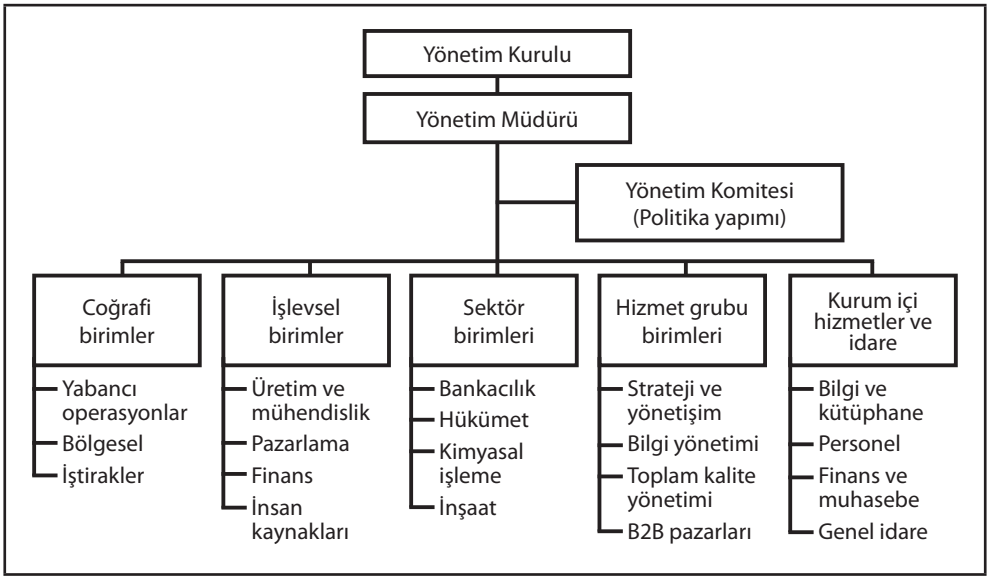
Şekil 35.1, çeşitli ülkelerde bazı büyük danışmanlık şirketleri tarafından kullanılan genel bir organizasyonel yapıyı gösterir. Bunun tersine, Şekil 35.2, 29 danışman istihdam eden bir danışmanlık biriminin profesyonel çekirdek yapısını gösterir. Bu, tipik organizasyonel düşünceleri göstermek için kullanacağımız varsayımlı bir örnektir. Bu büyüklükte bir birim, tüm danışmanlık şirketini meydana getirebilir veya bir endüstriyel ilgi alanına sahip daha büyük bir şirketin bir birimini veya bir yönetim hizmetleri birimini oluşturabilir.

Birim, altı adet üst düzey danışman istihdam eder ve bu kişilerin dördü, ekip liderleri ve işletme görevlerinin süpervizörleri olarak çalışır ve ikisi pazarlamaya ve yönetim anketlerine odaklanır. 20 saha danışmanı, kural olarak, çeşitli yönetim fonksiyonlarında uzman olacaktır. Birimdeki süpervizörler arasında üç kişi, işlevsel alanlardaki yönetim görevlerinde de uzmanlaşabilirken, dördüncü kişi her yönden iyi bir genel yönetim uzmanı olabilir ve birkaç işlevsel alanı kapsayan görevleri yönetebilir. 20 saha danışmanı, görev ekiplerinde veya bireysel olarak küçük görevlerde çalışabilir. Bu nedenle, süpervizörler ya büyük görevlerde ekip liderleri olarak çalışacak ya da farklı müşteriler için bireysel olarak çalışan birkaç saha danışmanını denetleyecektir.

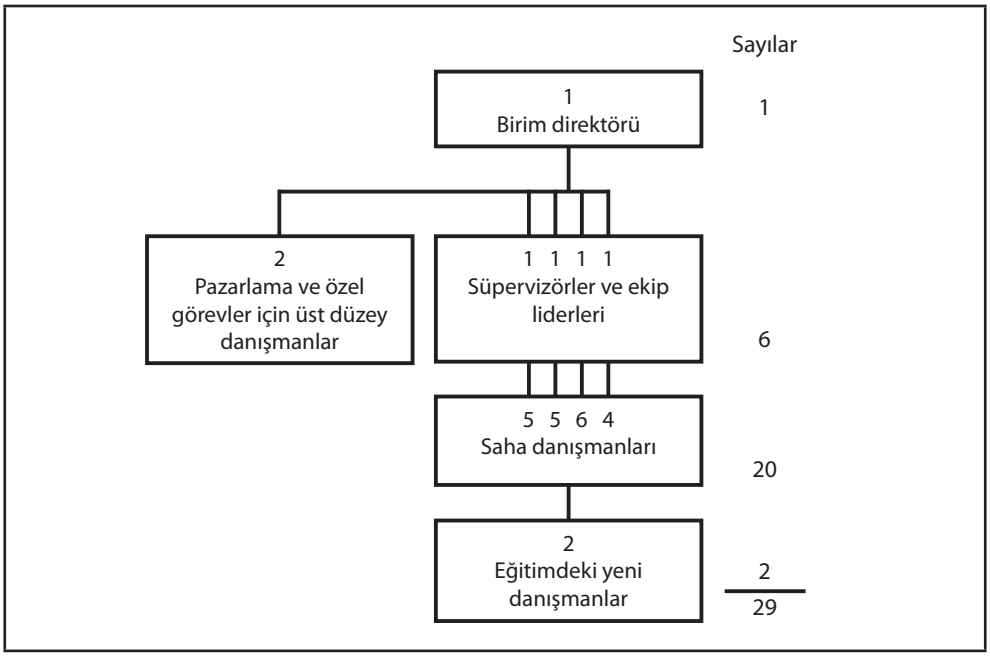
Firmanın kaldıracı (Bölüm 27.3) ile ilgili genel kriter, akıldan çıkarılmamalıdır. Genişlemeyi belirleyen önemli etkenler, piyasa talebi ve süpervizörler veya ekip liderleri olarak ata nacak yeterli deneyim ve bilgi sahibi saha danışmanlarının mevcudiyetidir. Şirketlerle birlikte bir görevler dizisini ve çeşitli teknikleri kapsayan en az üç ila beş yıllık deneyim gereklidir. Daha yüksek seviyelere çıktıkça veya ayrıldıkça saha danışmanlarının yenileriyle değiştirilmesi için yeni danışmanlar eğitilmelidir. Bu nedenle, istikrarlı bir organizasyon, Şekil 35.2'de gösterildiği gibi, her 25 ila 30 kişilik grupta iki veya üç stajyer danışmanı ihtiva etmelidir.

Genişlemeyi etkileyen başka bir faktör, özel danışmanların (uzmanlar) genel danışmanlara oranıdır. Bir görevin birkaç disiplin gerektirdiği yerlerde, süpervizör danışman sorumluluğun tümünü kabul edebilir, ama özel teknikleri gereken şekilde öngörmek için bir özel danışmana çağrıda bulunabilir. Tüm müşteri talepleri dizisini karşılamak için, danışmanlık firması örneğin prodüktivite ölçümünde, lojistikte, operasyonlara ulaşmada ve imtiyaz vermede oldukça uzmanlaşmış bazı danışmanları talep etmek zorunda kalabilir. Elbette, daha küçük bir birim içinde bu hizmet türleri için sürekli olarak talep bulmak zordur.

Şekil 35.1 Bir danışmanlık şirketinin muhtemel organizasyonel yapısı



Şekil 35.2 Bir danışmanlık biriminin profesyonel çekirdeği



Matris yönetimi

Yukarıdaki tartışmada öne sürüldüğü gibi, birçok danışmanlık organizasyonu bir tür matris yönetimi uygular. Hem saha danışmanları hem de ekip liderleri veya süpervizörler olarak çalışan üst düzey meslektaşları, kendi "ev" birimlerine

sahiptir – işlevsel, sektörel veya coğrafi. Bununla beraber, görevlerin tümü bu ev birimlerinin yetki alanı içinde kalmaz.

Bir danışmanlık firmasının organizasyon kültürü, etkili bir işbirliği ilişkisinin kolaylaştırılması ve hızla kurulması için hatırı sayılır oranda esneklikle birlikte yeni görevlere başlarken bir ekip ruhu sağlamalıdır. Ekip kurulur kurulmaz ve işi çözümlemeye başlar başlamaz, bir görev ekibinin herhangi bir üyesi, ekip içindeki rolünü ve ekip liderinin koordine edici rolünü kabul etmek zorundadır. Eğer durum böyle değilse, başlangıç müşterinin zararına yavaş ve maliyetli olur.

Bununla beraber, ev biriminin rolü, içinden saha danışmanlarının seçilebildiği bir uzmanlar havuzu işlevinin ötesine uzanır. Bir pazarlama danışmanlığı biriminin başkanı da bu danışmanlar başka bir birimden gelen bir ekip denetiminin yakın denetimi altında çalışsa bile, pazarlama danışmanlarını ayırdığı görevlerde neler olup bittiğiyle ilgilidir.

Birim başkanı, özel pazarlama sahasında teknik rehberlikten, kontrolden ve saha danışmanlarının bilgi paylaşımından sorumludur ve bu sorumluluğu çeşitli şekillerde yerine getirir: Pazarlama danışmanlarının teknik toplantılarını organize ederek, görevlerden önce danışmanları bilgilendirerek, danışmanlık raporlarını gözden geçirerek, iş ilerleyişini ekip liderleriyle görüşerek, görevlerdeki pazarlama danışmanlarını ziyaret ederek ve diğer benzer şekillerde. Rehberlik ve kontrol, ekip liderleriyle ve süpervizörlerle anlaşma içinde ve saha danışmanlarının otoritesini müşterilerin gözünde zayıflatmayan bir şekilde uygulanmalıdır.

Düz organizasyonel yapı

Matris yönetimine ek olarak, birçok danışmanlık firması, nispeten düz bir organizasyonel yapı kullanmayı tercih eder. Bir saha danışmanı ile firmanın üst yöneticisi arasındaki yönetim merdiveni üzerinde yer alan basamakların sayısı, firmanın büyüklüğüne, karmaşıklığına ve hizmet çeşitliliğine bağlı olarak genellikle yoktur veya üç tanedir. Bu gibi bir yapı, işbirliğini, emsallerle etkileşimi ve konuları emir zinciri yoluyla yukarıya sevk etmekten ziyade işletme çekirdeği içindeki bilgi paylaşımını teşvik eder.

Uluslararası operasyonlar

Uluslararası operasyonlar için organizasyonel düzenlemeler, firmanın izlediği stratejiyi yansıtır (Bölüm 28.5). Ayrıca, bu operasyonların sıklığı, nispi önemi ve tahmin edilen gelecekteki eğilimi, işin yapılacağı ülkelerdeki kurumsal ve hukuki ortam, kazancın memlekete iade edilme olasılığı, yabancı dil gereklilikleri ve işletme ve profesyonel hizmetlerle ilgili yerel uygulama gibi etkenleri de hesaba katmalıdır.

Danışmanlık misyonları. Eğer yurtdışındaki iş düzensizse ve hacim bakımından küçükse, danışmanlık firmaları genellikle personelini merkezden misyonlara göndermeyi tercih eder. Birçok danışmanlık firmasında yabancı operasyonlar bu şekilde başlar. Sadece uzun mesafe seyahat ve yaşama maliyeti ile saha danışmanlarının diğer harcamaları yüzünden değil, ayrıca yabancı ülkelerde görevlerin görüşülmesinden, hazırlanmasından ve denetlenmesinden kaynaklanan maliyet-

ler sebebiyle bu düzenleme pahalı bir düzenleme olabilir.

Diğer ülkelerdeki ofisler. Başka ülkelerde danışmanlıkta bir miktar deneyim kazanmış bir danışmanlık firması, piyasanın olduğu yerde kalıcı bir mevcudiyete sahip olmanın daha etkili olduğunu hissedebilir. Yabancı (ülke veya bölge açısından) bir ofisin kurulması, genellikle çözümdür. Memleket içindeki yerinden yönetimde olduğu gibi, bu ofis küçük bir ofis olarak işe başlayabilir, esasen pazarlama, yerel işletmeler ve hükümet ile irtibat için ve spesifik projeler üzerinde çalışmak için merkezden gelen işletme ekipleri için bir destek olarak personel görevlendirmiş olabilir. Hukuki açıdan konuşmak gerekirse, yabancı bir ofis, sıklıkla bir "dal" biçimini alacaktır, başka bir deyişle, ayrı bir hukuki kimliğe sahip yeni bir oluşumdan ziyade, mevcut bir firmanın kayıtlı genişlemesi şeklinde olacaktır.

Yabancı bağlı kuruluşlar. Personel görevlendirmesi tam olarak yapılmış yabancı bağlı kuruluşlar, önemli miktarda yabancı işi düzenli olarak üstelenen birçok büyük danışmanlık firması tarafından kurulmuştur. Bu gibi bağlı kuruluşlar, işletme konularında ana şirketten oldukça bağımsız olabilir, ama politika rehberliği, kalite kontrolü ve ana şirketle bir finans ilişkisinin muhafaza edilmesi için her zaman hazırlıklı olunur. Yabancı bağlı ortaklıklarda yerel profesyonellerin personel olarak görevlendirilmesi yönünde artan bir eğilim vardır. Bir yabancı operasyon yarattıklarında ve geliştirdiklerinde ve yerel personeli işe aldıklarında ve eğittiklerinde, merkezden gelen danışmanların sayısı giderek azalır. Bunun tersine, yabancı bağlı ortaklıklar, merkez tarafından çeşitli şekillerde (uzun vadeli olarak ayırma ve danışmanların kısa vadeli misyonları) yeni sahalarda desteklenirler.

Yerel danışmanlarla birlik. Bazı ülkeler, yabancı danışmanların yerel bir danışmanlık firmasıyla birlik içinde hizmetler sunmalarını ve sağlamalarını ister. Örneğin bu gereklilik, bir görev için ihale çağrısında şart koşulabilir. Bu gibi bir düzenleme olmasa bile, yurt dışında faaliyet gösteren danışmanlık firmaları, görevleri görüşmeyi ve ifa etmeyi ve yabancı operasyonlarını yerel danışmanlık firmalarıyla birlik içinde organize etmeyi bazı sebepler yüzünden faydalı bulur. Bu birliğin bir yabancı şirkette ortak mülkiyet (yarı yarıya temelinde veya başka bir temel üzerinde) veya kesin işbirliği kapsamının her görev için ayrı ayrı tanımlandığı bir düzenleme gibi çeşitli biçimleri olabilir. Örneğin eğer birlik sadece resmi olarak tatmin etme niyetiyle kurulmuşsa, fakat sözleşmeleri almak amacıyla mevzuatı fiilen atlıyorsa ve yerel danışman bir "kukla adam" ise, suiistimal vakaları olmuştur. Başka bir suiistimal biçimi, işin yabancı danışmanlar tarafından yerine getirileceği ve buna göre ücretlendirme yapılacağı varsayımıyla hazırlanmış sözleşmeleri ifa ederken yerel ve oldukça düşük ücret ödenen danışmanların kullanılmasıdır.

İdare

Tek başına çalışan birçok danışman ve diğer küçük danışmanlık birimleri, minimum düzeyde idari harcamalarının olmasıyla gurur duyar, çünkü bir eşin, yarı zamanlı çalışan bir asistanın veya bir muhasebe memurunun yardımıyla birçok işi bireysel olarak halledebilir. Bununla beraber, danışmanlık firması büyüdükçe idari ve destek hizmetleri, geçici personeli ve sağlam organizasyonu gerekçelendiren bir hacme ulaşır. Güvenilirlik, çok yönlülük ve teşebbüs, teknik uzmanlığa ve ihti-

yata ek olarak gereken kilit niteliklerdir. Müşterilerle meşgul olan ve sıklıkla kendi ofislerinden uzun süreler için uzak olan danışmanlar, idari asistanlarına ve diğer işbirliği yapan kişilere mesajları, seyahat düzenlemelerini, müşterilerle temasları, rapor işleme ve iletimini, belge aramayı ve danışmanlar tarafından doğrudan ele alınamayan ve ele alınmaması gereken diğer birçok idari ve ev idaresi hizmetlerini idare etme konusunda güvenebileceklerinden emin olmalıdır.

Ofis personeli. Saha danışmanlarının çoğu bazı müşterilerinin idari hizmetlerinden biraz faydalanabildiği ve kendi kişisel bilgisayarlarını kullanabildiği için, danışmanlık firmaları merkezde genellikle sadece az bir ofis personeline ihtiyaç duyar. Personel ne kadar az olursa, üyelerinin çok yönlü olma ihtiyaçları da o kadar artar ve günlük çalışmanın herhangi bir kısmında yardımcı olmaya istek duyarlar.

Küçük bir birimde, aşağıdaki personel istihdam edilebilir:

- idari asistan (ayrıca yönetici sekreteri ve/veya ofis yöneticisi olarak hareket edebilir);
- muhasebe elemanı/veznedar (zamanı ve diğer kayıtları tutmak, müşterileri faturalandırmak, maaşları ve harcamaları ödemek, ofis malzemeleri satın almak vb. için);
- resepsiyon görevlisi/telefon görevlisi/yazıcı (yazışmaların ve raporların yazılmasına yardımcı olmak için);
- eğer gerekirse bir veya iki tane daha sekreter/asistan.

Daha fazla birimin daha fazla ofis personeli gerektirecek olması makuldür. Bir noktada, üst düzey bir idari asistanın veya ofis yöneticisinin başkanlık yaptığı bir idari hizmet biriminin kurulması haklı görülecektir.

Muhasebe kayıtlarının tutulması ve muhasebe. Muhasebe kayıtlarının tutulmasını ve muhasebeyi organize ederken, danışman birkaç alternatifle karşı karşıya kalır. Tek başına çalışan birçok kişi, sadece idari harcamalardan tasarruf etmek için değil, kendi mali pozisyonlarını ve operasyonlarının etkililiğini kontrol etmek amacıyla da kendi muhasebesini yapar. Başlıca müdahale alanı üretim ve personel olan bir danışman bile, kendi muhasebesini kendisinin yapmasını faydalı bulabilir.

Küçük danışmanlık firmalarında, muhasebe kayıtlarının rutin bir şekilde tutulması yukarıda belirtildiği gibi bir muhasebe elemanı veya idari asistan tarafından yapılabilirken, finans ve vergi raporları, danışmanların sadece biri tarafından veya yarı zamanlı olarak işe alınan kurum dışı bir muhasebeci tarafından hazırlanır. Birçok danışmanlık, tüm muhasebe kayıtlarını tutma ve muhasebe işlemlerini (vergi beyannameleri dahil) kurum dışı bir muhasebeciye yaptırmıştır.

35.3 BT desteği ve dış kaynak kullanımı

Mevcut en iyi teknolojiyi kullanmayan yönetim danışmanları, müşterilerine ilham veremez ve BT etkililiklerini kendileri için öğrenme ve kazanma fırsatını kaybeder. Danışmanlar pahalı bilgi işçileridir ve zaman tasarrufuna yol açtığı veya etkililiklerini iyileştirdiği takdirde, BT'ye yatırımın gerekçelendirilmesi nispeten kolaydır. Başka herhangi bir işletmenin yöneticileri gibi, danışmanlar da ana hatları Bölüm 13'te verilen temel soruları kendilerine sormalıdır: Neden? Ne? Hangisi? Na-

sıl? Yanıtlar, bireysel işletmeye bağlı olacaktır ve teknoloji geliştikçe değişecektir, fakat BT ihtiyaçları yönünde bazı ipuçları veren tüm danışmanlık firmalarının belirli özellikleri vardır.

Bir danışmanlık firması, genel olarak profesyonel hizmetler sektörüne ve özel olarak kendi işletmesine uyan BT uygulamalarına ve ekipmanına ihtiyaç duyar. Bu nedenle, sahaya aşina bir BT danışmanının ya da yazılım tedarikçisinin tavsiyesine başvurma konusunda tereddüt etmemelidir. Yapılan seçimler, bir danışmanlık işletmesinin kritik özelliklerini yansıtmalıdır.

Danışmanlar mobildir ve iletişim kurarlar

İlk kritik özellik, danışmanlık işinin doğasıdır. Sonraki göreve gitmek için bir uçağa adım atan günümüzün danışmanı, en azından şunları taşıyacaktır: Aksesuarlarıyla birlikte bir dizüstü bilgisayar, bir kişisel dijital asistan (PDA) veya elektronik ajanda, bir cep telefonu ve ayrıca birkaç metrelik bağlantı kablosu ve farklı elektronik malzemeler ve telefon soketleri için bir dizi adaptör. Bu ayrı ekipman parçaları gelecekte bir araya getirilebilir, fakat mesajlaşma, bilgi depolama, ve bilgi sunumu ihtiyacı devam edecektir. Ofiste, danışman dizüstü bilgisayarın fişini muhtemelen bir kenetleme istasyonuna takmak ve ofis ağına bağlanmak isteyecektir. Amaç, kişi dünyanın neresinde olursa olsun, aynı bilgilere ve aynı bağlanırlığa sahip olmaktır. Mobil çalışanlar için teknoloji hızla gelişmektedir ve en uygun olanı bulmak için danışmanlar bunu dikkatli bir şekilde izlemeli ve tecrübe etmelidir. Bu, ille de "en güçlüsü" anlamına gelmez. Standart dışı çok süslü liderlik üstünlüğü olan bir sisteme sahip olmaktan ziyade, müşterilerin ve diğer işbirliği yapan kişilerin kullandığı güvenilir bir sistemi kullanmak sıklıkla daha iyidir.

Mobil danışmanlar, müşterileriyle ve kendi firmalarıyla her zaman iletişim halinde bulunmalıdır. Elektronik posta ve sesli mesaj esastır. Bazı telekonferans türlerine erişim, giderek daha önemli hale gelmektedir. İletişimin kalitesi, çoklu ortam uygulamalarının ve muhtemelen sanal gerçekliğin kullanımıyla çok daha fazla artırılabilir. Bu, önümüzdeki birkaç yıl içinde hızla gelişmesi muhtemel bir alandır.

Genel olarak konuşmak gerekirse, danışmanların kendi firmalarındaki enformasyon ve bilgi tabanına günde 24 saat kolay bir şekilde erişimleri olmalıdır ve bunlara müşteriler ve görevler hakkındaki bilgiler, beceri envanterleri, broşürler ve basın duyuruları, sunumlar için şablonlar, teklifler, sözleşmeler, öğrenme materyalleri, kurum içi el kitapları, rehberler ve bültenler, raporlar ve benzerleri dahildir.

Bir tür irtibat veritabanı, her danışman için esastır. Firmalar bu verileri genellikle bir şirket değeri olarak görürler ve bunları merkezileştirmek isteyeceklerdir. Münferit danışmanlar, bunları kendilerine saklamayı isteyebilirler. Verilere kimin sahip olduğu veya kimin erişiminin olduğu hakkındaki tartışmalar, veri kalitesinden ve bilgi çıkarma kolaylığından daha önemli değildir. Piyasadaki bazı müşteri yönetim sistemleri fazlasıyla karmaşık görünürken, bazı danışmanlar basit bir elektronik adres defteriyle pekala idare edebilir. İşe yarayan basit bir sistem, işe yaramayan karmaşık bir sistemden çok daha iyidir.

Yönetim ve idare için BT desteği

İkinci özellik, yönetimin doğası ve danışmanlık firmalarının idaresidir. Seçilen sistem, danışmanlık görevlerinin veya projelerinin ve (eğitim veya araştırma gibi) diğer faaliyet türlerinin planlanmasına ve kontrol edilmesine izin vermeli ve münferit danışmanların zaman kayıtları ile tüm operasyon kontrolü, faturalandırma, muhasebe kayıtlarının tutulması, muhasebe, bütçelendirme ve bütçe kontrolü, nakit akışı yönetimi, bilgi yönetimi ve diğer yönetim ve idare alanları arasında bağlantı kurmalıdır. Bu gibi sistemler piyasadadır, fakat satıcıların vaatlerine rağmen firmanın profiline her zaman uymayabilirler; bu yüzden, dikkatli seçim desteklenmektedir. Baştan sona firmanın ve danışmanlarının tüm ihtiyaçlarından ziyade kısmi ihtiyaçlara yanıt veren etkisiz ve maliyetli çözümlerden kaçınmak amacıyla, sistem uyumluluğu ve entegrasyon akıldan çıkarılmamalıdır.

Uyumsuzluktan ve dönüştürme zorluklarından kaçınmak ve daha üst dereceye çıkarmayı ve ölçeklendirmeyi kolaylaştırmak amacıyla, hem yazılım hem de donanım desteği, firma ölçeğinde standartlaştırılmalıdır. Basitlik ve kullanıcı dostu olmak kilit noktalardır, çünkü BT okuryazarı danışmanlar bile ille de BT teknisyenleri değildir.

Bazı BT sağlayıcıları tarafından sunulan profesyonel hizmet otomasyonu (PSA) çözümleri ise müşteri ilişkileri yönetimi (MİY), görev yönetimi, proje yönetimi, kaynak yönetimi, zamanın ve harcamanın zaptedilmesi, faturalandırma, destek ve bilgi yönetimi gibi kritik süreçleri bir araya getirir. Kilit yönetim fonksiyonlarını kapsayan ve müşterilerle çalışma biçimlerini yansıtan profesyonel hizmet firmaları için entegre sistemlerin sunulması, muhtemelen genişlemeye devam edecektir.

Dış kaynak kullanımı

Danışmanlık firmaları için BT çözümleri, internet temelli olabilir veya başka işletmelerle ve yönetim hizmetleriyle aynı şekilde dışarıya yaptırılır. Yönetim ve BT danışmanlıkları, müşterileri ve büyük danışmanlık firmaları için dış kaynak kullanımını aktif şekilde desteklemektedir ve bu nedenle kendi kurum içi hizmetlerini kurum dışı sağlayıcıların nasıl daha iyi ve daha ekonomik bir şekilde yerine getirebileceklerini belirlemek için iyi bir konumdadırlar. Birçoğu muhasebe kayıtlarını tutma ve muhasebe işlerinde uzun süredir dışarıdan kaynak kullanan (yine de internet yoluyla değil), fakat muhtemelen web sitesi tasarımı ve bakımı istisnasıyla, interneti kullanan diğer işlevlerde ve hizmetlerde dış kaynak kullanma yönünde tereddüt eden küçük firmalar için hangi işte dış kaynak kullanılacağına karar vermek daha zor olabilir. Diğer hizmet sektörlerindeki birçok küçük şirket gibi (bkz. Bölüm 24.6), internet tabanlı BT ve iş hizmetleri hakkında tavsiye için bir uzmana yönelmek, en akıllıca çözümdür.

35.4 Ofis imkanları

Merkez ofis imkanları

Her koşul altında, merkez ofis imkanları, danışmanlığın bir merkez ofis faali-

yeti değil, ağırlıklı olarak bir saha operasyonu olduğu yönündeki gerçeği yansıtmalıdır. "İyi bir adres" firmanın imajını güçlendirebilirken ve birçok müşteriye yakınlık gibi başka avantajlara sahipken, gereken toplam ofis alanı nispeten küçük olabilir.

Kurum içi idari hizmetler ve destek hizmetleri için gereken konfor, kendini belli etmektedir. Raporlar kütüphanesi, kilitli birkaç dosya dolabıyla küçük bir şekilde başlatılabilir, fakat zaman içinde kendi odasına ihtiyaç duyabilir. Başlangıçta, bu odayı başvuru kitapları kütüphanesiyle ve diğer dokümantasyon dosyalarıyla paylaşabilir, ama birimin büyümesiyle birlikte daha fazla alana ihtiyaç duyulacaktır.

Danışmanlık personeline gelince, denetime ve uygulamanın geliştirilmesine katılan ortakların ve diğer üst düzey personel üyelerinin merkezde ofis alanına ihtiyaçları vardır. Saha danışmanları ile ortaklar, (bireysel ofisler olmasa bile) en azından her birisi için bir masaya ihtiyaç duyar. Ayrıca, bir toplantı odasının, eğitim atölyeleri için alanın ve müşterileri ve diğer ziyaretçileri karşılamak için birkaç küçük odanın olması faydalıdır.

Müşterilerle çalışmak yerine masalarında oturan çok sayıda danışman, genellikle bir şeylerin incelenmesi gerektiğinin bir sinyali olarak görülür.

Tek başına çalışan bir kişinin ofisi

Tek başına çalışan bir kişi, ofis alanı kiralamaksızın evinden faaliyet gösterebilmelidir. Bununla beraber, müşteri ilişkileri bakış açısına göre bu her zaman arzu edilen bir şey değildir. Bazı ülkelerde, bir şehir merkezindeki veya işletme bölgesindeki bir ofis, esas olabilir. Aşırı konfor maliyetlerinden ve idari maliyetlerden kaçınmak amacıyla, tek başına çalışan danışmanlar ve diğer profesyoneller, genellikle bir ofisi ve bir sekreteri veya asistanı, bağımsız olarak faaliyet gösteren diğer meslektaşlarıyla paylaşırlar.

1. Bkz. örneğin D. B. Norris: "To be or not to be – a partner" (Olmak ya da olmamak – bir ortak), Journal of Management Consulting (Milwaukee, WI), Cilt 7, Sayı 3, İlkbahar 1993, sayfa 46-51 ve H. Ibarra: "Making partner: A mentor's guide to the psychological journey" (Ortaklık kurmak: Bir akıl hocasının psikolojik seyahat rehberi), Harvard Business Review, Mart-Nisan 2000, sayfa 147-155. Ortaklık, İngilizce konuşan ülkelerde esasen bir işletme biçimiyken, diğer yasal sistemler, genellikle benzer araç türleri sunarlar.
2. Bu bölümde kullanılan şekilde "anonim şirket" terimi, münferit yasal sistemler tarafından tanınan çeşitli ticari şirket türlerini kapsar. Örneğin genellikle daha basit bir yapıya sahip ve daha hafif bir yönetmeliğe tabi olan, fakat büyük miktarlarda finansman sağlamak için en uygun nitelikte olmayan sınırlı sorumlu şirketlerin (örneğin Fransa'da "société à responsabilité limitée" veya "SARL" ve Hollanda'da "Besloten Venootschap" veya "B.V.") tersine, bazı ülkeler sözde anonim şirketleri veya hisselerle limitli şirketleri (örneğin Fransa'da "société anonyme" veya "SA" ve Almanya'da "Aktiengesellschaft" veya "AG") tanır. Vergi usulü de farklılık gösterebilir. İçinde iş yapmayı planladığınız yargı yetkisince izin verilen şirket türleri hakkında spesifik tavsiye talebinde bulunulması tavsiye edilir.
3. Sorunla ilgili bir tartışma için bkz. örneğin "Partners in pain" (Acı çeken ortaklar), The Economist, 9 Temmuz 1994, sayfa 63-64 ve V. E. Millar: On the management of professional service firms: Ten myths debunked (Profesyonel hizmet firmalarının yönetimi hakkında: Açığa çıkarılan on efsane) (Fitzwilliam, NH, Kennedy Publications, 1991), sayfa 39-44.
4. Bkz. örneğin E. Biech ve L. Byars Swindling: The Consultant's legal guide: A business of consulting resource guide (Danışmanın hukuk rehberi: Danışmanlık işi kaynak rehberi) (San Francisco, CA, Jossey-Bass/Pfeiffer, 2000), sayfa 111-124

KISIM V

DANIŞMAN YETİŞTİRİLMESİ VE DANIŞMANLIK MESLEĞİNİN GELİŞTİRİLMESİ

DANIŞMANLIKTA KARİYER VE ÜCRETLER

36

Yönetim danışmanlığı kendi hedefleri, yöntemleri, kuralları ve organizasyonu olan bir meslektir. Bu mesleğe giren kişiler için danışmanlık, çalışma hayatlarının başlıca bölümünü geçirebilecekleri bir kariyerdir.

36.1 Danışmanların kişisel özellikleri

Kariyer danışmanı olmak, hayatınızla ilgili çok önemli bir karar vermek anlamına gelir. Bunun için bu kariyeri ve danışmanlık firmalarını düşünenlerin uygun bir adayda olması gereken özellikleri dikkatlice düşünmeleri gerekir.

Yönetim danışmanları bu özellikleri birçok defalar tartışmışlardır ve çeşitli yayınlardan bu konuda faydalı tavsiyelere ulaşılabilir.[1] Her meslekte olduğu gibi danışmanlıkta da her yeni işe giren kişinin kıyaslanabileceği kusursuz bir model yoktur, ancak danışmanın başarı şansını ve kişisel iş tatminini etkileyen belirli özellikler vardır. Bu özellikler, danışmanlık mesleğini aynı şekilde yüksek düzeyde teknik bilgi ve beceri gerektiren, ancak başka hedefleri olan ve başka yöntemleri kullanan (örneğin doğrudan karar verme yetkisi ve sorumluluğu olan araştırma, öğretme veya yönetim işleri) diğer mesleklerden ayırır. Yönetim danışmanlığında davranışsal alanda yeterlik, insanlarla iletişim kurma ve çalışmada yeterlik ve başkalarının değişim ihtiyacını ve nasıl uygulanacağını anlamasına yardımcı olmada yeterliğin yanısıra analitik ve sorun çözme yeteneklerine özel önem verilir.

Ne tür bir insan bir yönetim danışmanından istenen çeşitli rolleri uygun bir şekilde yerine getirebilir? Bir danışmanın niteliklerini iki geniş kategoriye ayırmak gerekir: Entelektüel yetenekler ve kişisel nitelikler.

"İkilem analizi" yeteneği

Entelektüel olarak, danışmanın "ikilem analizi" yapabilmesi gerekir, zira danışman kullanan bir organizasyon çözülmez görünen bir durumla karşı karşıya olabilir. Bu zorluk işletme müdürü tarafından kolayca çözülebilecek bir zorluk olursa, bir danışmana ihtiyaç olmaz. Danışman, gerçek olsun ya da olmasın, organizasyondaki insanların zihinlerinde bir ikilem olduğunu kabul etmelidir. Danışmanın rolü, ikilemin niteliğini keşfetmek ve nedeni olduğu düşünülen şeyi değil, ikilemin gerçek nedenini tespit etmelidir.

Bunu gerçekleştirmek için, danışman özel bir teşhis becerisine sahip olmalı ve organizasyonun ikilemine bütün müşteri ortamını ve tüm durumsal değişken-

leri dikkate alan varoluşçu bir faydacılık ile yaklaşmalıdır. Bütün organizasyonu oluşturan çeşitli alt sistemler arasındaki yapısal ilişkiler ve kişiler, grupların, altyapıların ve çevresel ortamın birbirine bağımlı niteliği, ancak organizasyonun dokusunun becerikli bir şekilde incelenmesi ile görülebilir.

Bu tür ikilem analizi yapmak için kavrayış veya algılama ve sezgiye ihtiyaç vardır. Dış destek gerektiren her ikilem, karmaşık bir durumun parçası olduğu için kavrayış hayatidir. En zor görev ise, bu karmaşıklığı anlamak ve kilit durumsal değişkenleri izole etmektir. Önemli etkenlerde ayrıntılar labirentinden elenmedikçe ve nedenler belirtilerden ayrılmadıkça, doğru teşhis yapmak mümkün olmaz.

Organizasyon iklimi duygusu

Sezgi veya "hissetmek", organizasyondaki güç ve siyasetin niteliğini ve kalıplarını değerlendirebilmek için kavrayış ile bir arada olmalıdır. Hem kamu hem de özel bürokratik ve yönetsel yapılar çoğu zaman optimum şekilde işlemezler. Organizasyonun işlevsel operasyonlarının temelinde ve bunlarla karışmış olarak, iç güç ve siyaset dinamikleri vardır. Değişmez bir şekilde, insanlar organizasyonda etki sahibi olmak ve başka bir iç politik nedenden dolayı birbirleri ile yarışmaktadır. Çoğu zaman danışman sadece ihtiyaç duyulan desteği vermek için değil, aynı zamanda böyle bir etki ile ilgili bir hedefe ulaşmayı amaçlayan bir stratejinin bir aracı olarak çağırılır.

Danışman organizasyonun iklimini sezgileri ile çözemezse, organizasyon içindeki siyasi oyunların bir oyuncağı olma riski ile karşı karşıya olur. Bunun aksine, iç güç ve siyaset ilişkilerinin dinamiklerini tanıma ve anlama yeteneğine sahip bir danışman da müşteri ile beraber uygun olduklarına karar verdikleri değişim hedeflerinin takibinde bunlardan faydalanabilir.

Bu teşhis yeteneklerinin yanısıra, bir danışmanın uygulama becerilerine de sahip olması gerekir. Şu kesindir ki, davranış bilimleri ve kendi disiplininin teorileri ve yöntemleri hakkında bazı temel bilgilere sahip olması gerekir. Ancak bunlardan ziyade danışmanın hayal gücü ve deneysel esnekliğe ihtiyacı vardır. İkilemlerin çözülmesi temelde yaratıcı bir faaliyettir. Hiçbir gerçek hayat durumu, standart tekniklerin veya ders kitabı yöntemlerinin önerdiği modellere tam uymayacaktır. Danışman gerçek hayat taleplerini karşılamak için kavramları uyarlayacak ve uyduracak yeterli hayal gücüne sahip olmalıdır.

Ayrıca, danışman önerilen ve uygulanan eylemlerin etkisi veya nihai sonucunu tahayyül edebilmelidir. Bu süreç, bir nedenden sonuca varma süreci olduğu kadar aynı zamanda deneysel bir deneme yanılma sürecidir. Sorunu çözmek için deney yapma cesareti ve gerektiği kadar çok yaklaşım deneme esnekliği, uygulayıcının donanımının önemli bileşenleridir.

Mesleki dürüstlük

Bir danışmanda olması gereken diğer önemli nitelikler, kişisel niteliklerdir. Herşeyden önce, tutum ve davranışları ile bir profesyonel olmalıdır. Başarılı olmak için, bir doktor hastasına nasıl yardımcı olmak isterse, danışman da müşteri organizasyona yardımcı olmayı yürekten istemelidir. Danışman kendisini patentli ilaçlar satan bir seyyar satıcı gibi görmemeli ve bu imajı yaratmamalıdır. Danışman daha çok bir

izlenim bırakmak veya bir imparatorluk kurmak istiyorsa ve ikincil olarak müşteri organizasyona yardımcı olmak istiyorsa, organizasyonun liderleri bunu kısa zamanda anlayacaklardır. Yönetimde olan kişiler genellikle zeki insanlardır ve objektiflik, doğruluk ve hepsinden öte mesleki dürüstlüğü anlayabilirler (ayrıca bkz. Bölüm 6).

Bir müşteri sistemine girerken belirsizliğe karşı güçlü bir tolerans önemlidir. Danışmanın organizasyonel bir sorunla ilk tanışmasında belli bir derece şaşkınlık söz konusudur. Gerçek durumu anlamak zaman alır ve bu süre içerisinde danışman belli bir kafa karışıklığı yaşar. Buna hazır olmalı ve bundan endişe duymamalıdır.

Bu tür bir toleransla birlikte sabır ve yüksek düzeyde gerilime dayanma kabiliyeti de olmalıdır. Bir müşterinin hastalıklarının tedavisi, muhtemelen uzun ve zor bir süreç olacaktır. Kısa vadede önemli değişiklikler, tam bir işbirliği ve tam bir başarı beklenmemelidir. Kaçınılmaz olarak, insanların ilişkilerini ve davranış kalıplarını değiştirme çabaları, bundan olumsuz etkilenecek veya etkileneceğini düşünebilecek insanlar tarafından direnç, küskünlük ve engelleme ile karşılanacaktır. Danışmanın eylemlerin ve değişim umutlarının çoğunun engelleneceğini kabul edecek olgunluğa ve gerçeklik duygusuna sahip olması gerekir. Bu olgunluk, yaygın olarak kişinin başkalarına yardım yönündeki içten çabalarının boşa gitmesine eşlik eden yenilgi ve çekilme belirtilerini yaşamaktan kaçınmak için gereklidir.

Zamanlama duygusu ve insanlarla ilişki becerileri

Son olarak, danışmanlık uygulaması yapan kişi, iyi bir zamanlama duygusuna, kararlı bir kişiliğe ve gelişmiş insan ilişkilerine sahip olmalıdır. Zamanlama çok önemli olabilir. En iyi tasarlanmış ve ifade edilmiş değişim planları, yanlış zamanda uygulanması halinde başarısız olabilir. Zamanlama değişim durumundaki güç ve politik gerçekliklerin anlaşılması ve kişinin hemen denemeye can attığı yeni bir fikri veya eğitim müdahalesini çevreleyen isteğe baskın gelen türde bir sabır ile bağlantılıdır.

Şüphesiz, danışmanlık makineler veya matematik formülleri ile değil, insanlarla ilgilidir. Danışmanın insan ilişkileri iyi olmalı ve insanlarla bir nezaket, güven, saygı ve dostluk atmosferinde iletişim kurabilmeli ve ilgilenebilmelidir. Bu önemlidir, çünkü danışmanlık uygulaması yapan kişinin varoluşçu ortamda başka bir değişken teşkil etmemesi ve durumun karmaşıklığını artırmaması için kişiliğinin etkisi en aza indirilmelidir. Bunun ötesinde, başarı danışmanın müşteri ile ilişkilerindeki ikna kabiliyetine ve nezaketine bağlıdır.

Bu özellik gereklilikleri nasıl yorumlanmalıdır?

Kutu 36.1'de bir yönetim danışmanında olması gereken kilit entelektüel kabiliyetler ve kişisel nitelikler kısaca belirtilmiştir. Bahsi geçen tüm niteliklere ancak çok olgun ve istisnai bir şekilde becerikli ve çok yünlü bir kişinin sahip olabileceği söylenebilir. Yeni bir danışmanı işe alırken, bu nedenle işe alınması sırasında kişinin hangi niteliklere sahip olması gerektiği ve eğitim ve deneyim yoluyla hangi nitelikleri edinebileceği veya iyileştirebileceği düşünülmelidir.

36.2 İşe alma ve seçim

Danışmanlık alanında başarı bir kariyerin temelleri, işe alma sırasında atılır:

Sadece belli kriterleri karşılayan adayların tam yetkin danışmanlar olabilme ve hem kendisinin hem de danışmanlık firmasının memnun kalacağı şekilde kariyer merdivenlerini tırmanma şansı olacaktır. Bu yüzden, adayların dikkatli bir şekilde araştırılması ve derinlemesine bir şekilde değerlendirilmesi son derece önemlidir.

İşe alma kriterleri

Farklı danışmanlık şirketleri yeni danışman alırken farklı kriterler uygulasa da uygulamalarını karşılaştırdığımızda kişisel özellikler, eğitim, iş tecrübesi ve yaş konusunda belli sonuçlara varabiliriz.

Kişisel özellikler Bölüm 36.1'de ele alınmıştı.

Eğitim, her durumda dikkatli bir şekilde incelenir. Tüm yönetim danışmanlığı pozisyonları için üniversite derecesi (lisans, yüksek lisans veya doktora) şarttır. Kişinin öğrenim gördüğü alanın çalışacağı danışmanlık alanı ile ilgisi dikkate alınır ve bazı durumlarda adayların belli bir eğitim geçmişine (örneğin psikoloji doktorası veya bilgisayar bilimi derecesi) sahip olması gerekir. Danışmanlık firması, adayların üniversite öğrenimleri sırasındaki performansları, özellikle de öğrencilerin keşif, iletişim ve diğer danışmanlık becerilerinin pratiğini yaptığı proje görevlerindeki performansları ile eşit derecede ilgilidir.

İş tecrübesi (en az beş ila on yıl) tüm danışmanlık firmalarınca istenmekteydi, ancak son yıllarda bu durum değişmiştir. Bazı danışmanlık firmaları yeni danışmanların yüzde 30 ila 50'sini, özellikle de gerekli teknik bilgi ve deneyime sahip elemanların piyasadaki firmalardan bulunmasının zor olduğu özel alanlarda, doğrudan üniversitelerden veya ticaret okullarından almaya başlamıştır. Bunun ardında yatan fikir, yetenekli ve dinamik kişilerin daha kıdemli danışmanların yer aldığı ekiplerde çalışarak gerekli iş tecrübesini kısa zamanda kazanacağıdır. Ticari firmalar ve danışmanlık firmalarındaki yöneticiler, tecrübesiz genç danışmanları çalıştırmanın ideal bir durum olmadığını kabul etme eğilimindedir, ancak başka bir alternatif de görmemektedirler.

Adayların işe alındığı yaş, gerekli eğitim ve deneyimi yansıtmaktadır. Alt yaş sınırı genellikle 25 ile 30 yaş arasıdır. Çoğu durumda ayrıca bir üst yaş sınırı vardır. Sorumluluk ve ücret bakımından iyi bir konuma ulaşmış kıdemli bir yönetici veya uzmanın bir danışmanlık organizasyonunda doğrudan kıdemli bir pozisyon teklif edilmedikçe danışmanlığa dönmesi zor olabilir. Bu sadece özel durumlarda, örneğin yeni danışmanlık kolları başlatmak veya yeni bölümlere başkanlık etmek için kurum dışından kıdemli insanların alınması gerektiğinde olur.

Genel kural olarak, çoğu danışmanlık firması kıdemli düzeyde yeni personel almaktan kaçınır. Danışmanlık belli çalışma yöntemlerini ve davranış kalıplarını vurgular ve belli bir yaşı geçmiş ve kıdemi yüksek kişilere bunları öğrenmek ve içselleştirmek zor gelebilir. Ayrıca, bir firmanın kültürüne ve tarzına uyum sağlamak her zaman kolay değildir. Bu nedenle işe alma için üst yaş sınırı, 36 ile 40 yaşları arasında değişir. Tabii ki, eğer bir kişi özel bir danışmanlık uygulaması açmak istiyor ise, bunu her zaman yapabilir. Danışmanlığa 55-60 yaşında başlayan ticari yöneticiler ve devlet görevlileri vardır. İşten çıkarılan bazı yöneticiler, doymuş bir işgücü piyasasında başka bir yönetim işi aramak yerine, kariyerlerinin hangi aşamasında olurlarsa olsunlar, danışmanlığa yönelirler.

Kutu 36.1 Danışmanın nitelikleri

(1) Entelektüel yetenek
- Hızlı ve kolay öğrenme yeteneği
- Olguları gözlemleme, toplama, seçme ve değerlendirme kabiliyeti
- İyi karar verme yeteneği
- Tümevarımcı ve tümdengelimci muhakeme yeteneği
- Sentezleme ve genelleme yeteneği
- Yaratıcı hayal gücü; orijinal düşünme

(2) İnsanları anlama ve birlikte çalışma yeteneği
- Başka insanlara saygı; hoşgörü
- İnsanların tepkilerini tahmin etme ve değerlendirme kabiliyeti
- İnsanlarla kolay temas kurma
- Güven ve saygı kazanma yeteneği
- Nezaket ve görgü

(3) İletişim kurma, ikna etme ve motive etme yeteneği
- Dinleme yeteneği
- Sözlü ve yazılı iletişimde rahatlık
- Bilgi paylaşma, öğretme ve insanları eğitme yeteneği
- İkna etme ve motive etme yeteneği

(4) Entelektüel ve duygusal olgunluk
- Davranış ve eylemlerinde denge
- Bağımsız olarak yansız sonuçlar çıkarabilme
- Baskılara dayanma ve engelleme ve belirsizliklerle yaşayabilme yeteneği
- Dengeli, sakin ve objektif bir şekilde hareket edebilme kabiliyeti
- Tüm durumlarda kendini kontrol edebilme
- Esneklik ve değişen koşullara uyum sağlayabilme

(5) Kişisel güdü ve inisiyatif
- Doğru derecede kendine güven
- Sağlıklı bir hırs
- Girişimci ruh
- Eylemlerinde cesaret, inisiyatif ve azim

(6) Etik ve doğruluk
- Başkalarına yardım etmeyi gerçekten istemek
- Son derece dürüst
- Kendi yeterliklerinin sınırlarını bilmek
- Hatalarını kabul edebilmek ve başarısızlıklardan dersler çıkarabilmek

(7) Fiziksel sağlık ve ruh sağlığı
- Yönetim danışmanlarının özel çalışma ve yaşam koşullarını kabul edebilmek

Eleman bulma kaynakları

Başlıca iki eleman bulma kaynağı vardır: Ticari işletmeler ve üniversiteler. Ancak adaya gerekli tecrübe ve becerileri kazandırdıktan sonra başka bir kaynak da olabilir. Birçok danışmanlık firması iş fırsatlarını iş dergilerinde ve yönetimle ilgili süreli yayınlarda yayımlatarak kapılarını kriterlerine uyan bütün adaylara açarlar.

Müşteri organizasyonlar da iyi bir kaynak olabilir, ancak normal şartlarda bir danışman, çıkar çatışması nedeniyle bu kaynağı kullanmamalıdır (bkz. Bölüm 6). Ancak, bunun da istisnaları vardır. Bir müşteri, kişisel nitelikleri ile danışmanlıkta mevcut işinden daha faydalı olabilecek bir çalışanına danışmanın iş teklifi yapmasına isteyerek izin verebilir.

Doğrudan üniversitelerden ve ticaret okullarından eleman alırken[2] danışmanlık firmaları en iyi öğrencileri almayı hedeflerler. Bir pozisyon için 20 veya daha fazla adayla görüşebilirler. Bazı ülkelerde önde gelen firmalarda danışmanlık kariyeri o kadar gözdedir ki, en iyi mezunlar bu firmalara girmek isterler.

Ancak danışmanlık firmaları yeni eleman alımları için birbirleriyle, başka mesleklerle ve yatırım bankalarıyla, BT hizmet sağlayıcıları ve en dinamik ve ileriye dönük sektörlerdeki başka firmalar ile yarışırlar. Bu nedenle, ilişki çoğu zaman tersine döner: Danışmanlık firması sayısız kaliteli aday arasından seçim yapmaz, genç mezunlar çeşitli cazip iş teklifleri arasından seçim yapar. Danışmanlık firmalarının vasat insanları işe alma lüksü olamaz ve bu nedenle danışmanlık kariyerlerini cazip hale getirmeye çalışırlar.

Mülakat ve sınav

Danışmanlık görevlerine aday olan kişilerden genellikle bir başvuru formu (kişisel anket) doldurmaları, ayrıntılı bir özgeçmiş vermeleri ve profesyonel iş başarılarının kanıtlarını (makaleler, bildiriler, doktora tezi vb.) sunmaları istenir. İlgi çekici görülen her aday için adayın verdiği referanslar ve danışmanlık firması tarafından belirlenen diğer referanslar dikkatli bir şekilde (yazışma, şahsen ziyaret veya telefon görüşmeleri ile) kontrol edilir.

Adaylar personel yetkilisi, danışmanlık firmasının bir yöneticisi, adayın işe alındıktan sonra bağlı çalışacağı bir süpervizör danışman ve bir ya da iki başka danışman tarafından birden fazla mülakata tabi tutulabilir. Adayın bilgi ve tecrübesi ile danışmanlığı ilgilendiren kişisel özellikleri hakkında mümkün olduğunca komple bir resim elde edilmeye çalışır.

Bazı danışmanlık firmalarında yeni danışmanların seçilmesinde sınavlardan da yararlanılır. Bu sınavlar arasında (bilgiyi ölçmek için tasarlanmış) bilişsel testler ve (kişilik, tutumlar, ilgiler ve motivasyonla ilgili) psikolojik testler bulunur. Kişilik ve tutum testlerinin kullanılması durumunda, sonuçlar profesyonel bir psikolog tarafından değerlendirilmelidir. Testler aday hakkında faydalı bilgiler verebilir, ancak danışmanların seçiminde önemleri çok fazla da büyütülmemelidir. Bazen de testin uygulandığı ortam veya çok kullanılan bazı testlerin artık herkesçe bilinmesi ve dolayısıyla daha az etkili olması nedeniyle hatalı bilgi verebilirler. Genel olarak, olgun adaylar bu testlerden pek hoşlanmazlar.

Sağlık muayenesi

Uzun dönemli istihdamda mutat olduğu üzere, sağlık muayenesi genelde gereklidir. Bu muayene, çoğu durumda kişinin fiziksel ve zihinsel elverişliliği, direnci ve dayanıklılığı açısından karşılaştırılabilir teknik içeriğe sahip birçok işten daha zorlu olan danışmanların hayat tarzını dikkate alacaktır.

Seçim

Mesleğe yeni giren her kişi, firmada yıllarda kalabilecek potansiyel bir kariyer danışmanı olarak görüldüğünden iş teklif edilecek olan adayların seçimi adayların verdiği tüm bilgiler temelinde adayların dikkatli bir değerlendirmesini, referansların kontrol edilmesini, birden fazla mülakat yapılmasını ve muhtemelen testleri de içerecektir. Danışmanlık firmalarının yöneticileri tecrübeli meslektaşlarına danışmadan seçimle ilgili nihai kararlar vermekten kaçınmalıdır: Her işe alma kararı, toplu bir değerlendirme gerektirir.

36.3 Kariyer geliştirme

Danışmanlık firmalarında kariyer yapılarının büyük çeşitlilik göstermesi, farklı geçmişlerini, büyüklüklerini, ilgili oldukları teknik alanları, kullandıkları danışmanlık biçimlerini ve hatta kilit karar vericilerin kişisel tercihlerini yansıtır. Ancak, bu çeşitlilikten belli kalıplar doğar. [3]

Büyük firmalarda danışmanlar kariyerleri boyunca dört veya beş ana derece veya mertebeden geçerler. Küçük firmalarda bu sadece iki veya üç derecedir. Daha düz ve yalın yapılara ulaşma amacıyla, bazı büyük firmalar da danışmanlarının kariyer merdivenlerindeki basamakların sayısını azaltmıştır.

Kariyer ilerlemesi, danışmanın aşağıdakiler gibi daha fazla sorumluluk alacağı anlamına gelir:

- denetleyici (takım liderliği, proje yönetimi, görevlerin denetimi);
- tanıtım (yönetim anketleri, pazarlama, pazarlık ve yeni görevlerin satışı);
- yönetsel (firma bünyesindeki organizasyonel birimlerin, genel ve üst yönetimdeki işlevlerin yönetimi);
- teknik (özellikle deneyimli ve bilgili danışmanlara ihtiyaç duyulan görevlerin doğrudan yerine getirilmesi, yeni danışmanların eğitilmesi, yöntemler ve uygulama rehberlerinin geliştirilmesi);
- bu dört alternatifin çeşitli kombinasyonları.

Tipik bir kariyer yapısının özet tarifi, Kutu 36.2'de yapılmıştır.

Kariyerleri etkileyen faktörler

Tipik bir danışmanlık kariyerinde mertebe ilerlemesi ile rol arasında önemli bir ilişki vardır. Daha yüksek bir mertebe, daha zor bir rol ve daha fazla sorumluluk anlamına gelir. Bu ilişki bütün firmalarda aynı değildir. Bazıları tutucu bir yaklaşımı tercih eder ve danışmanlık hiyerarşisindeki her bir mertebeye kesin bir şekilde tanımlanmış işlevler dağıtılır. Bu şekilde, sadece yüksek bir derecesi olan bir danışman, potansiyel bir müşteri ile pazarlık yapabilir. Bunun aksine, birçok firma, mer-

tebeye bakmaksızın, danışmanların neyi yapabilecekleri ve yapmaları gerektiği konusunda gittikçe daha fazla esnekleşmektedir. Örneğin projenin kapsamına ve kişinin kabiliyetlerine bağlı olarak, bir danışmanlık projesi, (saha danışmanı seviyesinden başlayarak) dört ana dereceden herhangi birinden olan bir danışman tarafından yönetilebilir. Bu firmalar genç saha danışmanlarını daha zor işler için ve görevleri yönetmek için sorumluluk almaya ve böylece firmaya katıldıktan sonra en kısa süre içinde kabiliyetlerini genişletmeye teşvik ederler. Görece az deneyime sahip danışmanlar bile proje yönetmeye, müşterilere sonuçları takdim etmeye ve müşterilerle çalışmada inisiyatif almaya teşvik edilirler.

Kariyer ilerlemesi, her şeyden önce başarıya bağlıdır. Kıdemin göz ardı edilmesi zor olduğu için, yüksek başarı gösteremeyen kişiler ayrılmaya teşvik edilirler. Zira kalmaları durumunda genç meslektaşlarının daha hızlı ilerlemesini görmeleri, bu nedenle de kıskançlık ve düş kırıklığı yaşamaları kaçınılmazdır. Çoğu zaman her genç danışmanın potansiyel bir ortak olarak görülmesi ve buna göre muamele edilmesi ve ortak düzeyine kadar kariyer gelişiminin 6-12 yıldan fazla sürmemesi gerektiği vurgulanır.

Hızlı kariyer ilerlemesinin danışmanlar üzerinde olumlu bir motivasyon etkisi vardır ve dinamik ve rekabetçi bir çalışma ortamı yaratır. Ancak hızlı kariyer ilerlemesini bir politika olarak benimseyen bir firmanın belli sorunlarla yüzleşmeye hazırlıklı olması da gerekir. Firmanın büyümesi yeterince hızlı ise, kıdemli pozisyonların sayısı da artar ve terfiler de hızlı olabilir, ancak büyüme yavaşlar veya durur ise, terfiler zorlaşır. Bazı firmalar bu nedenle, teknik olarak yetkin ve tecrübeli kişiler için açık denetim ve yönetim işleri pozisyonlarının olmadığı durumlarda veya bu kişiler bu işlerle ilgilenmediğinde, bu kişiler için özel terfi programları uygularlar. Alternatiflerden birisi, firmayı daha karmaşık görevlere yeniden yönlendirmek ve böylece kıdemli danışmanlara olan talebi artırmaktır. Bu, firmanın saha danışmanı ve kıdemli danışman orantısını değiştirmesine olanak tanır. Firma her beş saha danışmanına karşılık iki kıdemli danışman çalıştırmak yerine yeni projelerin sayesinde beşe karşılık üç saha danışmanı çalıştırabilir ve orantıyı beşe ikiden beşe üçe çıkarabilir. Ancak bu, firmanın ekonomisi ve stratejisi ile ilgili hassas bir konudur (bkz. Bölüm 27 ve 28).

Personel gözden geçirmeleri

Sistematik personel gözden geçirmelerinin (performans değerlendirmesi) danışmanlıkta ve diğer profesyonel firmalarda diğer organizasyon türlerinden muhtemelen daha önemli olmasının iki nedeni vardır:

- Yukarıda anlatılan kariyer kalıpları, danışmanların hızla kendilerini geliştirmesini ve daha geniş sorumluluklar almasını gerektirir. Büyüme potansiyeli sınırlı olan ve daha dinamik ve hırslı meslektaşlarına ayak uyduramayacak olan danışmanlar için iş bulmak zordur.

Kutu 36.2 Bir danışmanlık firmasındaki kariyer yapısı

Birinci seviye: yardımcı danışman (stajyer, araştırma görevlisi, analist, giriş düzeyi danışman)

Bu seviye sadece bazı firmalarda mevcuttur. Bu firmalar yeni danışmanları stajyer olarak alırlar (6-12 ay için); başlıca görevleri, temel danışmanlık becerilerini en kısa zamanda iyice öğrenmektir.

İkinci seviye: saha danışmanı (mukim danışman, üye, üye danışman, yönetim danışmanı, danışman)

Saha danışmanı, müşteri organizasyonlarda danışmanlık işinin büyük kısmını yapan ön cephe profesyonelidir. Her saha danışmanının kural olarak bir yönetim işlevinde veya özel teknikler içinde özel bir yeterlik alanı vardır. Normal olarak, danışmanın bir sonraki düzeye terfisi düşünülmeden önce üç ila beş yıl süreyle münferit veya bir takımın üyesi olarak değişik durumlarda bir dizi saha görevi gerçekleştirmesi gerekir.

Üçüncü seviye: süpervizör danışman (takım lideri, proje yöneticisi, kıdemli üye, kıdemli danışman, yönetici)

Bu seviyeye terfi ettirilen danışmanların başlıca sorumlulukları, takım liderliğini (örneğin genel yönetim uzmanlığı gerektiren ve çeşitli işlev alanlarını içeren görevlerde) ve saha danışmanlarının denetimini içerir. Bu seviyedeki bir danışman aynı zamanda deneyimli birini isteyen belli görevleri doğrudan yürütmeye devam eder. Diğer sorumlulukları arasında eğitim, yönetim anketleri, yeni görevlerin pazarlanması ve müşterilerle temasların sürdürülmesi olabilir.

Dördüncü seviye: küçük ortak veya eşdeğeri (müdür, yönetici, araştırma danışmanı)

Bu seviyedeki danışmanlar, bir dizi pazarlama ve yönetim işlevini yürütür. Tipik olarak zamanlarının büyük kısmını tanıtım işlerine (müşterileri ziyaret etmek, yönetim anketleri yapmak, yeni görevleri planlamak ve müzakere etmek) harcarlar. Bazıları şahsen önemli müşteri görevlerinin başında olabilir; bazıları ise firma bünyesindeki organizasyonel birimlere başkanlık edebilir ve bir dizi müşteri projesini koordine ve kontrol edebilir.

Beşinci seviye: büyük ortak veya eşdeğeri (makam sahibi, direktör, ortak, yönetici ortak, genel müdür yardımcısı, genel müdür)

Strateji ve politika yönlendirmesi dahil, kıdemli ve üst düzey yönetim sorumlulukları bu üst düzeyde ağırlıktadır. Bu seviyedeki danışmanlar, ayrıca uygulama geliştirme ve önemli müşterilerle tanıtım işleri yapmakla ilgilidir ve şahsen karmaşık ve büyük görevlerden sorumlu olabilirler. Çoğu firmada firmanın sahibi kendileridir, ancak küçük ortakların veya müdürlerin (dördüncü seviye) firmanın sahibi gruba dahil oldukları firmalar da vardır.

- Bir danışmanın çalıştığı faaliyet ortamı (bir görevdeki münferit rolü, takım lideri, yakın mesai arkadaşları, müşteri personeli) sıkça değişir ve bir saha danışmanı bir yıl içinde beş veya daha fazla farklı takımın üyesi olabilir. Bunun için performans değerlendirmesi, bu sürekli değişen çalışma ortamında danışmanların kariyerleri ve profesyonel gelişimleri için gereken tüm bilgileri toplayacak ve değerlendirecek şekilde düzenlenmelidir.

Bunun için, yeni bir danışmanın derinlemesine değerlendirmesi ilk eğitimi sırasında başlamalı ve çeşitli raporlar hazırlanmalıdır (bkz. Bölüm 37).

Sistematik personel değerlendirmesindeki ikinci unsur, her görevin sonundaki resmi performans gözden geçirmesidir. Bu raporlar takım lideri veya süpervizör tarafından hazırlanır, danışman ile görüşülür ve personel kayıtlarında dosyalanır. Ayrıca hem gayri resmi olarak hem de müşteri geri bildirim anketleri ile müşterilerin geri bildirimleri de alınmalıdır (bkz. Bölüm 11 ve 32).

Üçüncü unsur, periyodik performans değerlendirmeleridir. Kural olarak, bu değerlendirmeler danışmanın kariyerinin ilk iki veya üç yılında daha sık yapılır. Bu değerlendirmeler genelde tüm görevlerle ilgili raporlara dayanır ve aşağıdaki gibi alanlarda performans, yeterlik ve gelecek beklentilerini değerlendirir:

- kapsanan teknik konular;
- danışmanlık metodolojisi ve tarzı;
- takım çalışması;
- takım liderliği, gözetim, koordinasyon;
- pazarlama ve kişisel gelişim;
- özel kişisel özellikler, görgü, ilgiler ve yetenekler.

Her periyodik performans değerlendirmesinin amacı, hem firmaya hem de kişiye, açık ve net bir şekilde iyileştirme çabalarını nereye odaklamak gerektiğini anlatmalıdır. Bir danışmana danışmanlık dışında bir kariyer araması tavsiye edilmesi gerekiyorsa, performans değerlendirmesi bunu ortaya çıkarmalı ve açık bir tavsiyede bulunmalıdır. Genç danışmanlara kariyer şanslarının sınırlı olduğunu söylemeyerek gerçekçi olmayan beklentiler yaratmak ve acı verici bir kararı sadece geciktirmek, adil değildir.

Danışmanların yapılandırılmış bir kişisel değerlendirme doldurarak performans değerlendirmelerine kendilerini hazırlamaları faydalı olacaktır. Danışman böylece başarılarını, kaydettiği ilerlemeyi, güçlü yönlerini, zayıf yönlerini ve ihtiyaçlarını değerlendirmiş ve tanımlamış olur ki bu, süpervizör ve firma tarafından değerlendirme için iyi bir başlangıç noktasıdır. Kişisel değerlendirme ayrıca danışmanın standartlar ve yapılan iş hakkındaki kişisel algılamalarını ve kendi kendini değerlendirme kabiliyetini ortaya çıkarır.

Personel devir oranı

Her danışman emekli olana kadar sadece bir firmada çalışmaz. Danışmanlıktaki personel devir oranı rakamları oldukça yüksektir: Yıllık yüzde 10-15'lik bir devir oranı normal, yüzde 5-10'luk bir oran düşük kabul edilir. Danışmanların firmalarından ayrılmalarının sebepleri arasında aşağıdakiler bulunmaktadır:

- danışmanlığın nasıl yapılacağına dair farklı görüşler;
- kariyer ilerlemesi ile ilgili farklı görüşler;
- girişimcilik (danışmanlık firmalarında istihdam edilen danışmanların birçoğu kendi danışmanlık işlerini kurmaya karar verir);
- kişisel olarak başka kariyerleri tercih etmeleri (işletme, devlet idaresi, üniversitede hocalık, siyaset vb.);
- yetersiz terfi şansı;
- kişilik çatışmaları.

Büyük danışmanlık firmaları küçük firmalardan daha yüksek personel devir oranına sahiptir. Birçok genç profesyonel, danışmanlık sektöründe kalmayı düşünmeden, görece kısa bir sürede değişik tecrübeler kazanmak için bu firmalara girer. Küçük firmalarda bu durum daha az görülür. İlave olarak, küçük firmalar, firmayı yeniden yönlendirme ve yapılandırma anlamına gelse dahi, genellikle elemanlarının ihtiyaçlarına ve emellerine daha duyarlı olmaya çalışırlar.

Büyük bir firmada, işten ayrılan çoğu danışman, saha danışmanı düzeyinde ayrılır. Ortak düzeyinde gönüllü işten çıkmalar görece nadirdir. Ancak emeklilik yaşından önce ortakların zorunlu ve pazarlıklı ayrılışları yakın zamanda daha sık görülmeye başlanmıştır. Zor bir iş ortamında daha yalın yapılar ve rekabetçilik arayışında, bir dizi danışmanlık firması, firmanın mali sağlığını ve personelin moralini bozmadan çok sayıda (her zaman yüksek üretkenlikte olmasa da) yüksek ücretli ortaklarla devam etmeyi kaldıramayacakları kararına varmıştır.

Tek başına çalışan danışmanın kariyer yolu

Kendi danışmanlık işini kuran çoğu kişi, bunu 8 ila 15 yıllık pratik iş tecrübesi kazandıktan sonra veya bir danışmanlık firmasına birkaç yıl çalıştıktan sonra yapar. Geçmiş herhangi bir deneyimi olmadan doğrudan bağımsız danışmanlığa başlayanlar, genellikle teknik bilginin kilit öneme sahip olduğu ve işletmelerin pratik tecrübesi olmayan teknik uzmanlardan faydalanmaya hazır olduğu BT ve diğer özel danışmanlık alanlarına girerler.

Tek başına çalışan bir danışman için, daha kıdemli bir pozisyona terfi sorusu olmaz. Ancak normalde olan, daha tecrübeli ve hırslı bir hale geldiğinde danışmanın daha karmaşık ve zor işleri yapabilmesi ve daha yüksek ücretler alabilmesidir. Bununla birlikte, birçok danışman, önemli kariyer seçimleri yapmaları gereken durumlarla karşılaşırlar. Teknik olarak ilerleyebilirler ve daha zorlayıcı görevler alabilirler, ancak bu, kişisel bağımsızlıktan vazgeçmek ve bir takımın üyesi olarak çalışmayı kabul etmeyi gerektirebilir. Bir danışman, firmasını genişletmeye ve başka danışmanlar çalıştırmaya karar verebilir. Başka bir danışman, üst düzey bir pozisyon önerilmesi halinde büyük bir danışmanlık firmasına katılabilir, üçüncü bir danışman ise, bir ağ kurabilir ve diğer küçük firmalar ile işbirliği yapabilir. Dördüncü bir danışman, tüm bu alternatifleri reddedip özel uzmanlık ve büyük tecrübe gerektiren, ancak bir kişi tarafından yapılacak kadar küçük görevler arayabilir. Danışmanlık işi, çok farklı kariyer emellerini tatmin edecek yeterlikte fırsatlar sunar.

36.4 Ücret politikaları ve uygulamaları

Yönetim danışmanlığı firmalarının politikaları ve uygulamaları, profesyonel hizmet sektöründeki başka firmalardakilere benzer ilkelere dayanmaktadır. Ücret, aşağıdakiler gibi etkenleri yansıtır:

- danışmanlık işinin teknik karmaşıklığı ve özel gereklilikleri;
- kişisel yetenek;
- danışmanlık hizmetleri için piyasadaki durum;
- firmanın mali performansı;
- danışmanın firmanın gelişimine ve mali performansına katkısı.

Finansal ödüllendirme, danışmanları motive etmenin tek yolu olarak görülmez. Uzun dönemli motivasyon, işe yeni girenlere zamanı gelince, epeyce fazla kazanacakları ortak düzeyine terfi edeceklerini göstererek vurgulanır. Danışmanlık görevlerinin sağladığı istisnai öğrenme fırsatları ve iş bağlantılarının yanısıra danışmanlığın niteliği ve iş içeriği de güçlü motivasyon etkenleridir.

Giriş seviyesi danışman ve saha danışmanı ücretleri

Giriş seviyesinde, danışmanlık firmaları kendi aralarında ve başka işverenlerle en iyi yetenekleri kapmak için mücadele ederler. Sonuç olarak, tecrübesiz adaylara önerilen maaşlar, sanayi ve ticaret firmalarının önerdiği maaşlardan daha yüksektir. Genel ücret paketinde, esas maaş genellikle ücretin yüzde doksanından fazlasını oluşturur ve yüzde yüzü de bulabilir. Dolayısıyla, primlerin ve kar paylaşımının rolü görece küçüktür, ancak bazı firmalar her seviyedeki danışmanların bir miktar prim alabilmesi gerektiğini vurgularlar.

Yardımcı danışmanlara ve saha danışmanlarına ödenen prim isteğe bağlı olabilir ve sadece bir bütün olarak firmanın karlılığına bağlı olabilir. Alternatif olarak, danışmanlar kendi müşterilerinden (kendi başlarına veya ekiplerinin) kazandıkları ücretlerden ve firma için buldukları yeni işlerden prim alabilirler.

Tek başınıza kazandığınız ücretler ve bulduğunuz yeni işler ödenen primlere çok olumlu bir şekilde yansıyorsa, firmanın sizden bunu beklediği açıktır. Sonuç olarak, genç danışmanlar diğer meslektaşlarına yardım etmek, takım çalışmasına girmek veya karşılığında herhangi bir prim ödenmeyecek faaliyetlere zaman harcamak istemeyecektir.

Tecrübeler küçük isteğe bağlı primlerin bile her düzeydeki danışman için değerli olduğunu göstermektedir. Ancak, danışmanın iş performansını gözden geçirmeden otomatik prim ödemesi yapılmamalıdır. Ayrıca, prim, firmanın danışmanlarının davranış ve performansları ile ilgili en çok neye değer verdiği konusunda da yanlış sinyaller göndermemelidir.

Ortakların ücretleri

Ortakların ücretleri, profesyonel firmalarda karmaşık ve hassas bir yönetim konusudur. Ortakların firmada ikili bir pozisyonu vardır: Firma sahibidirler ve bunun için karın bir kısmına hak sahibidirler ve spesifik yönetim, pazarlama ve danışmanlık işleri yürütürler ve bunun için kendilerine maaş ödenir. Ortak ücretlendirmesi için

kullanılan genel formül, esas maaş artı kar paylaşımı veya primdir. Örneğin 1998'de Amerikan danışmanlık firmalarındaki büyük ortaklara ödenen primler ve karlar, esas maaşlarının yaklaşık yüzde 29'unu bulmaktaydı. [4] 1999 yılında Kennedy Information Research Group tarafından yapılan ankete göre, danışmanlık firmalarında ortalama yıllık ücret şöyle idi: Yeni işletme yüksek lisansı yapmış olanlar 79.000 dolar, danışmanlar 97.000 dolar, proje yöneticileri 158.000 dolar ve ortaklar 388.000 dolar. Görüldüğü gibi, ortakların ücretleri, saha danışmanlarının dört katı civarındadır. [5]

Ortaklar ve eşdeğer pozisyonlardaki diğer profesyoneller firmayı yönetir ve şirketin tanıtımında kilit roller oynar. Rolleri ve performanslarının hem kullanılan ücret formüllerinde hem de gerçek ücret seviyesinde yansıtılması gerekir. Ortak ücret kriterlerinde firmanın amaçları ve politikaları dikkate alınmaz veya kriterler bunlarla çatışırsa, en iyi stratejik plan bile bir kağıt parçasından öteye gidemez.

Birkaç ortağı olan küçük danışmanlık firmalarında basit gelir veya kar taksimi formülleri oldukça yaygındır. Bir firmada üç tane ortak varsa, her birine karın üçte biri verilebilir. Küçük ekip içinde bir takım ruhu varsa, sorumluluklar açık bir şekilde ayrılmışsa ve firmanın gelişimi için kimin ne yaptığı belli ise, formül hiçbir zorluğa neden olmaz. Üç ortak muhtemelen sık sık ve açık bir şekilde bu sorular hakkında konuşabilir ve ortak mutabakatla odak değiştirebilir (örneğin yeni bir üyeye koçluk için veya yeni bir iş dalı aramaya başlamaya daha fazla zaman ayırabilir). Bu gibi mutabakatları değişen ortak ücretlendirmesinde resmen yansıtmak gereksiz ve hatta firmanın yerleşmiş uygulamalarına zıt olabilir.

Firmanın büyümesi ve ortakların sayısının ve çalıştırılan danışmanların artması ile mesele daha da karmaşık bir hal alır. Ortaklar için firmanın stratejik amaçlarını ve önceliklerini yansıtan ve destekleyen bir ücretlendirme planına ihtiyaç olacaktır. Kural olarak, plan nicel ve ölçülebilir (ortağın şahsi faturalamaları) veya nitel ve yargısal (örneğin ortağın kıdemsiz personel koçluğuna ve eğitimine veya firmanın profesyonel çevreler ve müşteri çevrelerinde imajının oluşturulmasına katkısı) kriterlerin bir kombinasyonunu kullanacaktır. Her kritere bir ağırlık verilecektir. Beyan edilen ve fiilen uygulanan kriterlerin birbiriyle tutarlı olması çok önemlidir (bkz. Kutu 36.3).

Her kriterin pratikteki etkisinin dikkatli bir şekilde düşünülmesi gerekir. Ayrıca, periyodik performans değerlendirmesinin toplu değerlendirmeyi vurgulayan ve kıdemli profesyoneller tarafından kabul edilebilecek bir formül kullanılarak üst yönetim pozisyonlarına bile uygulanması gerekir. Örneğin bir ortağın firma tarafından belirlenen ana kriterleri kullanarak bir kişisel performans değerlendirmesi yapması istenebilir. Bu değerlendirme daha sonra bir ücretlendirme veya yönetim komitesi tarafından gözden geçirilir ve bir komite toplantısında veya bire bir olarak ortak ile görüşülebilir.

Kutu 36.3 Ortakların ücretlendirilmesi için kriterler

(1) Kıdem
Yaygın bir şekilde kullanılır. Bazı saygın profesyonel firmalarda hala özel bir kriterdir. Ortakları halihazır kişisel çabaları ve başarıları ne olursa olsun, istikrarlı bir gelir seviyesine alışmaya teşvik eder.

(2) Firmanın kârlılığı
Yaygın bir şekilde kullanılır. Ortakları birbirine yardım etmeye, takım çalışmasını desteklemeye ve bütün firmanın sonuçlarını iyileştirmeye teşvik eder.

(3) Denetlenen veya yönetilen faaliyetin kârlılığı
Yaygın bir şekilde kullanılır. Ortağın projelerinin (görevlerinin) veya ortağın doğrudan sorumlu olduğu bir birimin fiili sonuçlarına yüksek prim verir.

(4) Şahsi faturalamalar
Yaygın bir şekilde kullanılır. Tek başına, fatura edilebilir iş yapmaya ilgiyi ve inisiyatifi harekete geçirir. Ayrıca kişisel yeterlik ve imajı (ayrı bir kriter olabilir) yansıtan yüksek bir şahsi faturalama oranını (ücret oranını) ödüllendirir.

(5) Şahsi satış
Yeni müşteriler ve projeler bulmaya veya mevcut müşterilerden yeni işler almaya teşvik eder. Olası geliştirme: rutin (tekrarlı) nitelikteki yeni işler ve yeni yeterlikler edinmeyi, yeni sektörlere girmeyi vb. öngören projeler arasında bir ayrım yapılması.

(6) Müşteri memnuniyeti
Ortakları müşterilere ihtimam göstermeye, yüksek kalite temin etmeye ve görevleri müşterilerin tamamıyla memnun kalacağı şekilde yönetmeye teşvik eder.

(7) Danışmanların eğitilmesi ve geliştirilmesi
Deneyim ve know-how transferini ve genç danışmanlara koçluk ve genç danışmanları geliştirmede ortağın rolünü vurgular.

(8) Mesleğe katkı
Gönüllü kurumları ve mesleğe hizmet eden başka işleri ödüllendirir.

(9) Başkalarının başarına katkı
İşbirliğini ve bilgi paylaşımı, tavsiyelerde bulunma, yol gösterme, yeni görevlerin pazarlığını yapmaya yardımcı olma vb. şekillerde diğer birimlere yardımı ödüllendirir.

(10) Firma içi bilgi yönetimi ve geliştirmeye katkı
Araştırma, yeni yöntem geliştirme, uygulama rehberleri yazma, bilgi paylaşımı ve firmanın bilgi ve yeterliğini artıran diğer işleri ödüllendirir.

(11) Firma imajı oluşturma
Makale ve kitap yazma, konferanslarda raporlama, hükümet komiteleri ve karma komitelere üye olmayı teşvik eder.

(12) Kişisel gelişim
Ortağın yeterliğini ve firmaya katkısını artırma amaçlı öğrenmeyi teşvik eder.

(13) Genel yönetim
Firmanın yapısı içinde yönetim pozisyonlarını ödüllendirir.

Kutu 36.4 Ücret politikalarının iyileştirilmesi için fikirler

- Piyasa fiyatlandırmasından geriye doğru çalışın ve endüstri göstergeleri ile çapraz kontrol yapın.
- Fatura edilmemiş zamanı dikkate alın.
- Prime dayalı bir ücret planı geliştirerek aşırı sabit maliyetlerin ortaya çıkmasının önüne geçin.
- Farklı kıdem seviyeleri için farklı prim havuzları düşünün.
- Firmanın kültürüne bağlı olarak ücret farklılıklarının aralığını belirleyin.
- Prim havuzlarının tahsisi için sistematik bir süreç geliştirin.
- İmkansızı başaranları satış hedeflerine dayalı olarak ödüllendirin.
- İlave, geleneksel olmayan ücretlendirme unsurları deneyin.
- Çalışanlara hisse senedi opsiyonu teşvikleri sunabilmek için firmayı ortaklık modelinden halka açık bir şirkete dönüştürün.
- Daha çabuk hisse senedi veya kar paylaşımı sunan "ortağa yakın" pozisyonlar oluşturun.
- Ortak ve eşdeğer statü yollarını kısaltın.
- Karmaşık ücretlendirme planları ile danışmanları kandırmaya çalışmayın.
- Planı değiştirmeye hazırlıklı olun.

Kaynak: Kennedy Information

Hisse senetleri ve hisse senedi opsiyonları

1990'lı yıllarda, danışmanları ödüllendirmek için hisse senetlerinin ve hisse senedi opsiyonlarının kullanılması önem kazanmıştır. Danışmanlar da özellikle BT ve e-ticaret sektörlerinde yaygın olan eğilimi izlemişlerdir. Yönetim Danışmanlığı Firmaları Derneği (AMCF)'nin 1998 verilerine göre, görüşülen 62 firmanın sadece yüzde 31,5'i bu yöntemi kullanmamıştır. Firmaların yüzde 24,1'inde bu hak tüm çalışanlara, yüzde 16,7'sinde küçük ortaklar ve üzerindekilere ve yüzde 24'ünde büyük ortaklara tanınmıştır. [6]

Bu ücretlendirme tekniği, firmanın performansı ile kişisel ücretlendirme arasındaki bağı güçlendirmektedir. Hisseleri borsada işlem gören firmalarda firmanın piyasa tarafından değeri tasdik edilecek toplam değerindeki büyümeye ilgisini harekete geçirir. Eğer firmanın hisseleri çok az kişinin elinde bulunuyorsa, hisselerinin fiyatı, değerleme yöntemi ile belirlenir. Kural olarak, hem danışman hem de firma için adil şartlarda danışmanların emekliye ayrılması ve sözleşmelerinin feshi halinde hisseleri danışmanlardan geri satın almak için belirlenmiş formüller olacaktır.

Pek tabii ki, bu tekniği kullanmak için firma bir anonim şirket olarak kurulmuş olmalı ve hisse senetleri veya hisse senedi opsiyonları yerel mevzuata uygun bir şekilde dağıtılmalı ve vergilendirilmelidir (ayrıca bkz. Bölüm 14.1). Danışmanlar firmanın piyasa değerinin artacağına inanarak formülü kabul ederler ve bu değeri kişisel performansları ile artırmaya çalışırlar. Firmanın değerinin profesyonel per-

formansla ilgisi olmayan nedenlerden dolayı fırlaması veya düşmesi halinde, etkisi hayal kırıcı olabilir ve ters tepebilir.

Ücret politikası

Sonuç olarak, bir ücret politikası veya planı olmasının danışmanlık firmasındaki hava üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu vurgulamak faydalı olacaktır. Her seviyeden danışmanlar politikanın ne olduğunu ve gerekçelerini bilmelidir. Firma yönetiminin politikanın farklı elemanlara ve danışmanlık hiyerarşisinin farklı seviyelerine uygulanmasında çifte standart uyguladığından şüphelenmeleri için hiçbir nedenleri olmamalıdır. Ücret politikasının amacı, ayrıcalıkları muhafaza etmek ve danışman grupları ve kategorileri arasında gerilim yaratmak değil, tüm personeli motive etmek ve başarıyı teşvik etmektir. Yetenekli ve işinin ehli profesyonelleri cezbetmek ve firmada kalmalarını sağlamak ve firmanın insan sermayesini geliştirmek için her seviyede maaşlar piyasaya göre iyi olmalıdır.

Ücret politikası sadece gözlemlenen pazar eğilimlerine tepkisel nitelikte olmayıp proaktif olmalı ve yeteneklerin göç etmesini önlemeyi ve insanları kariyerlerini, öğrenmelerini ve başarılarını uzun vadeli görmeye motive etmeyi amaçlamalıdır. Kutu 36.4'te Kennedy Information tarafından yapılmış olan bir anketin sonuçları özetlenmiştir. [7]

1. Bu özellikleri tanımlamak için ilk önemli teşebbüs, Amerika Birleşik Devletleri'nde Yönetim Danışmanlığı Firmaları Meslek Kuruluşu (AMCF, daha önceden ACME) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bkz. P. W. Shay: The common body of knowledge for management consultants (Yönetim danışmanları için ortak bilgi bankası) (New York, ACME, 1974). 1989 yılında, ACME, Professional profile of management consultants: A body of expertise, skills and attributes (Yönetim danışmanlarının profesyonel profili: Uzmanlık, beceri ve niteliklerin bileşkesi) adı ile bu ilk rehberin gözden geçirilmiş bir baskısını yayımlamıştır. Ayrıca bkz. G. Lippitt ve R. Lippitt: The consulting process in action (Eylem halinde danışmanlık süreci), Bölüm 10 (San Diego, CA, University Associates, 2. basım, 1986).
2. Danışmanlık firmaları ve öğrencilerin birbirleri ile daha kolay irtibat kurmalarını sağlamak için Harvard Business School bünyesinde bir Yönetim Danışmanlığı Kulübü kurulmuştur. Okul ve Kulüp birlikte süreli bir kariyer rehberi yayımlamaktadır. Bkz. The Harvard Business School Guide to Careers in Management Consulting (Harvard Business School Yönetim Danışmanlığı Kariyer Rehberi), 2001 Basımı (Boston, MA, HBS Press, 2000). Ayrıca bkz. www.WetFeet.com: e-ticaret ve internetle ilgili başka danışmanlık alanlarında kariyer yapmak isteyen öğrenciler için bir web sitesi.
3. Çeşitli danışmanlık firmalarındaki kariyer modelleri hakkında yayımlanmış çok az bilgi vardır. Bazı Kuzey Amerika firmaları hakkında bilgilere Harvard Business School'un danışmanlık kariyer rehberinden ulaşılabilir, adı geçen yayın.
4. Bkz. AMCF: Operating ratios for management consulting firms: A resource for benchmarking (Danışmanlık firmaları için işletme oranları: Kıyaslama için bir kaynak) (New York, 2000).
5. Bkz. Kennedy Information: Compensation and recruiting trends in management consulting (Yönetim danışmanlığında ücret ve işe alma eğilimleri) (Fitzwilliam, NH, Kennedy Information, 2000).
6. AMCF, adı geçen yayın.
7. Bkz. Kennedy Information, adı geçen yayın.

DANIŞMANLARIN EĞİTİMİ VE GELİŞİMİ

37

Bundan önceki Bölüm'de, danışmanlık mesleğine başlayan herkesin mükemmel bir eğitimden geçmesinin zorunlu olduğunun ve birçok danışmanın da bunun üstüne uzun yıllara dayanan uygulamalı tecrübelerinin olması gerektiğinin altı çizilmişti. Yine de danışmanlık mesleğinin; bir danışmanın üniversitede, işletme okulunda veya daha önceki işlerinde öğrenmiş olduklarına ilaveten kendine özgü eğitim ve gelişim gereklilikleri bulunmaktadır.

Bunun dört ana sebebi vardır. Öncelikle bir işin nasıl yapılacağıyla ilgili danışmanlık gerçekten bu işi yapmaktan farklıdır. Yeni bir danışman ikisinin arasındaki farkı tamamen anlamalı ve danışmanlığa has teknik ve davranışsal beceriler edinmelidir.

İkincisi; müşteri şirketlere tavsiyede bulunmak için gereken teknik bilginin genişlik ve derinliği, genellikle yeni bir danışmanın öğretim hayatında veya daha önceki işlerinde öğrendiklerinden çok daha fazladır. Beş ile on yıl arasında iş tecrübesi olan yeni bir danışman; ikiyle dört arasında işte çalışmış ve görece olarak daha az sayıda işletme ve yönetim kavramıyla haşır neşir olmuş demektir. Bu da müşteriye mümkün olan en iyi tavsiyeyi vermek için yeterli tecrübeyi sağlamaz. İlaveten, yeni bir danışman üniversite veya işletme okulunda edindiği teknik bilgiyi güncellemek ve seviyesini yükseltmek durumunda olabilir.

Üçüncüsü; yeni işe alınanların çoğu, şirkete danışmanlık konusunda önceden ve kendiliğinden oluşmuş bir tecrübeleri olmadan geleceklerdir. Yönetim danışmanlığı alanında eğitim veren üniversite ve işletme okulları çok nadirdir. Olanlar da çok seçkindir ve az sayıda öğrenci bunlara katılabilir.

Dördüncüsü; şirkete yeni giren kişinin belirli bir danışmanlık felsefesi ve stratejisi olan bir şirkete girmekte olduğu tahmin edilebilir. Bu da danışmanlığın amaçları, kullanılan yöntem ve teknikler, müşteri şirketlerin katılımda bulunmaları gereken yollar ve ahlaki etkenler gibi konularla alakalıdır. İşe yeni alınanlara müşteri firmanın profesyonel yaklaşımının esaslarını öğretmek yani "beynini yıkamak" gerekmektedir ki, bu kişiler kendilerini şirketin felsefe ve kültürüyle bağdaştırabilsinler.

Bundan da öte, danışmanın yetiştirilmesi temel eğitimin tamamlanmasıyla sona ermez. Michael Shays 1983'te ABD'deki Yönetim Danışmanları Enstitüsü'nün başkanıyken şunları söylemiştir: "Danışmanlar, işleri yapmanın eski yolunun yeteri kadar iyi olduğu düşüncesini benimseyecek en son kişilerdir. Muhtemelen başka hiçbir iş kolu, yönetim danışmanları kadar bilgi patlamasına maruz kalmaz. Öğrenme, danışmanlar için hayat boyu sürecek bir iş olmalıdır." [1]

Danışman nasıl öğrenir? Becerikli bir danışman yetiştirmenin en etkin yolu nedir? Üniversite eğitimi geleceğin danışmanına sağlam bir bilgi altyapısını ve bazı analitik gereçleri sağlayabilir. Buna rağmen yöneticiler gibi danışmanlar da her şeyin üstünde tecrübeyle öğrenirler. Bunun içinde danışmanın anlamlı öğrenme fırsatları sunan sorun ve durumlarla uğraşmayı gerektiren görevlerdeki kendi doğrudan tecrübesi de vardır. Bunu yaparken danışman aynı zamanda müşterilerin tecrübelerinden de ders alır. Daha da ötesi, danışman diğer danışmanlardan öğrenir - bunlar takım arkadaşları, takım lideri ve diğer üstler, aynı müşteri için daha önce çalışmış olan danışmanlar ve meslekteki diğer kişiler olabilir.

Bundan dolayı; danışmanlığı uygulama ile ve iş başında öğrenme, en temel ve genelde kabul edilen en iyi öğrenme yöntemidir. Birçok danışman geçmişte ustalıklarını böyle kazanmışlardır ve şimdi bile bazı danışmanlar iş başında öğrenmenin danışmanlıkta ustalaşmanın tek yolu olduğunu savunmaktadırlar. Bununla beraber sadece iş başında öğrenmek yeterli değildir ve kurs ve çalıştaylarda alınan resmi eğitim gibi diğer öğrenme fırsatlarıyla desteklenmelidir (ama bunlar iş başında öğrenmenin yerine koyulmamalıdır). Bu bölümde benimsediğimiz yaklaşım budur ve bu da önde gelen firmalar ve profesyonel danışmanlar meslek kuruluşları tarafından gitgide daha fazla taraftar bulmaktadır.

37.1 Danışmanlar ne öğrenmelidir?

Danışmanlık mesleğinin içinde birbirinden çok farklılık gösteren kişilikler, müşteriler, ele alınan konular, müdahale etme yöntemleri ve danışmanlık firmalarının felsefeleri yer almaktadır ve bu danışmanlık mesleğinin en önemli özelliklerinden biridir. Bu çeşitlilik yüzünden; muhtemelen ne kadar danışman varsa, bireysel ustalığa ulaşmanın da o kadar değişik yolu vardır. Diğer mesleklerde olduğu gibi burada da bazı kişiler diğerlerinden daha hızlı öğrenirler ve daha yüksek ustalık derecesine ulaşırlar ve bunu da birtakım durumların şanslı bir şekilde bir araya gelmesine borçludurlar: Yetenek, dürtü, eğitim geçmişi, yapılan işlerin karmaşıklığı ve alışılmadık olma durumu ve danışmanlık firması tarafından sağlanan liderlik ve destek.

Danışmanlık şirketlerinin ve daha geniş bakış açısıyla bu mesleğin eğitim ve geliştirme politikaları bu çeşitliliği her zaman göz önünde bulundurur ve öğrenmenin bireysel ihtiyaç ve olanaklara paralel gitmesini ve uyum sağlamasını temin edecek geniş bir seçenek alanı sunarlar. Aynı zamanda bu meslek, gereken en düşük düzeyde tekdüzelik ve standardizasyona ulaşmayı hedeflemiştir ve bu da danışmanın tipik bir mesleki kariyerin değişik aşamalarında ihtiyaç duyduğu genel ve yürürlükte olan ihtiyaçları yansıtmaktadır. Önde gelen danışmanlık şirketleri ve mesleki kuruluşlar bu soruların cevabını bulmak için çok enerji harcamışlardır. Bu meslek yeni ve hızla gelişmekte olan bir meslek olduğundan ve sürekli değişen çeşitlilikten ortak ihtiyaç ve ilkeler çıkarmak kolay olmadığından, bu görev henüz tamamlanmaktan uzaktadır. Yine de danışmanların mesleki profillerinin ve ortak bilgi tabanının ana hatlarını çizen bazı faydalı kılavuzlar ve destek malzemeleri vardır. [2]

Danışmanın ustalığını oluşturan unsurlar

Genelleme yapmak gerekirse, danışmanın ustalığı kişilik özellikleri, doğal

yetenekler, davranışlar, bilgi ve beceriler bağlamında tanımlanabilir. Ustalığı oluşturan bu unsurlar birbirine bağlıdır ve birbirini etkilemektedir [3].

Kişilik özellikleri ve doğal yeteneklerden geçen bölümde işe alma kriterleri tartışılırken bahsedilmişti. Kişilik özellikleri, özelliğin ifade edilmesine imkan veren bir dizi genel olay karşısında o kişinin nasıl tepki vereceğini belirler [4]. Yani kişilik özellikleri, değişik durumlar altında kişinin tipik düşünce yapısını ve onun sonucu olan davranış özelliğini göstermektedir. Kişilik özelliklerinin örneği inisiyatif alma eğilimi, istek, esneklik, sabır, kendine güven, utangaçlık ve benzerleridir. Doğal yetenek örnekleri ise, el çabukluğu ve sözel ifade yeteneğidir.

Davranışlar kişinin meselelere karşı uyanan olumlu veya olumsuz duygularıdır, yani bir kişinin içinde beslediği değerleri yansıtırlar. Davranışlar insanın tercih meselesidir ve birbiriyle yarışan çıkarlar arasında yapılan seçimlerden kaynaklanırlar. Davranış veya değerlere örnekler, yazılıdan çok sözel iletişimi tercih etmek, diğer insanların dini inançları ve kültürel değerlerine tolerans veya belirli bir ülkeden veya teknik geçmişten gelen kişileri doğrudan beraber çalışılacak kişiler olarak tercih etmektir.

Bilgi, gerçekler, kavramlar, ilişkiler ve süreçler hakkında elde bulunan enformasyon demektir [5]. Genel ve özel bilgi arasında ayrım yapmak faydalıdır. Danışmanlıkta genel bilginin içeriğinde ekonomik, sosyal, politik ve kültürel süreçler ve belirli organizasyon ve sistemlerde danışman müdahalesi için temel bir altyapı oluşturan kurum ve çevreler vardır. O zaman, özel amaçlar için kullanılan iki türlü bilgi vardır. İlki, danışmanlığın amacıyla yani danışmanın özgün sektörü veya teknik müdahale alanıyla ilgilidir. Sektör örnekleri üretim, banka ve sigortadır; teknik alan örnekleri ise pazarlama, üretim organizasyonu, iş değerlendirme ve kurumsal stratejidir. İkinci bilgi alanı, tek başına danışmanlıkla, yani ilkeleri, süreçleri, organizasyonu, yöntemleri ve teknikleriyle ilgilidir.

Yetenek, işleri yapabilme, yani iş durumlarına bilgi, doğal yetenek ve davranışları uygulama kabiliyetidir. Yetenekler de birçok gruba ayrılabilir. Danışmanın bazı yetenekleri kendisiyle ilgilidir, örneğin sosyal ve kültürel yetenekler gibi. Diğer yetenekler danışmanlar ve müşterileri (yönetici ve girişimciler) için ortaktır. Farklılık, kendini belirli yeteneklerin kullanılmasındaki genişlik ve derinlikte gösterir. Belki danışman görüşme yapmak ve tavsiyede bulunmak alanında sıradan bir müdürden daha yetenekli olabilir, ama organize etme, koordine etme, insanları harekete geçirme ve hızlı karar verme konularında müdürlerin çok gerisinde kalabilir. O zaman, danışmanlara, tavsiye verenlere ve iş tanımları "yetkili değilken iş yaptırmak" [6] olan diğer yardımcılara özel olan yetenekler vardır denilebilir. Bu profesyoneller sorumlu olmadıkları ve üzerinde çalışmadıkları organizasyonlardaki sorun ve fırsatları değerlendirmede, öneriler geliştirme ve sunmada, karar vericiler ve onlarla çalışanlara geri bildirim ve rapor sağlamada ve bunun gibi konularda ustalaşmış olmalıdırlar.

Ustalığın içeriği ve seviyesi arasındaki fark önemlidir. Dolayısıyla danışmanlık projelerini yönetmekteki çeşitli öğeler de danışmanın ana becerileri ve bilgileri arasında sıralanmaktadır. Bununla beraber, işe yeni giren bir danışman ve birçok büyük projeyi denetleyen bir ortağın ihtiyacı olan ustalık dereceleri de farklı olacaktır. Bu farklılık, çeşitli düzeydeki danışmana uygulanan eğitim programlarına

usulüne uygun olarak yansıtılmalıdır.

Danışman bilgi ve beceri bankası

Bölüm 6'da tanımı yapılmış bir "bilgi bankası"ndan - olgun ve tecrübeli bir yönetim danışmanının kendisinden kaynaklanan ustalık alanlarına genel bakış - bahsetmiştik. Kural olarak, böyle bir evrak özel bir işi yapmak veya üstün performans elde etmek için gerekenleri değil, ulaşılması gereken ortak asgari ustalıkları gösterir.[7]

Danışmanlar için eğitim programı tasarlarken bilgi bankasının tamamına bakmak faydalıdır. Ama bu evrakların, danışmanlığın bilimsel temellerini öğrenme alanı olarak ortaya koymak amacıyla hazırlanmadığının hatırlanması önemlidir. Okuyucu kendi durumundan kaynaklanan bağlamda, eğitimin başka konuları kapsaması veya listelenen konuların farklı bir şekilde gruplanıp sunulması gerektiği sonucuna rahatlıkla varabilir. Terminoloji ve sunum sırasındaki farklılıklar göz önüne alınmazsa, ortak bir danışman bilgi bankasında kapsanan temel alanlar normalde Kutu 37.1'de gösterilenlere yakın olacaktır. Danışmanlığın birden çok akademik disiplini ilgilendiren yapısı meydandadır, çünkü listelenen konular sosyoloji, psikoloji, istatistik, ekonomi, yönetim ve organizasyon teorisi ve diğer disiplinleri kapsamaktadır. Bazı konular da bilimsel analizi veya teorik gerekçeleri hedeflemezler ve sadece iyi veya en iyi tecrübelerin tanımıyla sınırlı kalırlar.

Bağımsız uzmanlık alanları ve iş ortamı

Danışmanın uzmanlığının bağımsız alanlarındaki ve daha geniş çaptaki iş, kurum, kanuni ve sosyal çevredeki eğitim ve gelişmeler gitgide daha önemli hale gelmektedir. Bunun birçok sebebi vardır. Danışmanlıkta yeni işe alınan kişilerin mükemmel bir teknik altyapıları olabilir, ama buna rağmen işletmelerin faaliyet gösterdiği ortamlar hakkında dar bir bakış açıları ve sınırlı bilgileri vardır. Kariyerlerine devam ettikçe ve daha karmaşık görevler üstlendikçe birçok danışman özgün altyapılarının ve temel beceri alanlarının dışındaki alanları da kapsayacak şekilde yeni alanları öğrenmek ve bilgi tabanlarını genişletmek ihtiyacı duyarlar.

Diğer bir sebep, yönetim kavramlarının ve tekniklerinin meydana çıkma, önem ve popülerlik kazanma ve kaybolma hızının çok yüksek olmasıdır - bu kavram ve teknikler birçok durumda diğer kavram ve tekniklerle yer değiştirirler. Bu özgünlük ve yenilik yarışı, danışmanları her zaman en yeni bilgilere sahip olma ve kendilerini sürekli yenilemeye zorlamaktadır. Gerçekten kalıcı olan ve geçici olan değişiklikler arasındaki farkı anlamak kolay olmasa da bir yönetim danışmanı yeni bir teknik hakkında soru soran bir müşteriye "bunu hiç duymadım", "bunu göz ardı edebilirsiniz, sizin için önemli değil" veya "bizim firmamız bu tekniği kullanmıyor" deme lüksüne sahip değildir.

Kutu 37.1 Danışmanın bilgi ve beceri alanları

Yönetim danışmanlığına alışma
- Danışmanlığın yapısı ve hedefleri, danışmanlar ve müşteriler, danışmanlık ve değişim
- Temel danışmanlık tarzları ve yaklaşımları
- Danışmanlık hizmetleri ve organizasyonlarının türleri

Danışmanlık ve diğer meslekler
- Bir kariyer olarak yönetim danışmanlığı
- Mesleğin organizasyonu
- Mesleki ahlak kuralları ve davranışlar
- Danışmanlığın tarihsel gelişimi, mevcut durumu ve gelecekteki bakış açıları
- Danışmanlığa yakın meslekler (denetim, hukuki danışmanlık, eğitim vb.)

Danışmanlık sürecinin tanıtımı
- Danışmanlık görevinin (projenin) genel çerçevesi ve aşamaları
- Giriş
- Teşhis
- Faaliyet planlama
- Yürürlüğe koyma
- Sonlandırma

Analitik ve sorun çözmeye dayalı beceriler
- Yönetim ve işletmede sorun çözmeye sistematik yaklaşım
- Organizasyonları ve performanslarını teşhis etme yöntemleri
- Veri toplama ve kaydetme
- Faaliyet önerileri geliştirme teknikleri
- Yaratıcı düşünme
- Alternatifleri değerlendirme ve seçme
- Proje sonuçlarını ölçme ve değerlendirme

Davranışsal, iletişim ve değişim yönetimi becerileri
- Danışmanlık sürecinin ve danışman-müşteri ilişkisinin insani ve davranışsal boyutları
- Müşterinin psikolojisi
- Danışman ve müşterinin davranışsal rolleri
- Danışmanlık ve kültür
- Tavırları, insan ilişkilerini, davranış ve yönetim tarzlarını teşhis etme teknikleri
- İnsan ve organizasyonlarda değişim yaratma ve destekleme teknikleri
- Çatışmaları yönetmek
- İletişim ve ikna etme teknikleri
- Takım çalışması ve toplantıların yürütülmesi
- Danışmanlıkta eğitimi kullanmak, müşterinin eğitim ihtiyaçlarını değerlendirmek, eğitim programları tasarlamak
- Yönetim ve personel eğitiminin kavramları ve teknikleri
- Danışman-müşteri ilişkilerinde nezaket ve görgü kuralları
- Etkin rapor yazımı ve sunumu

Görevleri pazarlamak ve yönetmek
- Profesyonel hizmetlerde pazarlama ilkeleri
- Pazarlama yaklaşımları ve teknikleri
- Danışman seçme kriterleri ve prosedürleri
- Müşterilere yapılan teklifler (planlama, hazırlık, sunum)
- Danışmanlık anlaşmaları ve bunların pazarlığı
- Komisyon belirleme
- Bir görevi yapılandırma, planlama ve eleman sağlama
- Bir görevi yönetme ve kontrol etme
- Müşteriye ve danışmanlık firmasına raporlama

Danışmanlık uygulamasını yönetmek ve geliştirmek
- Danışmanlık firması saptamak ve yapılandırmak konusundaki düşünceler, yasal statüler
- Danışmanlık firmasının ekonomi ve stratejisi
- Profesyonel firmalardaki yönetişim, organizasyon kültürü ve yönetim tarzı
- Bilgi yönetimi
- Danışmanların işe alınması, geliştirilmesi ve hizmetlerinin karşılığının ödenmesi
- Firmanın finansal yönetimi
- Operasyonel yönetim ve kontrol, performansı gözlemlemek
- Danışmanlara liderlik ve koçluk yapmak
- Kaliteyi güvence altına alma ve bunun yönetimi
- Mesleki sorumluluk ve mesuliyet
- Profesyonel firmalardaki bilişim teknolojisi
- İç idare ve ofis yönetimi

Bundan da öte, bilişim ve telekomünikasyon teknolojisi her yerde ve her zaman hazırdır ve tüm sektörlerde ve yönetim fonksiyonlarında hızla değişmektedir. BT ve yönetimdeki uygulamaları konusunda eğitim ve yeniden eğitim, bundan dolayı her danışman eğitim programının standart bir parçası haline gelmiştir.

Sektörel olarak uzmanlaşan danışmanların sektöre özel teknolojiler, ana ürünler, önde gelen üretici ve distribütörler, rekabet, firmaların yeniden yapılanması, ekonomik eğilim ve beklentiler, istihdam ve sosyal konular, çevresel etkenler ve bunun gibi konulardaki sektörel gelişmeleri çok yakından takip etmeleri gerekmektedir.

Danışman gelişim matrisi

Şekil 37.1'deki danışman gelişim matrisi, sıradan bir danışmanlık kariyeri süresince eğitim ihtiyaçlarının nasıl değiştiği hakkında kabataslak bir fikir vermektedir. Basitleştirirsek, kariyer hayatındaki üç aşama gösterilmiştir (başlangıç, ileri düzey, yönetim). Bu üç aşama arasında temel eğitimde verilen temel ve operasyonel metodoloji konularından görev (proje) pazarlama ve yönetimine (burada önde gelen danışman takımları yer almaktadır), oradan da uygulama yönetimine ve gelişimine doğru bir kayma vardır. Matriste belirtildiği gibi, danışmanlığın hızla değişen yapısından dolayı hiyerarşinin bütün seviyelerinde her alan sürekli güncellenmek zorundadır.

Firmanın stratejik seçimlerinin etkisi

Bölüm 28'de danışmanlık firmasının temel stratejik seçimleri ve profesyonel kadrosunun eğitim ve geliştirilmesi arasında tutarlılık olması gerektiğine dikkat çekmiştik. Bazı temel eğitimler her danışmana verilmek zorunda olsa da, firmalar genellikle kadrolarını genel terimler konusunda daha becerikli yapmak konusunda değil, şirketin kendine özgü profiline uyacak ve stratejisini anlayıp uygulamaya koyacak şekilde geliştirirler. Stratejiler birbirinden çok farklı olabilir ve do-layısıyla eğitim politika ve programları da öyle olmak zorundadır. Örneğin esasen yönetim sis-temlerinin geliştirilmesi ve uygulamasıyla uğraşmakta olan firmalarda; bu sistemlerin tasarım ve uygulamasıyla ilgili birçok resmi ve yapılandırılmış eğitim olacaktır. Esas uzmanlık alanları faaliyet öğrenme ve süreç danışmanlığı olan firmalar, davranış, iletişim ve insan kaynakları geliştirme yaklaşım ve tekniklerine daha fazla önem vereceklerdir.

37.2 Yeni danışmanların eğitimi

Eğitim hedefleri

Yeni danışmanlar için hazırlanan başlangıç eğitim programının genel hedefi şudur:

> Danışmanın kendi yönetim alanındaki görevleri yerine getirebilecek kapasite ve güveninin olmasını sağlamak.

Danışmanlık kolay olmadığından, temel eğitim bunu açıklamalı ve göstermelidir, ama aynı zamanda işe yeni girenlere, ilk görevlerine yeteneklerine güvenerek ve istekli bir şekilde başlamaları için gereken yönlendirmeyi de sağlamalıdır.

Yukarda belirtilen genel hedef aşağıdaki gibi dört alt hedefe bölünebilir:

> 1. Danışmanın var olan bir durumu araştırıp bu konuda iyileştirme tasarlayabilmesini sağlamak.

Bunun için bilgi toplama ve çözümsel olarak analiz etme, sorunun tüm yönlerini belirleme ve sonra da hayal gücü ve yaratıcılığı kullanarak uygulamalı iyileştirmeler tasarlama kabiliyeti gerekmektedir.

> 2. Danışmanın müşteriyle işbirlikli bir ilişki geliştirebilmesini, önerilen değişikliklerin kabul görmesini ve değişikliği tatmin edici bir şekilde hayata geçirebilmesini sağlamak.

Şekil 37.1 Danışman gelişim matrisi

Kapsanan alanlar	Seviye			
	Başlangıç	İleri derece (proje müdürü)	Yönetimsel (partner)	Güncelleme (her seviyede)
1. Bağımsız uzmanlık				
1.1. Ana alan	★★★	★★	★	★
1.2. Şartlar, çevre	★★★	★★	★★	★
1.3. İlgili alanlar	★★★	★★	★	★
2. Danışmanlık yaklaşımı				
2.1. Temeller, ana ilkeler	★★★	★		★
2.2. Yöntem ve teknikler	★★★	★★		★
2.3. Değişimi yönetmek	★★★	★★	★★	★
2.4. Ahlak, profesyonellik	★★★	★★	★★	★
3. Süreci yönetmek				
3.1. Görevleri pazarlamak	★★	★★★	★★	★
3.2. Görevleri yönetmek	★	★★★	★★	★
4. Şirketi yönetmek				
4.1. Yönetim uygulaması		★★	★★★	★
4.2. Gelişim uygulaması		★★	★★★	★

İnsanlarla kolayca kontak kurma yeteneği, değişimi teşvik eden veya değişime ket vuran etkenleri anlama, iletişim ve ikna etme teknikleri konusunda sağlam bir bilgi sahibi olma ve değişiklikleri hayata geçirme esnasında insanlarla iyi ilişkiler içinde bulunma yeteneği; bir danışmanın elindeki en önemli kozlardır. Temel eğitimde bunların önemi belirtilmeli ve uygulaması yapılmalıdır.

3. Danışmanın alanında veya öğretisinde ustalık kazanmasını sağlamak.

Burada; bazıları danışmanların geçmiş kariyerlerinde rastlamadıkları da dahil olmak üzere, alanın teknik boyutları ve bunları müşterinin sorunlarına uygulayabilme yeteneği söz konusudur. Aynı zamanda, danışmanlar kendi özel fonksiyonel alanlarındaki sorunları bütünlükçü bir yönetim stratejisini içeren daha geniş bir bağlamda görebilmeli ve bunları diğer fonksiyonel alanlarla ve şirketin faaliyet gösterdiği ortamla ilişkilendirebilmelidirler.

4. Danışmanın bağımsız olarak, baskı altında ve istenilen standartta çalışma kapasitesinin olduğu konusunda danışmanlık firmasının yönetiminin tatmin olmasını sağlamak.

Eğitimden sonra yeni danışmanların her türlü zor görevin üstesinden gelmesini beklemek gerçekçi olmaz. Yine de, temel eğitimin sonunda bir saha görevini başarıyla gerçekleştirme konusundaki yeteneklerini göstermiş olmaları gerekmektedir. Aynı zamanda, eğitim alanların performansının sistematik olarak değerlendirilmesi takım liderinin onlara uygun yönlendirmeyi yapması ve ilk görevlerinde koçluk yapması için firmaya yeni çalışanların zayıf ve güçlü tarafları hakkında yeterli bilgiyi vermelidir.

Temel eğitimin şablonu

Başlangıç eğitim programının tasarımı; her bir öğrencinin özel ihtiyaçlarını ve danışmanlık firmasının kaynaklarını ve politikalarını da kapsayan birçok değişkene bağlıdır. Danışmanlık firmalarının uygulamaları arasında farklılıklar olabilir. Kesin olarak planlanmış ve yapılandırılmış programlardan, süresi belirli olmayan ve tamamen gayri resmi olan eğitimlere kadar uzanan birçok başlangıç eğitim programı vardır. Bu bölümün amacı, her durum için ayrı bir eğitim şablonu önermek değildir. Yine de, yeni danışmanların eğitiminde olması gereken belirli ilkeler ve aynı zamanda değişik durumlarda iyi sonuçlar veren belirli şablonlar bulunmak-tadır.

Bireyselleştirme. Yeni başlayanların bilgi ve tecrübe bağlamında değişik altyapıları ve farklı kişisel özellikleri vardır. Her yeni danışmana temel eğitimin bazı temelleri verilse de, tek örnek bir başlangıç eğitim programı olmamalıdır. Aşağıda eğitim programının danışmanlık firmasının organize edemeyeceği kadar zor ve pahalı hale gelmeden nasıl bireyselleştirilebileceğini göstermekteyiz.

Uygulanabilirlik. Danışmanlığın bazı yönleri kurs esnasında açıklanabilir ve benzeri durumlar yaratılabilir, ama eğitimin çoğu, danışmanlık görevinin değişik adımlarını yürütmek ve daha tecrübeli bir danışmanın gözetimi altında müşterilerle etkileşime geçmek konusunda uygulamalı olmalıdır. Programın içinde hem faaliyetteki tecrübeli danışmanların gözlemleri hem de uygulamalı danışmanlık görevlerinin doğrudan tatbik edilmesi bulunmalıdır.

Eğitim görenleri esnetmek. Program danışmanlığın zaman, çaba ve beyin gücü konusunda çok emek ve dikkat gerektirdiğini göstermeli ve bundan hareketle eğitim gören kişiler yeni seçtikleri mesleklerinde üstlenecekleri sorumluluk ve performans standartları konusunda yanılsamaya düşmemelidirler.

Programın uzunluğu. Yeni danışmanların tamamen ustalaşmaları ve asgari gözetim altında çalışabilmeleri için uzun yılların tecrübesine ihtiyaç duyduklarını bilinse de onları stajyer kategorisinde çok uzun süre tutmak pratik değildir ve psikolojik olarak da sağlıksızdır. Normal işe alım şartları düşünüldüğünde, temel eğitimin süresi 6 ila 12 ayı geçmemelidir.

Koçluk. Yeni danışmanların öğrenme süreci, kendilerine verilen görevin yapısından ve süpervizör ve diğer kıdemli iş arkadaşlarının davranışlarından çok fazla etkilenmektedir. Bundan dolayı, danışmanlık ve diğer alanlardaki profesyonel firmalar; takım ve uygulama liderlerini, ortak ve diğer üst kıdemli kişileri daha genç ve daha az tecrübeli iş arkadaşlarının geliştirilmesinden şahsen sorumlu tutmaktadırlar. Bu gelişimin çoğu, resmi olmayan yollardan ve bire bir ilişkiyle gerçekleşir. Burada teknik, davranışsal ve diğer ilgili konular tartışılır, genç profesyonellere zorluklarla başa çıkmada yardım edilir ve olumsuz bir değerlendirme içermeyecek şekilde dostane bir yaklaşımla düzeltme önerilerinde bulunulur. [8]

Eğitim programının temel bileşenleri

İdeal bir temel eğitim programında üç temel bileşen vardır:

- yeni danışmanlara eğitim kursları;
- müşteri organizasyonlarda uygulamalı saha eğitimleri;
- bireysel çalışmalar.

Yeni danışmanlara verilen eğitim kursunda, danışmanlığın tüm stajyerlere verilmesi gereken ve Bölüm 37.3'te tartışıldığı gibi değişik eğitim yöntemleriyle sınıf ortamında anlatılabilecek yönleri kapsanır. Kural olarak, tam zamanlı ve gece konaklamalı bir kurstur ve toplam süresi 2 ila 12 hafta arasında değişebilir. Büyük danışmanlık firmaları daha uzun kursları da finanse edebilirler ve stajyerleri kendi yönetim binalarında veya eğitim merkezlerinde tutabilirler. Küçük firmalar yeni üyelerini yönetim danışmanlığı veren dış bir kursa göndermek ve bunu da kendilerine ait politikaları, çalışma kavramları ve konuları içeren kısa çalıştaylarla tamamlamak zorundadırlar.

Saha (iş başında) eğitimi uygulama becerilerinin artması, danışmanlığı yapılırken göstermek ve stajyerlerin yeni mesleklerine olan tavırlarının kişisel ve birinci elden tecrübeyle yoğrulması amaçlarını taşımaktadır. Bu eğitim; karar verme, analitik ve sorun çözme yeteneği, kişiler arası ilişkiler ve iletişim kurma, ikna etme yeteneği gibi özellikleri geliştirmek için fırsat ve zaman sağlamalıdır. Eğitim programı aynı zamanda kendine güven, dürüstlük ve bağımsız hareket etme gibi diğer özellikleri de geliştirme hedefini gütmektedir. Yeni işe alınmış danışmanları çalış-tırmaya istekli müşterileri ve yeni iş arkadaşlarını eğitecek ve koçluk yapacak zaman, yetenek ve motivasyona sahip tecrübeli danışmanları olduğu sürece eğitimin bu kısmını planlarken danışmanlık firması büyük bir esnekliğe sahiptir.

Stajyerin müşteri organizasyonda geçirdiği zamanın ücretinin müşteriye tahakkuk ettirilip ettirilmeyeceği; müşterilerle, onları bir şeye kabul etmeye zorlamadan açıkça görüşülmesi gereken hassas bir konudur. Bir iş için önerilen danışmanların özgeçmişlerini inceleme esnasında müşteri az veya hiç danışmanlık tecrübesi olmayan yeni başlangıç yapan danışmanları kolayca ayırt edecek ve sadece bu yeni kişilerin yetenek ve faydaları hakkında değil, finansal ayarlamalar hakkında da bilgi sahibi olmak isteyecektir. Eğer bir stajyerin yaptığı iş elle tutulur sonuçlar doğuru-

yorsa, müşterilerden komisyon ödemelerini istemenin haklı sebepleri olsa da müşterilerin yeni danışmanları eğitmenin maliyetini doğrudan üstlenmesini beklemek ne mantıklı ne de adildir. Bu, danışmanlık firmasının maliyetleri arasında genel faaliyet giderleri arasına yazılmalıdır. Düşük bir komisyon tahakkuk ettirilerek veya stajyerin zamanının bir kısmı için komisyon tahakkuk ettirilerek bir orta yol bulunabilir. Aynısı eğitmenin zamanı için de geçerlidir - eğer eğitmen aynı zamanda kendi işini yapmakta olan bir danışmansa, stajyerleri yönlendirmek ve koçluk yapmaya harcanan zaman önceden tahmin edilmeli ve müşteriye tahakkuk ettirilmemelidir.

Müşterinin sabit bir komisyon tahakkuk ettirileceği görevler, komisyonun zaman üzerinden hesaplandığı duruma göre daha elverişli bir eğitim alanı yaratır. Kullanılan danışman ve harcanan zamandan bağımsız olarak komisyonun aynı kalacağını bilen müşteri, proje takımında tecrübesiz danışmanlar kullanılması konusunda kendini daha rahat hissedecektir.

Bireysel çalışma, eğitimde esneklik sağlayan bir başka unsurdur. Yeni bir danışman kitaplar ve makaleler, tamamlanmış görev raporları, işletme talimatları ve diğer dokümanları okuyarak bazı bilgi boşluklarını doldurabilir.

İdeal bir durumda, temel eğitimin bu üç unsuru aşağıdaki şekilde birleştirilebilir ve programlanabilir:

- yeni danışmanlar için kursun ilk (giriş) kısmı (örneğin iki ila altı hafta arasında)
- saha eğitimi (uzunluğu gerektiği ve uygun olduğu kadar)
- resmi eğitimin ikinci kısmı (mesela bir ile altı hafta arasında), bunun içinde çalışma yöntemleri hakkında bir veya birden çok özelleştirilmiş seminer veya çalıştay; danışmanlık firmasının merkezindeki teknik hizmetlere, insanlara ve evraklama sistemine aşinalığın sağlanması vardır.
- saha eğitimi uygun olduğu ölçüde devam eder,
- bireysel çalışma için belirlenen bir zaman dilimi yoktur – bu, kurs ve saha eğitimiyle paralel olarak yürütülür (danışman fazla mesai yapmaya hazır olmalıdır).

Buna rağmen, danışmanlık firması için uygulamada meydana çıkacak bazı sebeplerden dolayı bu programı takip etmek imkansız olabilir: Stajyer sayısı konaklamalı bir kurs için yeterli olmayabilir veya şirket yeni girenlere sadece kısa ve tanıtım amaçlı bir seminer vermeyi finanse edebilir. Bu durumda ilgili herkes için eğitim görevi daha zor hale gelir ve yeni girenler bireysel çalışma ve işyerinde iş arkadaşlarını gözlemleme yoluyla daha fazla bilgi edinmek zorunda kala-bilirler.

Eğiticinin rolü

İşe alma ve seçme aşamasında yeni danışmanlar organizasyondaki kıdemli kişileri sadece kısa bir süre için görürler. Bundan dolayı eğitici, yeni danışmanların organizasyonda iyi tanıdıkları ilk kişi olacaktır. Eğitici, bir danışmanın nasıl davranması gerektiği konusunda örnek oluşturur ve fikirleri zorla empoze etmeden sonuçlara ulaşmanın yollarını gösterir. Dolayısıyla eğitici; danışmanları yöneticilerden, idarecilerden, muhasebecilerden, denetçilerden ve araştırmacılardan ayıran

özelliklerin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bilgi vermenin dışında eğitici danışmanlara işlerinde müşterilere nasıl davranacaklarını anlatır ve danışmanlık firmasının felsefe ve kültürüyle özdeşleşmelerine yardım eder.

Genel merkez eğiticisi, genellikle danışmanlık ve eğitim konusunda geniş tecrübesi bulunan kıdemli bir kişidir. Bu kişinin yeni danışmanların eğitiminde saha eğitimini programlamayı da içeren çok kapsamlı bir sorumluluk alanı vardır. Yeni danışmanların merkezdeki eğitiminin sorumluluğu üzerindedir ve kursta bazı dersleri de şahsen kendisi verir.

Danışmanı göreve başlatmak için yapılan bir eğitim kursunda her stajyer zamanının çoğunu bir görev üzerinde tek başına geçirecek bireyler olarak görülmelidir. Grup içindeki davranışlarına ve ortak hedefler için bir araya gelme kabiliyetine ve kursta tartışılan fikir ve sorunlara olan tepkilerine de dikkat edilmelidir. Eğitici öğretmen-öğrenci yaklaşımı sergilememeli, kurstaki atmosfer bir okulun sınıfındaki gibi olmamalıdır. Söylemeye gerek olmasa da, eğiticiler aynı zamanda kendi işlerini yapmayı da öğrenmelidirler ve bazıları bu işe oldukça bilgiçlik taslayan bir şekilde başlayabilir. Stajyer, eğiticiyi yardım ve destek için her zaman danışabileceği iyi bir arkadaş ve danışman olarak görebilmelidir.

Saha eğitmenleri müşterilerle çalışan ve kendi işleri olan danışman veya takım liderleridirler. Yeni danışmanın çalışacağı alanda halihazırda çalışmaktadırlar ve yeni danışmanın kademe kademe görevin bir kısmını devralmasını sağlarlar. Onların da eğitim ve koçluk kabiliyetleri olmalı, yeni danışmanın ihtiyaçlarına karşı sempatik yaklaşmalılar ve müşteriyle çalışmak için yeni danışmanda istek yaratmalıdırlar. Saha eğitmeni yeni danışmanla arasında çok özel bir bağ geliştirir.

İkisi bazı akşamları beraber geçirirken eğitim tamamlandıktan sonraki yıllarda da devam edebilen bir arkadaşlık bağı oluştururlar.

Eğitimin değerlendirilmesi

Eğitimdeki yeni danışmanların gelişimi onlarla temas halinde olanlar tarafından yakından izlenmeli ve bazı raporlar çıkarılmalıdır. Bunun amacı, eğitimin hedeflerine ulaşıp ulaşmadığının anlaşılması, düzeltici önlemler önermek (eğitim programının uzatılması, bireysel çalışma için yeni konuların eklenmesi ve benzerleri) ve stajyerlerin kuvvetli ve zayıf yönleri hakkında bilgi toplamaktır (bu, stajyerlerin ilk görevlerini denetleyecek olanlar için çok değerli bir bilgidir). Değerlendirmenin aynı zamanda danışmanlık firmasının eğitim politikalarını ve uygulamalarını iyileştirmesine de yardımcı olduğunu belirtmeye gerek yoktur.

Birçok danışmanlık firması; eğiticilerin (hem merkezde hem de saha eğitimindekilerin) stajyer hakkında kişisel değerlendirmelerini yaptıkları gizli raporlar sistemini kullanmaktadırlar. En azından iki rapor gerekmektedir: Birisi işe alma eğitim kursunun sonunda, diğeri de saha eğitiminin sonunda. Eğer temel eğitim değişik takım liderleri eşliğindeki birçok göreve dağılmış du-rumdaysa veya saha eğitiminin süresi ara dönemlerde ilerleme raporları verme imkanına sahipse, ilave raporlar gerekebilir.

Yeni danışmanın ölçüldüğü standart, firmanın ilk görevlerini yapan iş başındaki danışmanlardan beklediği standarttır. Cevaplanması gereken soru şudur: "Halihazırdaki durumda yeni danışman eğitimin sonunda çalışabilecek duruma gelecek mi?" Standardın merkezdeki eğitmen, saha eğitmenleri ve süpervizörler tarafından yorumlanmasındaki tutarlılık; bu kişilerin ortak tecrübelerinden ve mevcut işletme gereklilikleri konusundaki bilgilerinden kaynaklanmaktadır.

Eğitmenler, bir değerlendirme raporu hazırlanacağı zaman stajyerlerle nasıl ilerleme kaydettikleri konusunda resmi olmayan şekilde iş ve eğitim seansları sırasında veya resmi tartışmalarda değerlendirme yapmalıdırlar. Yeni danışmanlara kuvvetli ve zayıf yönleri ve işleriyle ilgili diğer hususlar söylenmelidir. Bu tartışmalara ilaveten, danışman organizasyonun kıdemli yöneticileri eğitimler sırasında danışmanlarla tanışmalıdır. Tüm katılımcılara iş ve ilerlemeleri hakkında konuşma şansı vermenin ötesinde, bu buluşmalar yeni danışmanın şirketin ayrılmaz bir parçası olmasını sağlamaya da yaramaktadır. Bu toplantılar yönetimin yeni danışmanlarla ilgilendiğini, gelişmelerinin farkında olduğunu ve eğitimin tamamlanmasından sonra görev almaları için planlar yaptıklarını gösterir.

Açık eleştirinin ve dürüstlüğün öneminden bahsetmeye gerek yoktur. Hem danışman organizasyonun gelecekteki etkinliği hem de yeni danışmanların uzun vadedeki kariyer planları her kişinin mükemmel ve profesyonel çalışmasına bağlıdır. Yeni bir danışmanın kapasitesi konusundaki herhangi bir şüphe bu kişiden saklanmamalı, ama süpervizörler eşliğinde kişiyle tartışılmalıdır. Eğitim programının sonunda şüpheler hala devam ediyorsa, yeni danışmanın kalması veya işine son verilmesi arasında bir karar vermek gerekir. Her şeyi hesaba katarak bu erken aşamada işe son vermek, hem yeni danışman hem de organizasyon için daha iyi bir seçim olabilir. Eğer adaylar başlangıçta seçilirken yarışmacı bir tutum izlendiyse, işine erkenden son verilen danışman durumu bir istisna olacaktır.

Başlangıç eğitim programının sonunda yeni danışmanın daha ileri derecede eğitim ihtiyacı ve bu ihtiyacı karşılamanın en iyi yolları (başlangıçta belli türde görevlere öncelik vermek, daha fazla bireysel çalışma, kendine has özelliklerinden dolayı danışmanı takım liderlerine bağlamak vb.) konusunda bir çıkarım yapmak faydalıdır.

Eğitim programının tasarım ve icrası da değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Stajyerlerden alışıldık şekilde kurs hakkında yorum yapmaları istenebilir. Bunlardan bireysel alıştırmaların ve her stajyerin performansının içeriği hakkında genel veya özel yorumlar çıkarılabilir. Özel bilgiyi saklamak için dikkat edilmesi gerekmektedir - stajyerler şu andaki veya gelecekte olası üstlerini açıkça eleştirmek konusunda tutucu davranabilirler. Buna rağmen, eğiticilerin tek tek geri bildirim alması, verdikleri derslerin kalitesini artırmalarına yardımcı olabilir.

Daha önceki görevlerde yer alan kıdemli danışmanlardan yorum ve eleştirileri alınabilir. Bu kişiler bazı becerileri eksik olan danışmanları ortaya çıkarabilirler; bu eksiklikler gerek genel merkezdeki eğitim kursunda gerekse saha çalışmasında bazı konuların atlanmasından veya belli konuların üzerinden daha az geçilmesinden kaynaklanabilir. Yeni danışmanlara saha eğitimi esnasında ve sonrasında, ilk

görevleri için yapılan uygulamalı hazırlığı yeterli bulup bulmadıkları sorulabilir.

37.3 Eğitim yöntemleri

Eğitim - kurs yöntemleri

Yeni danışmanlar, katılımcı yöntemler ve stajyerin öğrenme hızını bireysel yeteneğine göre ayarlayabileceği yöntemler başta olmak üzere birçok farklı yöntem kullanılarak eğitilirler.

Bilginin ağırlıkla sözel olarak anlatıldığı konularda bazı dersler verilmelidir, ama bu dersler tartışmalar, uygulamalı alıştırmalar, vaka çalışmaları ve diğer tekniklerle desteklenmelidir. Birçok durumda dersler bireysel okumalarla (örneğin danışmanlığın ortaya çıkışı ve tarihçesi, danışmanlık firması türleri ve uzmanlık alanları üzerine) veya görsel - işitsel öğrenme paketleriyle (örneğin videolar veya internet kaynaklı öğrenme materyalleri) yer değiştirebilir. Yetenekleri geliştirme amaçlı konular, uygulamaya olanak sağlayan teknikler gerektirir. Bu, doğru seçilmiş öğrenme durumları ve alıştırmaları kullanarak bir eğitim kursunda bir ölçüye kadar yapılabilir. Süreç danışmanlığı yeteneklerini eğitmek için uygun olan yöntem denemelerinin bir özeti, Kutu 37.2'de gösterilmiştir.

Vaka çalışmaları yeni danışmanı farklı danışmanlık durumlarıyla tanıştırabilir ve tartışma için iyi bir malzeme sağlar; danışmanlık firması geçmiş görevlere dayanarak kendi vaka çalışmalarını veya tarihçelerini hazırlayacak pozisyonda olabilir. Ek 6, danışman gelişiminde vaka yöntemini kullanmakla ilgili tavsiyeler içermektedir ve uygun vaka malzemeleri için bazı kaynaklar önermektedir.

Uygulamalı alıştırmalar yeni danışmana yaygın kullanılan danışmanlık uygulamalarında rehberlik edebilir. Bunlardan bazıları aşağıdadır:

Kutu 37.2 Süreç danışmanlığı eğitimi

Dahili gelişim programları, endüstriyel sosyoloji, siyasi bilimler, organizasyonel davranış, psikoloji, sosyal psikoloji ve kişiler arası iletişim gibi alanların bilgilerinden beslenmek zorundadır. Ancak bu tür programlar yeteneği bilgiden daha çok ön plana çıkarırlar ve bunu da tartışmalarla ve becerilerin uygulama, yansıtma ve tecrübeyle edinildiği rol oynama seanslarıyla gerçekleştirirler. Tartışma; stajyerlerin ne bilmesi gerektiği, hatta ne yapmaları gerektiği hakkında değil, ama o an orada ne yaptıkları ve müşteri organizasyonun bazı üyeleriyle temasa geçtiklerinde ne yaptıkları veya yapacaklarıyla ilgili olmalıdır. Başka şekilde ifade etmek gerekirse, süreç-beceri geliştirme seansları esas olarak müşteri firmalarının durumu birbirine benzeyen iş arkadaşları arasındaki açık tartışma şeklinde olmalı ve bu da halihazırda olan ve hedeflenen danışman-müşteri ilişkilerinin rol oynama seanslarıyla gerçekleştirilmesiyle desteklenmelidir. Bu seanslar bu tarz deneysel öğrenmeyi kolaylaştıracak ve ilgili durumlarda geçmişte olan olayları anlamaya yardımcı olmak ve faydalı deneyimleri yeni yaklaşımlarla birleştirmek amacıyla basit ama kuvvetli davranışsal kavramları ortaya sürebilecek uzman bir kişi tarafından yürütülmelidir.

Benim görüşüme göre, etkin bir danışmanlık süreci geliştirmek için gereken en önemli üç beceri, davranışı teşhis etmek, dinlemek ve özgün şekilde davranmaktır.

Teşhis becerisi, müşteri organizasyonların içinde neler olduğunu araştırmak ve tartışmakla geliştirilir. Bu tartışmalar bundan sonraki müşteri temaslarında test edilebilecek varsayımlar geliştirir. Böyle tartışmalarla ve değişik yaklaşımları denemekle danışmanlar belki de kendilerini rahatsız edecek şekilde etkin davranış teşhisinin sadece mantıksal bir süreç değil, genellikle kısmen sezgisel bir şey olduğunu keşfedeceklerdir.

Çok özel bir tarzda dinleme, vazgeçilmeyecek bir danışmanlık süreç becerisidir. İyi danışmanlar ne dendiği kadar ne denmeye çalışıldığını, gerçekler kadar duyguları, sadece söylenmesi kolay olanı değil, itiraf edilmesi zor olanı kavrayarak nasıl dinlemeleri gerektiğini öğrenirler. Bu beceriyi geliştirmenin pratik yapmaktan ve bunu yaparken de aynı kelimeleri duyan ve aynı sözel olmayan işaretleri gözlemleyen dost bir dinleyicinin geri bildiriminden faydalanmaktan başka yolu yoktur. Danışmanlara nasıl dinlemeleri gerektiğini söylemek ve bunun istenen şey olduğu konusunda onaylarını almak kolaydır. Ama düşündükleri kadar dinlemediklerini onlara öğretmeye yardımcı olmak ve bu yeteneğin uygulamada gelişimini sağlamak için dikkatle tasarlanmış ve etkin şekilde yürütülen seminerler gerekmektedir. Bu iş birden bire olmaz.

Özgün şekilde davranmak da eşit ölçüde gerekli bir beceri olarak değerlendirilmelidir. Danışmanlar kendileri olmalı, kendi değerlerine göre davranmalı ve bazen müşterinin hoşuna gitmeyecek gerçeklerle ve fikirlerle karşısına çıkabilmeleri gerekmektedir. Burada da küçük grup tartışmaları ve gerçek tecrübeler hakkındaki rol oynama seansları, kişinin diğerleri kadar kendisini de anlama ve diğer kişi duymak istemediğinde bile faydalı ve yapıcı bir şekilde kendi görüş açısını ifade etme becerisini geliştirmek için en iyi ortamı sağlarlar.

Yazar: Arthur Turner.

- etkin konuşma ve ikna etmek;
- mülakat yapmak;
- şirket hesaplarını analiz etmek ve rasyolar hazırlamak;
- tartışma liderliği ve kontrol;
- yazılı iletişim;
- yöntem haritası çıkarmak ve iş ölçümlemesi;
- sistem ve prosedürler tasarlamak.

Rol oynama, danışmanlık uygulamasını öğrenme durumlarına uygulamak için mükemmel bir yoldur. Rol oynama örneğin sınıf gibi hataların öğrenmeyi zenginleştirmek için kullanıldığı ve felaket bir sonuç yaratmayacak kontrollü bir ortamda yapılır. Örneğin danışmanın görevi yaparkenki işinin büyük bir bölümü müşterilere ve personeline öneriler sunmak üzerine kuruluysa, rol oynama alıştırmalarını aşağıdaki şekilde organize etmek faydalı olacaktır:

- görevdeki bir sorun hakkında bilgi almak için çalışanlarla mülakat yapmak ve onların beklentilerini meydana çıkarmak;
- tuhaf durumlarla veya önerilen değişikliklerle ilgili çalışan şikayetleriyle uğraşmak;
- müşterinin çalışanlarını yeni bir operasyon yöntemini kabul etmeye ikna etmek;
- müşteriye finansal raporlardan çıkarılan sonuçları açıklamak;
- müşteriye bir görev raporu sunmak;
- müşteriden veya çalışanlarından gelebilecek olan can sıkıcı sorularla başa çıkmak.

Rol oynama alıştırmalarının gerçekçi olması ve katılımcıyı günlük hayatta rastlayabileceğine mümkün olan en yakın şartlarda test etmesi gerekir. Alıştırmadan sonra geri bildirim şarttır. Bunun için dört şartın yerine gelmesi gerekir:

- danışman rolünü oynayan bir stajyer;
- müşteri veya diğer rolleri oynayan diğer stajyerler;
- oyuncuların davranışlarındaki belirli hususları gözlemleme talimatı almış ve gözlemci olarak yer alan en az iki stajyer;
- her katılımcı için hazırlanmış detaylı talimatlar.

Rol oynayıcılar ve gözlemcilerin talimatları okuyup anlamaları ve rakamsal hazırlıklar içeren dokümanların içine dalabilmeleri için yeterli zaman ayrılmalıdır. Rol oynamadan sonra nasıl dersler alındığının meydana çıkması için gözlemciler yorum yapabilirler ve genel bir tartışma yapılabilir. Kayıt cihazı veya kapalı devre televizyon gibi yardımcı araçlar kullanılabilir.

Saha eğitimi yöntemleri

Saha eğitiminde danışman esas olarak uygulamalı teşhis yaparak, sorun çözerek ve diğer danışmanlar ve müşteriyle doğrudan işbirliği ve iletişimde olarak proje çalışmalarına katılarak öğrenmektedir. Saha eğitiminde hatalara karşı çok hassas olan gerçek hayat durumu söz konusu olduğundan dolayı, başlangıçta stajyer, eğitici tarafından diğer durumlardakinden daha detaylı bir şekilde yönlen-

dirilir ve kontrol edilir. Buna rağmen, yeni danışmanların danışmanlıkta işlerine yarayacak geniş çapta teknikleri uygulamalı olarak öğrenecekleri durumları bulmak kolay olmayabilir.

Burada da danışmanın ne yaptığı ve bunu nasıl yaptığı hakkındaki geri bildirim, eğitimin önemli bir boyutudur. Saha eğitmeni olan takım lideri veya süpervizörün işin ve davranışın her boyutunun yeni çalışma arkadaşını utandırmadan açıkça tartışılabileceği bir ortam yaratarak bu geri bildirimi sağlaması gerekmektedir.

Rol oynama, canlı gösteriden önce faaliyetleri prova etmek için kullanılır, yeni danışman ve eğitici akşam ofiste veya evde prova yaparak çıkabilecek pürüzleri önceden görme şansına sahip olurlar.

Belirli durumlarda, tamamlanmış gerçek bir danışmanlık projesi eğitim tecrübesi olarak kullanılabilir. Bu, danışmanlar için olan birçok kursta ve aynı zamanda yöneticiler ve işletme öğrencileri için düzenlenen değişik türde kurslarda uygulanmıştır. Böyle bir simülasyon alıştırması gerçek bir simülasyona çok yakın olabilir. Ama yine de, ikisinin arasında farklılıklar olduğu unutulmamalıdır: Eğer müşteri bir danışmanlık projesini kabul etti ama bunun için normal bir komisyon ödemediyse; bu, stajyer danışmanla çalışma esnasında müşteri şirketin çalışanlarının katılımını ve davranışlarını etkileyecektir.

37.4 Danışmanların daha ileri eğitim ve gelişimi

Yönetim danışmanlığında hayat boyu eğitim bir zorunluluktur. Bu fikir yeni çıkmamıştır. Birçok danışmanlık firması çalışanlarının becerilerini sürekli güncelledikleri için iyi bir üne sahip olmuşlar ve bunu korumuşlardır.

Danışmanın gelişiminin başlıca yönleri

Danışmanlık firmalarındaki çalışan gelişimi faaliyetlerinin çoğu, aşağıdaki beş alandan birinde veya daha fazlasında yer almaktadır.

Fonksiyonel uzmanlığın kalitesini yükseltmek. Gelişmelerden haberdar olmak ve kendi alanlarında daha bilgili ve becerikli olmak, faaliyetteki danışmanların daha çok gelişmeleri için temel teşkil etmektedir. Danışmanlık firmalarındaki birçok eğitim ve geliştirme faaliyeti, bu hedefi yerine getirmeye çalışmaktadır.

Yeni alanlara hakim olmak. Danışmanlar; değişik yönetim fonksiyonlarıyla ilgili olan görevlerde yer alma kabiliyetlerini geliştirmek, belki de her konuda uzmanlaşmış bir danışman olmak, karma fonksiyonellikteki uzmanlardan oluşan takımlara liderlik etmek, genel yönetim sorunları hakkında tavsiye veren olmak ve işletme şirketlerinin ve diğer organizasyonların teşhise dayalı anketlerini yürütmek amacıyla, esas alanlarını tamamlayıcı şekilde yeni konuları da öğrenebilirler. Yeni konular öğrenmenin diğer bir sebebi de danışman organizasyonun yeni teknik alanlarda aktif olma niyeti olabilir. Birçok danışmanlık şirketi yeni işe alınanları bu görevde kullanmak yerine organizasyonun felsefesi ve uygulamalarına aşina olan daha dinamik danışmanlarını bu yeni faaliyetlerine transfer ederler.

Davranışsal ve süreç danışmanlığı yeteneklerinin kalitesini yükseltmek. Tecrübeler fazlasıyla göstermiştir ki, yeni danışmanların temel eğitimi; orga-

nizasyonlardaki insan davranışını algılamak, teşhis etmek, anlamak ve etkilemek için gereken sistem bilgisini geliştirmede sadece ilk adımdır. Bundan dolayı tüm danışmanların (istisnasız) daha ileri derecede eğitimi, yönetim danışmanlığının "nasıl" kısmıyla ilgilenir, çünkü bu kısım etkin müşteri-danışman ilişkilerini de kapsayacak şekilde insanlarla, danışmanın organizasyonel değişimdeki rolüyle ve değişik durumlarda gereken süreç danışmanlığı yetenekleriyle ilgilidir.

Bilgi paylaşım becerilerinin kalitesini yükseltmek. Bilgi paylaşmak, hem bir davranış hem de bir beceridir. Birçok danışman; bilgiyle çalışma, gerekli bilgiyi arama, önem sırasına koyma ve fazla bilgiyi filtreleme, yeni yapı ve eğilimlerin farkına varma, bilgiyi paylaşma ve aktarmaya imkan tanıyacak şekilde yapılandırma ve formüle etme, müşterilere bilgi aktarma ve müşterilerle yeni bilgi geliştirmek için çalışma, bilgi aktarımını diğer danışmanlık görevleriyle birleştirme ve uyumlu hale getirme konularında daha fazla ve daha iyi eğitime ihtiyaç duyar [9].

Kariyer gelişimi için hazırlanmak. Burada takım lideri, süpervizör, bölüm başkanı, ortak ve müşteri ilişkileri, yönetim ve işin yayılmasıyla ilgili diğer kıdemli pozisyonlara gelebilmek için kişisel gelişim kastedilmektedir. Kariyer ilerlemesi, yanında daha geniş bir bakış açısı kullanmayı ve birçok alanda teknik becerileri geliştirmeyi de getirir.

Daha fazla gelişimin organizasyonu ve yöntemleri

Danışmanlık uygulamasının bazı özelliklerinden dolayı daha fazla eğitim ve gelişim organize edilmesi zor bir şey haline gelebilir. Normalde aynı öğreti üzerinde tek bir şirketle çalışan danışmanlar, coğrafi olarak değişik yerlere dağılmış durumda çalışmaktadırlar. Uzmanlar arasında teknik konuların tartışılacağı bir ortam ayarlamak, özel bir organizasyon çabası gerektirir. Bundan da öte, birçok danışmanlık görevinin kendine has yapısının olması nedeniyle danışmanlar bireyci olurlar ve bu iş tecrübelerini diğer iş arkadaşlarıyla paylaşmada sürekli bir sorun yaratabilir.

Her şeye rağmen bu mesleğin danışmanın gelişimini kolaylaştıran da birçok özelliği bulunmaktadır. Bir danışman, aynı teknik alanda çalışan bir yöneticiye kıyasla rutin işler ve oluşturulmuş prosedürlere çok daha az enerji ve zaman harcamaktadır. Danışman, her yeni göreve, yenileşimin hem mümkün hem de istenen bir şey olduğu ve bundan dolayı danışmanın, kullandığı yöntemi her seferinde daha iyi hale getirebileceği, meydan okuyan bir alıştırma olarak yaklaşabilir. Danışmanların literatürde veya diğer kaynaklarda bulunan fikir ve önerileri uygulama fırsatı her zaman vardır. Bundan da öte, danışmanlar müşteri organizasyonlarından çok fazla şey öğrenirler ve bu öğrenmenin gücünü artırmak için başarılı olan görevlerini karşılaştırmalı, değerlendirmeli, genel kurallar koymalı ve yeni ve daha etkili bir yaklaşım denemeye çalışmalıdırlar. Hatırlamaları gereken şudur ki, her müşteri organizasyon ve her görev bir diğerine benzeme-yecek şekilde tektir ve geçmişte işe yarayan çözümler, otomatik olarak yeni durumlara uygulanamaz.

Açıkçası danışmanların kendilerinin ve iş arkadaşlarının tecrübeleri ve müşterinin tecrübesi de dahil olmak üzere tecrübelerden öğrenmek işi yaparken olur: Bu, yaparak ve diğerlerinin nasıl yaptığını gözlemleyerek öğrenmektir. Bu yine de

diğer öğrenme fırsatları ve yaklaşımlarıyla desteklenmeli ve zenginleştirilmelidir.

Kıdemli danışmanlar tarafından profesyonel kılavuzluk ve koçluk. Diğerleriyle beraber ortaklar, süpervizör danışmanlar ve takım liderleri kendilerine rapor eden danışmanların gelişiminden genel anlamda sorumludurlar. Görevleri verirken, işteki ilerlemeyi denetlerken ve müşterilere sunulacak önerileri tartışırken kılavuzluk yaparlar. Bu tartışmalar tecrübeli danışmanların diğer görevlerden veya iş arkadaşları tarafından kullanılan tekniklerden haberleri olacağı şekilde de genişletilebilir. Kıdemli danışmanların koçluğunun önemli bir özelliği, iş başındaki danışmanların kişisel özelliklerini ve iletişim becerileri artırmalarına yardımcı olmak olmalıdır. Görev yapan takımlarla ortak işlerden kazanılan tecrübeler konusunda düzenli aralıklarla resmi olmayan tartışmalar düzenlenebilir ve bu, çalışan gelişimi için kullanılabilir.

Çalıştay ve konferanslar. Birçok danışmanlık firmasında profesyonel çalışanlar için kısa çalıştaylar ve konferanslar düzenlenir. Tüm danışmanlara faydalı olabilecek ve teknik ve yöntemsel konuların anlatıldığı ve aynı zamanda şirket politikası ve yönetim konularının da ele alındığı yıllık bir konferans yapılabilir. Çalıştay ve seminerler fonksiyonel bölümlerde düzenli aralıklarla veya başka yollarla yapılabilir. Aynı zamanda danışmanların faydalanabileceği, yönetim ve danışmanlık konularını içeren ve dışarıdan verilen birtakım seminerler de olabilir. Bu tarz hizmetler danışmanlık meslek kuruluşlarından, yönetim enstitülerinden ve bazı ülkelerde aynı zamanda diğer danışmanları eğiten özel danışmanlardan da alınabilir.

Bilgi yönetimi. Danışman gelişimi, danışmanlık ve diğer profesyonel firmalardaki bilgi yönetiminin en temel amaçlarından biridir. Örneğin ilgili bilgiye ve bunun kaynaklarına kolay ulaşım, özel ilgi alanlarıyla ilgili bilgiye kişilerin yönlendirilmesi, dahili bültenler ve şirket içi internet, bilgi ve tecrübelerin değiş tokuşu için belirli aralıklarla toplanma ve tamamlanan projeler hakkında sistematik brifingler verme gibi yollarla öğrenme kolaylaştırılır (bkz. Bölüm 34).

Okuma. Danışmanların konularıyla bağlantılı mesleki süreli yayınları, teknik belgeleri, önemli yeni yayınları ve dahili danışmanlık raporlarını okuma alışkanlığını kazanmaları gerekmektedir.

Araştırma ve geliştirme görevleri. Yeni bir danışmanlık hattı geliştirmek, işletme kılavu-zu hazırlamak veya birbiriyle kıyaslanabilir danışmanlık görevlerinin yöntem ve sonuçlarını değerlendirmek gibi özel proje görevleri, kıdemli çalışanlar için mükemmel öğrenme fırsatları sunarlar.

Diğerlerini eğitmek. Kendini geliştirmenin en iyi yöntemlerinden biri, diğer insanları eğitmekten geçer. Danışmanların bunu yapmak için birçok fırsatları vardır: Görevler esnasında müşteri firmanın personeline, danışmanlık firmasının eğitim merkezinde, iş yapmakta olan daha genç danışmanların süpervizörü olarak, yönetim enstitülerinde ve okullarında yarı zamanlı öğretmen olarak veya mesleki konferanslarda konuşmacı olarak.

Süpervizörlük ve yöneticilik görevlerine hazırlanmak. Süpervizörlüğe terfi etmek için genellikle uzun yıllar bu işi bilfiil yapmış olmak gerekmektedir. Kıdemlileri iş yaparken gözlemlemek ve yeni danışmanlık stajyerlerine kılavuzluk yapmak, bu konuda tecrübe kazanılmasına sebep olur. Terfi etmek için gereken eğitim

genellikle oldukça kısadır ve iyi birer eğitici olan tecrübeli kıdemli danışmanlar tarafından verilir. Eğitim kısmen genel merkezde resmi formatta, kısmen de iş başındaki tecrübeli kıdemli danışmanlarla olur. Genel merkez eğitimi ve brifingi için gereken süre üç haftayken tecrübeli bir kıdemli danışmanın koçluğu birkaç aylık bir süreye yayılabilir. Bu zaman esnasında terfi ettirilen danışman büyük oranda yalnız başına çalışır ve daha tecrübeli bir iş arkadaşından ara sıra kılavuzluk ve tavsiye alır.

Planlama ve bütçeleme

Danışmanların teker teker kariyer yollarının ve eğitim ihtiyaçlarının farklı olması ve aynı zamanda o andaki müşteri şirketin gereksinimlerini karşılama konusunda esnek olma isteği bir araya gelince, personel gelişimini planlamak ve planlanana sadık kalmak zorlaşmaktadır. Ama yine de biraz planlama yapmak faydalıdır.

Bazı danışmanlık firmaları ortalamada bir çalışanın bir takvim yılında alacağı resmi eğitim miktarını gösteren belirtici standartlar kullanırlar: Örneğin 40 ve 60 saat arası resmi eğitim gibi. Buna göre bir bütçe üzerinde çalışılabilir ve bu arada eğitimin şirkette mi dışarıda mı yapılacağı da göz önünde bulundurulmalıdır. Kural olarak, çalışan başına eğitim maliyeti birçok sektördekinden yüksek olacaktır.

Bireysel planlama daha da önemlidir. Danışmanın kıyaslayarak kendi gelişimini ölçmesine olanak veren kariyer hedeflerini yansıtan eğitim hedefleri belirlemek faydalıdır. Başlangıç eğitim programının sonunda yapılan değerlendirmeye ve sonraki aşamalardaki periyodik performans değerlendirme incelemelerine dayanarak, özellikle çalışma hayatının ilk yılı için bu eğitim hedefleri tanımlanmalıdır. Bazı eğitimlere katılmak konusunda esnek davranmak her zaman gerekse de mevcut iş yüküyle başa çıkabilmek uğruna eğitim bir kenara atılmamalıdır.

37.5 Danışman gelişimi için motivasyon

Danışmanlıkta bireyin gelişimi diğer birçok meslekte olduğundan daha fazla oranda kendi sorumluluğundadır. Danışmanın mesleki gelişimi her şeyin ötesinde kendini geliştirmek demektir ve elde edilen sonuçlar esasen kişinin isteğiyle, inisiyatifiyle, kararlılığıyla, azmiyle ve entelektüel kapasitesiyle doğru orantılıdır. Bu, kendi geleceğinin sorumluluğunun ellerinde olduğunu bilen kendi başına çalışan danışman için aşikardır. Buna rağmen, yönetim tarafından belirlenmiş işlerde çalışan bir danışmanlık firması personeli de kariyer ve eğitim hedeflerini gerçekleştirmek konusunda büyük bir çaba ve ilgi gösterebilir ve becerilerini artırmak için birçok fırsat yakalayabilir.

Her şeyden öte, eğer danışmanlık kendi seçiminiz olan bir meslekse, kariyerinizi kontrol ettiğinizden ve bu hızla değişen sektörde iyi bir yerde olduğunuzdan emin olmak istersiniz. Bu hedefe ulaşmak için kendi kendini geliştirmek anahtar kelimedir.

Birçok danışman öğrenmeyi bırakmanın onları dıştan gelen etkilere karşı dayanıksızlaştırdığını, müşterilere karşı daha az ilginç ve rakipler için de kolay bir hedef haline getirdiğini anlamaktadırlar. Kişisel gelişim ve öğrenme, danışmanlık firmasının öncelikleri arasında istisnasız en başlarda yer almaktadır.

Birçok danışman için öğrenmek hayati bir ihtiyaç ve yaşam tarzlarının doğal bir parçasıdır. Buna rağmen, danışman gelişimini ciddi anlamda olumsuz etkileyebilecek güç ve sınırlamalar da bulunmaktadır.

Eğer şirket kişisel ün elde etmek veya yeni müşteriler toplamak gibi kısa vadeli hedeflerle daha fazla ilgiliyse ve bunu yapan çalışanlarını daha iyi şekilde ödüllendiriyorsa, danışmanın içinden gelen öğrenme isteği sönebilir. Benzer bir şekilde firma daha fazla iş yapılması konusunda hevesliyse, danışmanın yeni bir şeyler öğrenme fırsatları sunan, ama daha riskli olan ve müzakeresi veya hayata geçirilmesi daha zor olan görevler alma konusunda cesareti kırılacak-tır.

Terfi ve ödeme açık bir şekilde diğer kriterlerin (örneğin kıdemlilik veya daha üst yönetimin kişisel önceliklerinin) önüne geçiyorsa, bu politikanın kişisel gelişim üzerinde olumsuz etkisi olabilir. Kıdemli ortakların senelerce aynı pozisyonda çalıştıklarını ve hiçbir kişisel gelişim veya performans artırma çabası olmadan maaşlarını almaya devam ettiklerini görmek, sadece daha genç danışmanlar için değil, diğer ortaklar için de şevk kırıcıdır.

Eğiticilerin kötü seçilmesi de aynı ölçüde zararlı olabilir. Bu olaya, müşteriler ve işleri yürütme konusunda çok iyi olmayan kıdemli kişilere eğiticilik görevi verilen birçok danışmanlık firmasında rastlanmıştır.

Hepsinden önemlisi, tüm profesyonel şirketler kendilerine bağlanan çalışanları, firmanın yüksek yönetim pozisyonunda olanlar da dahil olmak üzere, eğitmek ve koçluk yapmanın hayati olduğu konusunda hemfikirdirler. Buna rağmen uygulamada birçok kıdemli profesyonel tüm zaman ve iş bilgilerini şirket yönetimi, işte terfi etmek ve önemli müşterilerle şahsen ilgilenmek konularına ayırırlar. Bunu teşvik eden şey, kıdemli danışmanların diğer çalışanların geli-şimindeki katkısını göz ardı eden veya buna az bir oran ayıran ücretlendirme sistemidir. Eğer bu yıllardan beri ağırlığını sürdüren bir uygulamaysa, muhtemelen kültürel bir değere dönüşmüş demektir. Süpervizörlerinden yardım almadan işi bitirmek zorunda olduklarını hatırlayan kıdemli profesyoneller, sıklıkla yeni kuşağa da aynı şekilde davranılması gerektiğini düşünmektedirler.

Özet olarak, danışman gelişiminde başarılı olmak için danışmanlık firmasının; politikaları, stratejik hedefleri, kaynak tahsisi, cari görev dağılım yönetimi ve yeni başlayanlardan başlayarak şirketin yönetici ortaklarına kadar uzanacak şekilde her düzeydeki çalışan eğitiminin organizasyonu arasında uyumluluk sağlaması gerekmektedir. Danışmanlar şirket politikasının ne olduğunu bilmeli ve kariyerleri boyunca bu politikaya uymaya teşvik edilmelidirler.

37.6 Tek başına çalışan danışmanlara yönelik öğrenme seçenekleri

Alanlarında ilerlemek ve ayakta kalabilmek için tek başına çalışan danışmanlar, sürekli becerilerini artırmak zorundadırlar. İnsan sermayesi sadece uygulama yapanların en değerli kaynağıdır. Bununla beraber, tek başına çalışan danışman büyük danışmanlık şirketlerinde olan bilgi tabanına, eğitim kaynaklarına ve iş arkadaşlarının destek ve birbiriyle iletişimine sahip değildir. Ama o da müşterileri

seçmekte daha özgür ve esnektir, yeni alanlara doğru kayabilir, neyi ne zaman öğreneceğini seçebilir ve kendi geleceği hakkında kararları kendisi alır.

Tek başına çalışan danışmanları kendini geliştirmek konusunda zaman ve para harcamaktan alıkoyan bazı güçler vardır. Mevcut işinde başarı ve yüksek gelir mantık dışı olsa da en tehlikeli düşmanlardır. Çok talep gören bir danışman gelecekteki kazançları için endişelenmesine bir sebep olmadığını düşünme eğiliminde olacaktır.

Diğer danışmanlar kendilerini geliştirmek için zamanlarının olmadığını, yoğun bir çalışma haftasından sonra çok yorgun olduklarını, otel odalarında çalışmaya konsantre olamadıklarını ve boş kalan her zamanlarını yeni işler almak için harcamak zorunda olduklarını söyleyerek şikayet etmektedirler. Bu sebepler oldukça gerçekçi ve haklı görünebilir. Ama kendini geliştirmemeyi hiçbir meslek grubu için haklı çıkaramaz.

Tek başına çalışan bir danışmansanız sizin için aşağıdaki temel seçenekler vardır:

Kendini değerlendirme

Ara sıra veya daha kolay buluyorsanız periyodik veya düzenli aralıklarla (ama en az yılda bir kez) kısa bir dinlenme arası verin, arkanıza yaslanın ve kariyer yolunuz hakkında düşünün:

- Hayat ve mesleki hedeflerinizi belirlediniz mi?
- Hedeflerinize yaklaşıyor musunuz?
- Müşteriler işinizden tamamen memnun mu?
- Siz müşterileriniz için yaptıklarınızdan memnun musunuz?
- Son kendinizi değerlendirmenizden bu yana neler öğrendiniz ve uyguladınız?
- Yorgun, bitik ve modası geçmiş mi hissediyorsunuz?
- Hiçbir bakış açısı ve ileriye dönük öğrenme olmadan aynısını yapmaya bir kere daha devam ettiniz mi?

Öğrenme ve kendini geliştirme konusundaki motivasyonu değerlendirirken dürüst olmak çok önemlidir. Mesleki hedefler konusunda hevesli olmak ve kuvvetli bir öğrenme isteği el ele gider:

- Kişisel gelişiminiz ve mesleki geleceğiniz için yoğun şekilde çalışma motivasyonunuz var mı?
- Alanınızdaki en iyi uzmanlardan biri olmak mı istiyorsunuz yoksa sadece düzenli gelir ve iş hayatında ayakta kalmak size yetiyor mu?

İlişki ağları

Profesyonel bir ortamın ve büyük bir firmanın kaynaklarının olmadığı durumlarda, tek başına çalışan danışman benzer endişeleri olan diğer meslektaşlarıyla ilişki ağları kurmaktan çok fayda sağlayabilir.

Diğer danışman ve yöneticilerle kurulan gayri resmi ilişkiler, ilişki ağı kurmanın en basit şeklidir. Meslek kuruluşu çalışmaları bundan sonra gelir. Meslek

kuruluşları irtibat, bilgi ve öğrenme fırsatları için faydalı bir kaynaktır. Bir meslek kuruluşunda aktif olarak yer alan bir danışman, yeni meslek kuruluşu faaliyetleri başlatmak konusunda tavsiyede bulunabilir ve yardım edebilir ve toplantı, komite ve çalıştaylar için konu başlıkları önerebilir.

Diğer bağımsız profesyonellerle kurulan iş ittifakları, sadece yeni iş bulmak ve bir danışmanın olanaklarını aşan işleri yapabilmek için değil, aynı zamanda tecrübe değiş tokuşu ve diğerlerinden öğrenmek anlamında da faydalı olabilir.

Karşılıklılık ilkesi olmadan ilişki ağları kurulamaz: Siz diğerlerinden öğrenmek isterken onlar da sizden öğrenmek isteyeceklerdir. Siz verirseniz onlar da verirler.

Teknik açıdan zor görevlerin peşine düşmek

Öğrenmenin teşvik edilmesi ve kolaylaştırılması için danışmanın daha önce birçok kez yapılan işlerin tekrarı olmanın ötesine giden görevleri almaya çabalaması gerekmektedir. Eğer çok az yeni iş varsa, bunu demek tabii ki yapmaktan daha kolaydır. Ama bu yine de kişinin tercihine göre geliştirilmesi gereken bir hedeftir.

Resmi eğitim fırsatları

Kısa seminer ve çalıştaylar, tek başına çalışan danışmanların yönetim bilgilerini ve işletme konularını veya danışmanlık yaklaşımlarını güncelleyip geliştirebilecekleri faydalı forumlardır. Amaç ve kalitelerinden dolayı danışmanlara uygun olmayan eğitimlerde zaman ve para kaybetmekten kaçınmak için dikkatli seçim yapmak gerekmektedir. Bazı danışmanlık enstitülerinden ve kuruluşlarından eğitim almak mümkündür ve bunlar danışmanlara başka yerlerdeki uygun kursları seçme konusunda da yardımcı olurlar. Örneğin İngiltere Yönetim Danışmanlığı Enstitüsü, kariyerlerinde değişik noktalarda olan danışmanlar için uygun olan onaylanmış eğitim sağlayıcılarının ve kurslarının listesini yayınlar. Eğitim sağlayıcılar ve kurslar, belirlenen uygunluk ve kalite şartlarını taşıyorlarsa onaylanır ve listelenirler. [10]

Belgelendirme için hazırlık

Bazı ülkelerde mesleki enstitüler yönetim danışmanlarına gönüllü olarak belge vermektedirler (bkz. Bölüm 6.4). Kendini belgelendirme için hazırlamak; danışmanlık üzerine yeni literatürü çalışmak ve her günkü işlerde karşılaşılmayan konuları okumak veya danışmanları belgelendirmeye hazırlayan bir kursa katılmak için iyi bir fırsat olabilir.

1. E. M. Shays: "Learning must be a life long job for consultants" (Öğrenme, danışmanları için hayat boyu yapılan bir iş olmalı), Journal of Management Consulting (Milwaukee,WI), Cilt 1, Sayı 2, 1983.
2. ABD'de ve diğer ülkelerde danışmanlara veya öğrencilere hitaben hazırlanmış birçok üniversite kursu bu rehberde temel olarak alınmıştır. Danışman meslek kuruluşları ve enstitülerinin hazırladığı malzemelere de bakmak faydalı olacaktır. 1989'da ABD'deki Yönetim Danışmanlığı Firmaları Meslek Kuruluşu (AMCF) şunları yayımlamıştır: Professional profile of management consultants: A body of expertise, skills and attributes (Yönetim danışmanlarının profesyonel profili: Uzmanlık, beceri ve niteliklerin bileşkesi) ve Management consulting: A model course (Yönetim danışmanlığı: Örnek bir kurs). Bu örnek kurs, danışmanlık konusundaki üniversite programları için hazırlanmıştır, ancak diğer danışmanlık eğitim kursları için de faydalı bir rehberdir. Uluslararası Yönetim Danışmanlığı Konseyi, Common body of knowledge for management consultants (Yönetim danışmanları için ortak bilgi bankası) adında bir doküman yayınlamıştır (4 Nisan 2002'de ziyaret edilen www.icmci.com sitesine bakınız).
3. R. E. Boyatzis: The competent manager: A model for effective performance (Yetkin yönetici: Etkin performans için bir model) (New York, Wiley, 1982) ve M. Kubr ve J. Prokopenko: Diagnosing management training and development needs: Concepts and techniques (Yönetim eğitimi ve gelişimi ihtiyaçlarının teşhisi: Kavramlar ve teknikler), Management Development Series, Sayı 27 (Cenevre, ILO, 1989).
4. Boyatzis, adı geçen kitapta, sayfa 28-29.
5. "Bilgi" terimi burada bilgi yönetiminden daha dar anlamda kullanılmıştır (bkz. Bölüm 1 ve 19).
6. Bkz. G. M. Bellman: Getting things done when you are not in charge (Yetkili değilken iş yaptırmak) (San Francisco, CA, Berrett-Koehler, 1992).
7. www.icmci.com sitesine bakınız.
8. Profesyonel çalışanları yönlendirmek ve koçluk yapmak üzerine faydalı tavsiyeler için P.J.McKenna ve G.J.Riskin: Herding cats: A handbook for managing partners and practice group leaders (Kedileri gütmek: Ortaklar ve uygulama grup liderlerini yönetmek için el kitabı) (Edmonton, En İyi Yönetim Uygulamaları Enstitüsü, 1995) adlı esere bakınız.
9. Ayrıca bkz. R. Dawson: Developing knowledge-based client relationships: The future of professional services (Bilgiye dayalı müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi: Profesyonel hizmetlerin geleceği) (Boston, MA, Butterworth-Heinemann, 2000), Bölüm 10.
10. 4 Nisan 2002'de ziyaret edilen www.icmci.com sitesine bakınız.

GELECEĞE HAZIRLANMAK 38

Değişmeyen tek şeyin değişim olduğunu ve gelecek hakkındaki öngörülerimizin en iyi ihtimalle hatalı ve en kötü ihtimalle tamamen yanlış olacağını bilirken yönetim danışmanları geleceğe hazırlıklı olmak için ne yapabilirler? E-iş gerçekten ne kadar önemli olacak? Uzakdoğu'nun siyasi durumu ve ticari gücü ne olacak? On yıl içinde uluslararası mali piyasalar nasıl düzenlenecek? Bu ve benzeri soruların cevaplarının kesin olarak olmasa da en azından belli bir olasılık derecesinde bilinmesi faydalı olurdu. Danışmanlar ve diğer profesyoneller aynı şekilde bunun için mevcut işlerini yaparken ve müşterilerinin mevcut ihtiyaçlarını karşılamak için ellerinden geleni yaparken temkinli bir şekilde ve moda olan şeyleri fazla gözünde büyütmeden geleceğe hazırlanabilirler. Ancak bu bir hayaller senaryosudur. Günümüzün ekonomik ve iş dünyasının realitesinde geri döndürülemez bazı geniş ve uzun vadeli eğilimler vardır ve çoğu danışman bunların farkındadır. Ancak gelişmeler beklenenden daha yavaş veya daha hızlı olabilir ve bir süre uzun vadeli eğilimlere ters düşen sapmalar sergileyebilir. Geleceğe dönük olmaya çalışan ve iyi bildiklerini hissedenler için bile birçok sürprizler olacaktır.

Son 20-30 yılda gerçekleşen değişimler, mevcut eğilimler üzerinden tahmin yürüterek, herhangi bir basit ve klasik yöntemle geleceğe hazırlanmanın mümkün olmadığını fazlasıyla göstermiştir. Olası gelecek senaryoları arasından seçim yaparken her zaman belli bir derecede risk mevcuttur. Öğrenmede de böyle bir risk söz konusudur ve bir kişi birkaç yıl içinde çok az talep olacak bilgi ve becerileri geliştirmek için çok zaman ve kaynak harcayabilir. Bununla birlikte, her zaman geleceğin en hazır olanların ve fırsatları başkalarından daha önce görenlerin ve kullananların olduğunu duyarız. Bu ikilemle nasıl baş edebiliriz? Danışmanlar nasıl formda kalır ve olayların kendilerini devre dışı bırakmasını ve rakiplerin kendilerini geçmelerini nasıl önleyebilirler?

Bu bölümde gelecek yıllarda danışmanlığı etkileyebilecek tüm olası gelişmeleri incelememeyi ve yorumlamamayı tercih ettik. Bunların birçoğu önceki bölümlerde anlatılmış, literatürde incelenmiş ve danışmanlık konferanslarında düzenli olarak tartışılmaktadır. Bu yüzden münferit danışmanlara veya firmalara büyük oranda hazırlıksız olacakları gelecek olaylarla baş edebilmeleri için yardımcı, benimseyebile-

cekleri tutumlar ve modeller göstermeyi tercih ederiz. Birçok okuyucu muhtemelen bu ilkeleri bilmekte ve bunları bilerek veya bilmeyerek uygulamaktadır.

38.1 Piyasanız

Bir danışmanlık firmasının müşterileri ve kendi geleceği için yapması gereken, danışmanlık piyasasında gerçekleşen değişimlere karşı uyanık olmaktır. Bu değişimler gerçekleşmiş olan ve muhtemelen birçok firmanın tepki vermeye başladığı değişimlerin yanısıra algılanması zor olan, yeni ortaya çıkan değişimler ve öngörülen fakat henüz kesin olmayan değişimlerdir.

Geçtiğimiz on yılda danışmanlığa önemli talep yaratan ve uzun yıllar boyunca yaratmaya devam edecek olan temel uzun vadeli değişim, bilişim ve bilgi tabanlı bir ekonomiye geçişi temsil eder. BT sektöründeki firmalar da dahil olmak üzere tüm üretim ve üretim dışındaki sektörlerdeki firmalar işlerini etkileyebilecek gelişmeleri hakkıyla takip edememekte ve piyasaları, stratejileri, ittifakları, müşteri ilişkileri, lojistikleri, finansmanları, fikri sermayeleri ve bunun korunması, etkin yönetim ve kontrol sistemleri, dış kaynak kullanımı, prodüktivitenin iyileştirilmesi vb. ile ilgili seçimler yapma ve kararlar verme konusunda kabiliyetlerinin gün-celliğini sağlayamamaktadır. Bunun için yönetim, işletme ve BT danışmanları başta olma üzere yüzlerini dış uzmanlık kaynaklarına dönmektedirler.

Her sektördeki firmanın karşılaştığı ortak bir sorun internet ve e-iştir: İnternet ve e-iş bu firmalar için gerçekte ne kadar önemlidir? Firmalar ne kadar derinden etkilenecektir? İnternet ve e-iş kurumsal stratejiye nasıl yansıtılmalıdır? Değer zincirindeki fiziki ve sanal süreçler birbirini nasıl tamamlamalı ve desteklemelidir? Hangi tuzaklar ve verimsizliklerden kaçınılmalıdır? Yakın zamandaki tecrübelerden hangi dersler alınmalıdır? En iyi yardımı kim sağlayabilir? Çok büyük sanayi ve hizmet firmaları bile temel faaliyetleri ve stratejileri konusunda seçici olmalı ve dış kaynaklardan büyük miktarda bilgi, know-how ve uzmanlık satın almalıdır. Şu anda danışmanlara ve diğer profesyonel hizmet sağlayıcılarına ihtiyaçları vardır ve gelecekte bu ihtiyaçları daha da artacaktır. Dış kaynak kullanımının büyük yönetim ve BT danışmanlık şirketlerinin en önemli gelir kaynağı olacak şekilde hızlı artmasının başlıca nedeni de budur.

Bu nereye kadar gidebilir ve nerede durur? Bunu söylemesi zordur, ancak yönetim işle-vinin tamamının veya büyük bölümünün kurum dışı yönetim ve BT şirketlerine devredildiği ve müşterinin temel iş direktifleri, kaynaklarını ve kurumsal yönetişimi sağladığı uç senaryoları gözümüzde canlandırmak mümkündür. Danışmanların darboğazların yönetiminde kullanılması veya şirket yönetiminin zorluk içinde olan firmalarca uzun süreler için danışmanlık firmalarına devredilmesi bunun şimdiden olduğunu göstermektedir. Ancak bunun tersine bir eğilim de görülebilmektedir: Danışmanların ve diğer profesyonel hizmet sağlayıcılarının içeriden tedariki. Müşteriler şimdiden stratejik ve operasyonel kararlarının hazırlanmasında ve önemli iş süreçlerinin işletilmesi veya yeniden yapılandırılmasında dış bilgi ve tecrübe kaynaklarına aşırı bağlılığın hikmetini sorgulamaya başlamıştır. 1999-2000 yıllarındaki e-iş öforisi ve bunun ani ölümü, hevesli ancak tecrübesiz ve bazen oldukça saldırgan olan "e-danışmanlar"a aşırı derecede bağımlı şirketlere iyi bir ders olmuştur.

Kutu 38.1 Danışmanlık işindeki değişim

Bir yönetim danışmanlığı şirketini değiştirmenin yöntemi, piyasaya odaklanmaktır. Kilit başarı etkeni, hayatta kalmanın tek yolu, iş yaptığınız yöneticilerin zihinlerindekilere çok yakın durmaktır. Geçen sene boyunca öğrendiğim şey, büyük projelerle uğraşmak için binlerce kişi olsa da bunu müşterinin satın almak istememesi halinde yaptığınızın bir işe yaramayacağıdır…

Geçen yıl daha önce ortada olmayan, egzotik isimleri olan "küçük hayvanlar"ın saldırısına uğramıştık ve isimlerinin egzotik olmasının yanında davranışları da tuhaftı… Başlangıçta gerçekten sarsılmıştık, çünkü bu insanlar Birleşik Devletler'de piyasaya şekil verdiklerini iddia ediyordu. Bir danışmanlık firmasının yöneticisi olarak tüm bunlardan bayağı korkmuştum ve kendimize bu karmaşadan hep birlikte ve münferit olarak nasıl kurtulacağımızı soruyorduk. Tüm bu yeni işler bize teklif edilmemişti. Yöneticiler olarak bu küçük, yeni şirketler için çok pahalıydık, bu yüzden de dışarıdan gelenlerin tüm avantajlarına sahip olacak olanlar onlardı ve süreç içinde onlar çok daha fazla eğlenecekti.

Bir yıl sonra neredeyiz? Geçen yıl bizi gerçekten korkutan rakiplerin çoğu adeta ortadan kayboldu. Çoğu klasik teslimat sorunları ile başa çıkamadı. Cap Gemini, Accenture vb. gibi büyük şirketlerin hamleleri biraz yavaştı, ancak bir kez hamle yaptıklarında yenilmeleri zordu. Şimdiki yeni faaliyetler hayret verici. Şahsen ben bir yıl önce hakkında hiçbir şey bilmediğim bir faaliyeti yönetmekteyim. Geçen yıl içinde bu büyük şirketlerin evriminin hızı ve atikliği gerçekten incelenmeye değer bir şey.

Birçok şey öğrendik. En başta, internet söz konusu olduğunda strateji ve teknolojinin tamamıyla birbirine bağımlı olduğunu öğrendik. Bir strateji ortamında büyümüş biri olarak, BT olmadan sahamızda fazla ilerlemeyeceğimizi diyebilirim. Temel olarak, sahamdaki teknoloji stratejiyi de tanımlar. Bugün strateji sahasında en zorlu alan kurumlar arası pazarlardır. Bu, dış kaynak kullanımı kadar önemlidir. Geçiş meselelerini düşünmemiz gerekir; bu iki şeyin tamamen ayrı olduğu bir dünyadan entegrasyonun çok daha önemli olduğu bir dünyaya geçişi.

Tabii ki, danışmanlık şirketleri internet tehdidini de atlatacaktır. En iyi danışmanlar tüm yanıtları bilmediklerini, ancak müşterilerin zihinlerindeki meselelerle başa çıkabileceklerini kabul etme mütevazılığında olacaktır. Ve bunu sonuçlarla gösterebilirler.

Yazan: Claude Hoffmann, B2B Market Place'in İcra Direktörü, Cap Gemini, Ernst & Young, Mart 2001'de Lyons'ta yapılan bir danışmanlar konferansındaki konuşması.

Her halükarda başlıca piyasa eğilimleri ve güçleri danışmanlık piyasasında tekrar tekrar biçimlendirmeye devam edecektir ve bilişim ekonomisinde güçlü kuvvetler danışmanlığa olan talepteki büyümeyi ateşleyecektir. Birkaç örnek vermek gerekirse, bunlar küreselleşme ve bazı olumsuz sonuçlarını ve çözülmemiş sorunları ciddi olarak ele alma ihtiyacı, demografik değişimlerin etkisi, göç eğilimleri, yeni piyasaların orta-

ya çıkması, farklı kültürlerin etkileşimi, değişen tüketici kriterleri ve öncelikleri, radikal değişimler ve küresel ve bölgesel jeopolitikteki küçük değişimler, yeni ve daha güçlü iletişim teknolojileri ve ağlarını içerir. Bazı danışmanlık şirketleri bu temel gelişim eğilimlerinin bazılarını araştırmak, izlemek, şekillendirmek veya azaltmak için hükümetler ve büyük çokuluslu şirketler ile çalışmışlardır. Ancak daha fazla şirket geçmişte kendilerine uzak ve hatta ilgisiz görünen gelişmelerden etkilenecektir.

Danışmanlık sektörü ayrıca kökü danışmanlık veya BT firmalarının kendilerinin araştırma, girişimcilik ve stratejik seçeneklerine dayanan eğilimler ve kuvvetlerle karşı karşıyadır. Danışmanlar belki de diğer profesyonellerden daha çok kendi piyasalarının ve geleceklerinin mucitleri ve yaratıcılarıdırlar. Birçok mevcut danışmanlık hizmeti ve ürününe olan talep, bu hizmetleri icat eden, yapılandıran, paketleyen, belli müşterilere satan ve teslim eden, böylece başka müşterilerin iştahını açan ve diğer danışmanları bu hizmetleri kopya etmeye ve dene-meye veya farklı etiketler altında sunmaya teşvik eden bazı danışmanlar sayesindedir. Örneğin dış kaynak kullanımı konusundaki mevcut eğilim, belli faaliyetler ve süreçler ile sistemlerin entegrasyonu ile ilgili yazılımlar üzerinde çalışan BT ve yönetim hizmet sağlayıcıları tarafından şekillendirilmektedir. Bütünleşik ve daha kullanıcı dostu ve uygulaması kolay yazılım paketleri, sadece yeni bir emtia olmayacak; halihazırda işletmelere yazılım seçimi, satın alma, uyarlama, yükseltme, uyumluluk, koordinasyon ve entegrasyon konusunda danışmanlık yapan birçok danışmanın hizmetlerini gereksiz kılacaktır. Yönetim ve BT danışmanları akıntı yönünde yüzmeli ve üretim otomasyonu, süreç ve üretim endüstrilerindeki tek operasyonlar yerine tüm süreçleri kucaklamaya ve bütünleştirmeye başladığında mühendislik ve çalışarak okuma danışmanlarının yaptıkları gibi, müşterilerin yardıma ihtiyacı oldukları ve takdir edecekleri yeni konulara bakmalıdır.

Peter Drucker'ın 20 yıl önceki sözleri bugün bile geçerliliğini korumaktadır: "Yönetim danışmanı, yönetim uygulamasının sadece önemli bir parçası değildir. Yönetim danışmanı, her şeyden önce, yönetim teorisinin, disiplininin ve işinin mesleğinin merkezinde olmuştur." Bununla birlikte, bazı danışmanlar bu kılavuz ve müşterilerinin sorunlarına ve yeni iş fırsatlarına yeni yanıtlar oluşturma rolü ile fazla ilgili olmadıklarını hissetmektedirler. Bu danışmanlar sadece büyük profesyonel ve finansal kaynaklara ve az sayıda "yönetim gurusu"na sahip çok büyük danışmanlık şirketlerinin böyle bir role talip olabileceğini hissetmektedirler. Yine bu danışmanlar, çoğu danışmanın en fazla takipçi ve kopyacı olabileceğini ve rasgele artıkları toplayacağını düşünmektedirler. Ancak tecrübeler bunun tam tersini göstermektedir. Bir piyasanın ilk ve son olarak bölünmesi, domine edilmesi ve kapanması diye bir şey yoktur.

IBM'in durumunun bile, önemi ve etkisi IBM yönetimince küçümsenen kişisel bilgisayarın ortaya çıkması ile birkaç yıl süreyle zayıfladığı iyi bilinmektedir. Halihazırda, Microsoft, IBM, Oracle veya SAP gibi büyük oyuncuların domine ettiği BT yazılım sektöründe bile, Linux gibi açık kaynaklı yazılımların ve büyük yazılım geliştiricilerinin bile uzmanlık, personel ve hatta bazen fikirlerinin yeterli olamayacağı konuları ele alan yeni uygulamaların gösterdiği gibi, sadece çok özel iş uygulamalarında değil, internetin temelindeki temel ve genel işletim sistemlerinde, küçük, yaratıcı oyuncular için büyük bir alan olduğunu görebiliriz.

Danışmanlık ve BT hizmetlerinin ve daha genel olarak bilgi aktarımının gelişen metalaştırılması yakından izlenmesi gereken bir eğilimdir. Birçok danışman, firmalarının profilleri ve kişisel yeterliklerinin gelişimi için geniş kapsamlı sonuçları olan stratejik kararlar vermek zorunda kalacaktır. Daha fazla planlama, kayıt tutma, kontrol, müşteri ilişkileri, tedarik yönetimi, teşhis, kıyaslama ve öğrenme sistemi standartlaştırıldıkça, yapılandırıldıkça, paketlendikçe ve bilgisayar yazılımları, rehberler, kılavuzlar, kontrol listeleri veya başka kendine kendine yardım araçları ve yardımsız yapılabilen araçlar olarak yaygın kullanıma sunuldukça, müşteriler de gittikçe bu ürünleri doğrudan üreticiden satın alma ve normalde danışmanlara yaptırdıkları birçok görevi kendileri yapma durumuna geleceklerdir. Bundan sonra soru, metalaştırılmış ürünler ve hizmetlerin büyük bir üreticisi olmayan danışmana yapacak neyin kalacağıdır. Daha iyi, daha çekici veya çok özel ürünler yaratma ve ayrıca satma durumunda olmadıktan sonra bu hizmetlerin üreticileri ile rekabet etmek abes olacaktır. Metalaştırılmış ürünler gittikçe daha kapsamlı araştırma ve geliştirme, belirgin yatırım ve yoğun pazarlama gerektireceği için herkes için olmasa da yakın zamanda edinilen tecrübeler bunun her zaman mümkün olacağını göstermektedir.

Ancak danışmanlık ve BT ürünlerinin metalaştırılmasının da belli sınırları vardır ve danışmanları müşterilerinin özgün sorunlarına yaratıcı çözümler aramak için tüm fırsatlardan hiçbir zaman mahrum bırakmayacaktır. Ne kadar gelecek vaat edici ve kullanıcı dostu görünseler de yönetim, bilgisayarlı sistemlerin kurulum ve işletimine indirgenemez. Artan sayıda yöneticilerin kullanımına sunulacak standart ürünlerle ilgili olarak değerlendirme, seçim, uyarlama, uygulama, eğitim vb. konularda danışmanların yardımına ihtiyaç olacaktır. Sofistike müşteriler binlerce değişik şirkete "çözüm" olarak satılan ürünleri beğenmeyebilecektir. Bilişim teknolojilerinin rutin olarak uygulanacağı, ancak kararlar vermek ve uygulamak, yenilik yapmak ve rakiplerden daha iyi ve daha çabuk ve verimli yanıt vermek için profesyonel yargı ve inisiyatife yine ihtiyaç duyulacak çalışan işletmelerde ve diğer organizasyonlarda yönetimler yine birçok seçim, sorun ve fırsatla karşı karşıya olacaktır.

Sorunların ve fırsatların birçoğu işletmenin beşeri ve sosyal yönü ile ilgili olacak ve bunlar her zaman başta duygusal, irrasyonel, kültürel ve öngörülemeyen olan ve standart paketlenmiş çözümlere elverişli olmayan, çok geniş faktörlerden etkilenecektir. Sofistike sistemler ve teknolojilerdeki tüm müşteri sorunlarına çözümler arayan danışmanlar, ticaret ve insanlar hakkındaki bazı eski gerçekleri tekrar öğrenmek zorunda kalacaktır. İnternet ve bilgi ekonomisi çağında bile farkı insanlar yaratacak, ancak bu da sadece yöneticiler ve liderlerin insanlara önem verdiği ve insanları nasıl motive edeceklerini, ilham vereceklerini ve geliştireceklerini bildiği şirketlerde olacaktır. Kalifiye personelin bol göründüğü ve çoğu şirketin insanlara daha az yatırım yaparak giderleri kısmaya yöneldiği zamanlarda bile, insan kaynakları ve insan sermayesi her dönemde meydan okuyucu bir danışmanlık piyasası teşkil edecektir.

Şirketlerin karşı karşıya kaldığı birçok meydan okuma, şirketlerin uyum sağlamak durumunda oldukları ve çoğu zaman kendi kontrolleri dışında olan, ancak genellikle öngörülebilen ve analiz edilebilen ve yenilikçi yöneticiler ve danışmanlar tarafından sonsuz yeni yanıtların bulunabileceği, dış çevredeki değişimleri yansıtacaktır. Danışmanlar zaten müşterilerin kurum dışı ve kurum içi çevreleri ile tutarlı, yaratıcı

ve yenilikçi yanıtlar gerektiren birçok yeni mesele ile başa çıkabilmek için müşterilere yardım etmektedir. Bunlara örnek olarak işletmenin sosyal rolü ve sorumluluğu, kurumsal yönetişim, insan sermayesinin yönetimi ve geliştirilmesi, eğitim ve öğrenim, bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımı, duygusal zekanın kullanımı, ilişki ağları ve ittifaklar, sivil toplum ve gönüllü sosyal hizmetler kuruluşlarına yönetim uzmanlığı sağlanması, kamu yönetiminin yeni rolleri ile başa çıkma ve kamu hizmetlerinde verimlilik arayışı ve e-devlet verilebilir. 1990'ların sonundaki "yeni ekonomi" öforisi sırasında bu meselelerin bazıları biraz önemsenmemiş veya daha az önemli veya acil görülmüş, ancak o zamandan itibaren sert ekonomik ve sosyal gerçeklik bütün dikkatleri üzerine toplamıştır ve hiçbir işletme bunu göz ardı edemez.

Danışmanların ayrıca krizler ve doğal veya insan yapımı felaketler de dahil olmak üzere öngörülmesi imkansız olmasa da zor olan değişimlerle başa çıkması ve müşterilerinin bunlarla başa çıkmalarına yardımcı olması gerekecektir. 11 Eylül 2001 olayları ve bunu takiben siyasi ve ticari iklimlerin bozulması, çoğu şirketi sadece eşi görülmemiş büyüklükte bir felakete değil (ki buna karşı yeterli koruyucu önlemlerin planlanması ve tam sigorta karşılığı alınması neredeyse imkansız idi), aynı zamanda her türlü büyük krize hazırlıksız yakalamıştır. Bu olaylar, risk ve kriz yönetimi, acil durum ve iş sürekliliği planlaması, zor zamanlarda liderlik, cesaret ve sorumluluk, güvenlik, sigorta ve reasürans, afet kurtarma yönetimi ve işlerin "normal yürüdüğü" zamanlarda genellikle lüks ve mali bir külfet olarak görülen diğer alanlar ve önlemlerin önemini göstermiştir. Tüm dünyadaki şirketler artan şekilde tamamıyla yeni olmayan, ama şimdi yeni yaklaşımlar ve kaynaklar gerektiren bu meselelerle ilgili uzman tavsiyesi ve yardım aramaktadır.

Özet olarak, danışmanlığın iki ana kolunun oldukça derin bir kutuplaşmasına şahit oluyor olabileceğimizi gösteren işaretler mevcuttur:

- biri artan şekilde standartlaştırılmış ve metalaştırılmış ve çoğu durumda aynı zamanda bilgisayarlı ve internet tabanlı sistemler ve araçlar ve bunların büyük sayılardaki müşteriye yayımı ile ilgili (ki buna artık danışmanlık denemez);
- biri de yöneticilerin işletmelerin ve diğer organizasyonların çeşitli boyutları ve bunların ekonomik, sosyal, kurumsal, siyasi ve diğer ortamlarla etkileşimini ilgilendiren, yeni, değişen ve genellikle öngörülebilen eğilimler, durumlar ve meydan okumalar ile başa çıkmasına yardımcı olan (danışmanlığın temeli).

Birinci kolun büyük ölçüde herkesin kolayca edinebileceği ve doğrusu rekabet edebilmek için edinmek zorunda kalacağı satın alınabilir hizmetler ve araçlar sağlayacağı için temelde danışmanlık hizmetleri ve ürünlerinin savunmacı bir kullanımı olması söz konusudur. Bunun tersine, ikinci kol, ağırlıklı olarak atak, ileriye dönük, yeni meydan okumalara sürekli yeni ve standart olmayan yanıtlar arar ve müşterilere rekabet avantajı sağlamayı amaçlar olacaktır. Pratikte bu kutuplaşma çok kesin olmayabilir ve her iki kola da müşterilerce çeşitli kombinasyonlarda ihtiyaç duyulacaktır.

Danışmanlık firmaları o zaman, firmanın stratejik konumlandırması, personel profilleri, danışmanlık tarzı ve yönetimi ile ilgili tüm sonuçları ile birlikte, bu iki kol arasında seçim yapmak veya her iki kolda da olmak gibi bilinçli bir karar vermek durumunda olacaktır. Mevcut rekabet ve pazar segmentasyonunu göz ardı etmek

mümkün olmayacağı için her danışman bu seçimi özgür bir şekilde yapamayacaktır. Karar serbestisi ayrıca firmanın kendi kültürü, yeterlikleri ve diğer kaynaklarınca da sınırlandırılacaktır.

Eşit derecede önemli bir pazar seçimi de danışmanlık firmasının hizmet verdiği tür müşteriler ile ilgilidir. Büyük profesyonel hizmet firmaları her zaman büyük müşteriler ve büyük sözleşmeleri tercih etmiştir, ancak son on yılda bu eğilim daha da kuvvetlenmiştir. Ancak pazarın bu segmenti özellikle yeni uygulama yazılımları, dış kaynak kullanımı, sistemlerin bütünleştirilmesi ve metalaştırılması danışmanların bazılarının işini elinden alacağı için ve aynı zamanda fiyat indirimleri ile sonuçlanacağı için sonsuza kadar iki haneli bir büyüme oranını devam ettiremeyecektir. Her büyüklükteki danışmanlık firmasının, ama en başta küçük ve orta büyüklükteki danışmanlık firmalarının kendilerini küçük müşteriler için daha erişilebilir ve çekici kılmak için yollar ve yaklaşımlar bulması önemli olacaktır. Geçiş ekonomileri ve gelişen ekonomiler başta olmak üzere her ülkedeki küçük işletmeler sektöründe kurum dışı uzman hizmetlerinin kullanımı genellikle muhasebe ile sınırlı olmuştur. Halihazırda, küçük firmalar birçok standart yazılım programını alabilmekte ve iş süreçlerini ve işlevlerini dış kaynak kullanımı ile yürütebilmektedir. Ancak bu, küçük firmaların sorunları için kısmi bir çözümdür. Birçoğunun kafası karışıktır ve en uygun BT çözümlerini seçmek ve uygulamak için gerekli kaynaklara sahip değildirler. E-ticareti kullanımları kötü tasarımlı ve verimsiz web siteleri ile sınırlıdır ve fiyat serbestisi, kamu piyasaların açılması, ticaret engellerinin kaldırılması, değişen tüketici davranışı, büyük firmalar ve diğer küçük işletmeler ile ilişki ağları ve özellikle de internetin getirdiği tüm fırsatları tam olarak anlayamamakta ve kullanamamaktadırlar.

Son derece rekabetçi olan danışmanlık piyasalarında, küçük ve orta ölçekli danışmanlıkların üzerinde muazzam bir reklam ağırlığı olacaktır. Bu piyasaları fethetmek için büyük danışmanlıklar tanıtımdan faydalanmakta ve mevcut ve potansiyel müşterilerini havaya sokmak için kaynak ayırmamakta, teknik bağlantılara ilave olarak müşteriler ile duygusal bağlantılar yaratmakta ve güçlendirmekte, müşterilere markalarını aramanın en iyi uzmanlığı aramaya eşit olduğunu önermekte ve müşterilere hizmetlerini kullanmadıklarında işletmelerinin özel bir şeylerden mahrum kaldıklarını hissettirmektedirler. Yeni müşteriler arayan küçük ve yeni danışmanlar için güçlü reklam araçları çok maliyetlidir. Bunun için reklam zaten çok güçlü ve başarılı olan oyunculardan oluşan küçük bir grubun konumunu güçlendirmeye hizmet etmek-tedir, zira ancak bunlar bir etki yaratabilmek için gerekli harcamayı yapabilmektedir ki, aslında buna da en az ihtiyacı olan bu gruptur. Burada ancak müşterilerin artan sofistikeleşmesi bazı danışmanlıkların ürettiği reklamlardaki her şeye inanmamalarını getireceği umulabilir.

Tabii ki, tanıtım ve reklam, danışmanlık da dahil olmak üzere, profesyonel hizmetlerin pazarlanması ve tanıtımı için standart ve tamamıyla doğru araçlardır. Önemli olan bunların nasıl kullanıldığıdır. Profesyonellik ve zevkin sınırlarına ulaşılmış ve belki de bazı durumlarda geçilmiştir ve bunun için danışmanlığın profesyonel ve ticari yanları arasındaki denge ticari tarafına kaymıştır. Bazı danışmanlar potansiyel müşterilere gökyüzündeki ayı vaat etmekten çekinmemektedir. Altı Büyükler ve 1980'lerden bu yana tutumlarındaki değişimleri yazan Mark Stevens, "nesiller

boyunca bu muazzam etkili uygulamaların üyeleri kendilerini tesadüfen ticaretin içinde bulunan profesyoneller olarak görmüştür. Ancak 1980'lerden başlayarak, bu görüş değişmiş: artan bir şekilde kendilerini tesadüfen profesyoneller olan işadamları olarak görmeye başlamışlardır. Aradaki ayrım çok önemlidir." Aynı şey bugün danışmanlık ve diğer mesleklerdeki birçok firma hakkında da söylenebilir.

38.2 Mesleğiniz

Mark Stevens'ın yorumu bazı profesyoneller tarafından ilgisiz ve adaletsiz bir yorum olarak görülebilir. Bu profesyoneller kendi firmalarında hiçbir zaman en ufak yanlış beyan, çıkar çatışması veya müşterilerinin çıkarlarının ve hizmet kalitesinin kazanç ve karlara kurban edilmesi tehlikesi olmadığını savunacaklardır. Bununla birlikte, herhangi bir profesyonel firmanın işletilmesi ve geleceğinin planlanmasındaki profesyonel ve ticari hedefler arasındaki hassas dengeyi sürekli akılda tutmak faydalı olacaktır.

İş dünyası ve toplumdaki mevcut uluslararası iklim, ticaret ve yönetimle ilgili profesyonel hizmetler sunanlar için çok uygundur. Başka yerlerde de belirtildiği gibi, artık sanayi ve hizmet firmalarının, hükümetlerin ve hatta sosyal ve gönüllü, kar amacı gütmeyen kuruluşların bağımsız profesyonellerin tavsiye ve yardımlarına ihtiyacı olacağı çok daha fazla mesele vardır. Bazı alanlarda bilgi alışverişinin ve bilgiden kar elde etmenin sınırlarının müzakere edilmesi, ince ayarlanması ve hukuki metinler ve etik kurallar ile bir sisteme bağlanması gerekmesine rağmen, bilgiyi bir emtia ve bir iş nesnesi olarak görme eğilimi oldukça telaffuz edilmektedir.

Ancak gelecek, bilgisiz müşterilere sonucu hakkında hiçbir endişe duymadan her şeyi vaat etmeye ve satmaya istekli anlık uzmanların değil, gerçek profesyonellerin olacaktır. Profesyonel kültür ve sorumluluk ölmüş kavramlar değildir ve eğer bazı profesyonel firmalarda kısa yoldan zengin olma kültürüne yol açmış ise, bu firmalara uzun vadeli hedeflerini ve değer sistemlerini yeniden düşünmeleri tavsiye edilmelidir. Profesyonel hizmet sektörü, bunu kendilerinin sahip olmadığı bir faydalı bilgi ve tecrübe kaynağı olarak kabul eden ticari müşteriler ve devlet müşterileri hatırı sayılır bir etki gücünden faydalanırlar. Her gün daha fazla müşteri rekabetçi kalmak ve kendi paydaşlarının beklentilerini karşılamak için bu bilgiyi satın almaları ve uygulamaları gerektiğini fark etmektedirler. Vasıflarının uygun olmadığı görevleri kabul eden veya müşterilere hiçbir zaman vaat edilen parametrelere ulaşamayacak maliyetli sistemleri sunan bazı danışmanlar nedeniyle bu avantajlı konumun boşa harcanması durumunda bu, danışmanlık mesleğine yapılmış büyük bir kötülük olacaktır.

Hizmetler için talebin yüksek, değişimin hızlı, zaman baskısının kuvvetli, rekabetin şiddetli ancak yaklaşım itibarıyla her zaman geleneksel olmadığı, piyasaların liberal ve standartları azaltma dürtüsünün direnilmesi zor olduğu bir durumda, danışmanlığın veya başka herhangi bir profesyonel hizmetin profesyonel ve ticari yanlarının dengelenmesi son derece hassas bir konudur. Yine de, uzun vadeli bir bakış açısıyla, başka bir alternatif mevcut değildir.

Profesyonel hizmet sektörlerinde derin ve geniş kapsamlı yapısal değişimler başlamıştır ve sonları görünmemektedir. En büyük muhasebe ve diğer profesyonel hizmet imparatorluklarının bölünmesi ve ayrılması yoldadır. Bu firmaların bazıları bir güvenilirlik, kendine güven ve hatta kimlik krizi ile karşı karşıyadır. Aynı anda, yönetim danışmanlık şirketlerinin BT hizmet firmalarınca devralınması (ya da tersi) ile yeni bütünleşik ve birden çok hizmet veren devler yaratılmaktadır. Başka çarpıcı değişimler de beklenebilir ve bazıları çok şaşırtıcı olabilir. Hukuki engeller ve denetim engellerinin asgari olduğu durumlarda, herkes kurulu bir profesyonel hizmet firmasını, özellikle de bu firma bir anonim şirket olarak yeniden yapılandırılmış ve hisseleri borsalarda işlem görüyorsa, devralabilir. Bazı birleşmeler ve devralmalar değer zinciri boyunca bütünleşmiş, spesifik sektör ürünleri veya hizmetlerini BT, ticaret, yönetim ve diğer profesyonel sistemler ve hizmetler ile birleştiren yeni, yenileşimci sağlayıcı türleri ortaya çıkarabilir. Bunun tersine, başka birleşmeler ve devralmalar da oportünist olabilir ve kısa bir ömre sahip biçimsiz şirketler toplulukları ortaya çıkarabilir.

Peki bu süreçte müşteri nerededir? Müşterilerin evrilen çıkarlarına en iyi ve en etkili şekillerde hizmet etmek, tüm danışmanların amentüsüdür. Ancak müşteriler ve çıkarlarından bahsederken, birçok danışmanın misyon ifadeleri ve reklamları retorik ve gerçekliğin bir karışımını içerir. Birleşen, bölünen, başka firmaları satın alan veya bazen astronomik hızlarda faaliyetlerini genişleten profesyonel firmalar, her zaman bunun müşterilerinin çıkarına olduğunu savunacak ve küresel müşteriler için daha iyi hizmet, sistemlerin birleştirilmesi, kültürel çeşitliliğe özen gösterme, kalite güvence veya müşteriye daha yakın olma ve daha hızlı yanıt verme gibi faydalara dikkat çekecektir. Belli bir bakış açısından ve belli sınırlar içinde haklı da olacaklardır. Artan çıkar çatışması ve nesnelliğin kaybedilmesi, uyumsuz kültürlerin acı verici ve belirsiz uyumlaştırılması, kişiselleştirilmiş ve iyi bir profesyonel hizmetin anonim bir kitle piyasa sürecine dönüştürülmesi tehlikesi ve münferit danışman yeterliklerinin aynı düzeye getirilmesi – ve hatta bazı durumlarda düşürülmesi gibi başka meseleler dikkate alınmayabilir veya bastırılabilir.

Ancak müşteriler danışmanlık sahnesinin pasif gözlemcileri değildirler. Danışmanların seçilmesinde ve kullanılmasında daha sofistike olmuşlardır. Gittikçe daha fazla müşteri, danışmanlarından somut ve ölçülebilir sonuçlar ve parasının karşılığını almak için ısrar edebilmektedir. Birçok görevde danışman-müşteri işbirliği ve bilgi aktarımı zaten oldukça yoğundur ve gelecekte daha yoğun ve çok yönlü olacaktır. Bu ilişkiler danışmanlığın ve aynı şekilde başka mesleklerin gelişimini gittikçe daha fazla etkileyecektir. Müşteriler, mesleklerin şekillendirilmesinde bir role sahiptir. Hizmetleri ve ürünlerini yeniden yapılandırma ve yeniden tasarlama ve de yeni iş modelleri benimsemede danışmanların müşterileri daha fazla dinlemesi, müşterileri ile diyalog kurması, müşteri dostu modellere ve yaklaşımlara öncelik vermesi ve müşterileri rahatsız eden ve iten davranışlardan titizlikle kaçınması gerekecektir. Sonuçta, danışmanlık ve diğer profesyonel hizmetler, ancak bunların değerine inanan ve bunlar için para ödemeye istekli müşterilerin var olması halinde var olabilecektir.

38.3 Kişisel gelişiminiz

Geleceğe hazırlanmak için kişisel gelişimine yatırım yapmak isteyen bir danışman, profesyonel hizmetler piyasalarındaki ve mesleklerin kendilerindeki genel gelişim ve yapısal değişimlerden ilham alabilir. Bu danışmanın sadece yönetim danışmanlığındaki değil, aynı zamanda BT ve diğer profesyonel ve ticari hizmetlerdeki gelişmelere de ayak uydurması gerekecektir. Teknoloji, ticaret ve toplumda devam eden ve beklenen değişimlerin de iyice anlaşılması gereklidir. Dar ve özel teknik konuları daha geniş bir iş perspektifinden ve toplumsal perspektiften görme kabiliyeti, geleneksel olarak danışmanlık profesyonellerinin önemli bir artısı olmuştur ve sadece her konuda bilgili kişi için değil, uzman için de önemini korumaktadır. Bu kabiliyet olmadan, yönetim danışmanları muhtemelen dar sınırlar içinde faydalı bir teknik hizmet sağlayan, ancak komple işletme ve onun karmaşık beşeri ve ticari dokusunu görmeyi ıskalayan BT, kalite veya diğer sistemlerin bir teknisyeni olurdu.

Bu durum karşısında, hem mevcut yeterliklerinizi hem de gelecek potansiyelinizi değerlendirebilirsiniz. Bir danışman olarak, muhtemelen kendinizi yargılama konusunda nesnel, eleştirel ve gerçekçi birisinizdir. Doğru kıyasları kullanarak karşılaştırma yapabilir ve bir hükme varabilirsiniz. Güçlü ve zayıf yönlerinizin farkındasınızdır. Bu konuları meslektaşlarınızla ve yönetim ile tartışmanız faydalı olacaktır, ancak nihayetinde her danışman, özellikle öğrenmeye hatırı sayılı zaman ve enerji sarf edilecekse ve güçlü bir kişisel bağlılık gerekli olacaksa, geleceği ile ilgili kararların tüm sorumluluğunu üzerine almak zorundadır. Bu sadece her danışmanın bir hakkı değil, aynı zamanda kendine, müşterilere, firmaya ve tüm mesleğe karşı gelişmiş bir sorumluluk duygusu meselesidir. Sadece organizasyonların "kendilerini yeniden keşfetmesi" yeterli olmayacak; yönetim ve iş danışmanlarının da kendilerini bütün müşterilerden daha cesur bir şekilde ve daha sık olarak yeniden keşfetmesi gerekecektir.

Kişinin gelecek ve kişisel yetenekleri ve hedefleri ile ilgili vizyonu her zaman firmasınınkiler ile aynı olmayabilir. Bazı firmalarda öğrenme ve gelişim ile ilgili politika beyanları ile gerçek durum arasında bir farklılık vardır. Firma, geleceğinin personelinin becerilerinin güncelliğini korumasına bağlı olduğunun farkına varabilir. Ancak rutin ve tekrarlı olsa ve danışmanlara hiçbir öğrenme fırsatı sunmasa bile, mevcut gelir getirici müşteri işlerine öncelik verebilir. Bu meselelerin müzakere edilmesi ve çözümlerin benimsenmesi ve uygulanması gerekir. Yönetim inisiyatif almaz ve insan sermayesine yatırım yapmaya isteksiz olur ise, firmanın istihdam ettiği münferit danışmanlar bunu yapmakta tereddüt etmemelidir. Sonuçta, kişinin fikri sermayesinin asıl sahibi firma değil, kişinin kendisidir.

38.4 Sonuç

Yönetime danışmanlık yapmak çekici bir meslektir. Danışmanlar bir yandan diğer hizmet sektörlerinin yarattığı rekabetin kendilerini tehdit ettiğini ve sınırladığını hissetse de, öbür yandan yeni düzenlemeler ve çeşitli diğer kuvvetler, yeni eğilimler ve değişimler, danışmanlar için yeni ufuklar açmaya devam eder. Halihazırda baş-

lıca ticari, sosyal, teknolojik ve diğer eğilimler danışmanlık için geçmişte olduğundan daha fazla fırsatlar ve daha fazla talep yaratmaktadır. Profesyonel hizmet sektörlerinde büyük miktarda yeniden yapılanmaya şahit olduk ve önde gelen danışmanlık firmalarının performans sicilinin, büyüme modelinin, yeniden yapılanma tecrübesinin, görünürlüğünün ve sosyal prestijinin gösterdiği gibi başka yapısal değişimlerin ortaya çıkması da muhtemeldir. Danışmanlık, strateji, firma yönetimi, bireysel görev tasarımı ve uygulaması, müşterilerle bilgi paylaşımı ve insanların geliştirilmesi dahil, her bakımdan profesyonel hizmet yaklaşımı ve hedefleri ile ticari yaklaşım ve hedefler arasında hassas bir dengededir. Önde gelen danışmanlar her zaman bu dengeyi anlamak ve korumak, bozulduğunda tekrar eski haline getirmek, müşterilerinin değişen ihtiyaçlarına uyarlamak ve hem profesyonel olarak hem de işletmeler olarak mükemmelliği aramak açısından dikkate değer bir kapasite sergilemiştir. Bu kapasite, danışmanlığın geleceğinin en büyük güvencesidir.

1. bkz. örneğin F. Czerniawska: Management consultancy in the 21st century (21. yüzyılda yönetim danışmanlığı) (Basingstoke, Hampshire, Macmillan, 1999) ve R. Dawson: Developing knowledge-based client relationships: The future of professional services (Bilgiye dayalı müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi: Profesyonel hizmetlerin geleceği) Boston, MA, Butterworth-Heinemann, 2000). Ayrıca bkz. E-business consulting: After the shakeout (E-iş danışmanlığı: Silkelemeden sonra); The global consulting marketplace: Key data, forecasts & trends (Küresel danışmanlık pazarı: Kilit veriler, tahminler & eğilimler) ve Kennedy Information Research Group tarafından hazırlanan ve Kennedy Information'dan edinilebilecek, danışmanlık sektörü ile ilgili başka raporlar.
2. Son gelişmeler ve eğilimlerle ilgili kaynakları izlemeniz de yararlı olacaktır. Örneğin M. Porter: "Strategy and the Internet" (Strateji ve İnternet), Harvard Business Review, Mart 2001, sayfa 62-78; J. Hagel ve J. Seely Brown: "Your next IT strategy" (Bir sonraki BT stratejiniz), Harvard Business Review, Ekim 2001, sayfa 105-113; "Ten smart moves – corporate IT that's worth a closer look" (On akıllı hamle – daha yakından bir bakışa değer kurumsal BT), Economic Intelligence Unit'e ait www.ebusinessforum.com, 7 Aralık 2001 veya "How about now? A survey of the real-time economy" (Ya şimdi? Gerçek zamanlı ekonominin bir değerlendirmesi), The Economist, 2 Şubat 2002.
3. P. Drucker: "Why management consultants?" (Neden yönetim danışmanları?), Perspectives, Sayı 234 (Boston, MA, The Boston Consulting Group, 1981).
4. M. Stevens: The Big Six: The selling out of America's top accounting firms (Altı Büyükler: Amerika'nın en büyük muhasebe firmalarının satışı) (New York, Simon & Schuster, 1991), sayfa 22.
5. Ayrıca bkz. "Spoilt for choice" (Tercih için şımartılmış) (profesyonel hizmet firmaları hakkında özel rapor), The Economist, 7 Temmuz 2001.

EKLER

EK 1

MÜŞTERİ İÇİN ON EMİR (DANIŞMANLARIN SEÇİLMESİ VE KULLANILMASI)

Yönetim danışmanlık hizmetlerinin bir kullanıcısı ya da potansiyel kullanıcısı iseniz, bu ek sizin için. On Emir, bilmeniz gereken önemli noktaları kısaca özetlemektedir. Danışman iseniz, On Emir, müşterinizin yaklaşımını ve başlıca endişelerini daha iyi anlamanıza yardımcı olabilir. Danışmanlığın danışmanlar müşterilere hizmette yetkin, müşterilerin de danışmanları kullanmada yetkin olması durumunda iyi sonuçlar verdiği unutulmamalıdır.

1. Danışmanlık ve danışmanlar hakkında bilgi toplayın
2. Sorunu tanımlayın ve fırsatlar arayın
3. Amacınızı tanımlayın
4. Doğru danışmanı seçin
5. Ortak bir program geliştirin
6. Danışmanınız ile aktif işbirliği yapın
7. Danışmanı uygulamaya dahil edin
8. Kaydedilen ilerlemeyi izleyin
9. Sonuçların ve danışmanın değerlendirmesini yapın
10. Danışmanlara bağımlı kalmamaya dikkat edin

Şimdi her bir Emrin anlamına bakalım.

1. Danışmanlık ve danışmanlar hakkında bilgi toplayın

Yönetim danışmanlığı genç, dinamik ve hızla gelişen bir meslektir. İnternet ve e-işin ortaya çıkışı ile oldukça değişmiştir. Karşılaştığınız her iş veya yönetim sorunu için bir danışman bulacağınızdan emin olabilirsiniz. Peki danışmanlar kimlerdir? Nasıl çalışırlar? Anlatıldıkları kadar iyi midirler? Bu soruların yanıtlarını öğrenmek istersiniz. Bir danışmanla anlaşmadan önce son ana kadar beklemeyin. Danışmanlık veya danışmanlar hakkında bilgi toplayın ve yönetim ve iş danışmanlığı sahnesini bilen, bilgili bir müşteri olmaya çalışın.

- Bu kitap size birçok bilgi verebilir. Danışmanların nasıl çalıştığını, hizmetlerini pazarladığını, ücretlendirdiğini ve kaliteyi temin ettiğini anlatır. Tabii ki,

danışmanlıkla ilgili başka yayınlar ve bilgi kaynakları da mevcuttur. Danışmanlıkla ilgili birçok bilgi de internetten elde edilebilir (bkz. Ek 3).

- Özellikle danışmanların seçilmesi ve kullanılması konusunda hazırlanmış yayınlar mevcuttur. ILO, bu kitaba How to select and use consultants: A client's guide (Danışmanların seçimi ve kullanımı: Müşterinin rehberi) adlı bir yardımcı kitap yayımlamıştır. Danışmanlar meslek kuruluşlarından da danışmanların seçimi ile ilgili kısa kılavuzlar edinilebilir.
- Kitap okumak veya internetten bilgi toplamak yeterli değildir. İş dünyasındaki arkadaşlarınızla konuşun, yönetim ve iş hayatı ile ilgili süreli yayınları izleyin, yönetim veya danışmanlar meslek kuruluşlarının toplantılarına katılın ve sorular sorun, danışmanlık ve diğer profesyonel yönetim hizmetlerindeki gelişmelerle ilgili haberleri takip edin.
- Danışmanları eleştirmek çok revaçtadır. Bu eleştiriler ve danışmanlık alanındaki (ve diğer profesyonel hizmetlerdeki) kusurlar hakkında bilginiz olsun, ama danışmanlığın değerini basındaki sansasyonel haberlere veya kitaplara göre yargılamayın.
- Kimin kim olduğunu bilmek çok önemlidir. Sizi ilgilendirebilecek danışmanlar (firmalar ve kişiler) hakkında bilgi toplamaya çalışın. Uzmanlıkları ve yaklaşımları nedir? Kimler için çalışmışlar? Müşteriler ile know-how paylaşımını nasıl yapıyorlar? Ünleri nasıl? Ücretleri karşılayabileceğiniz bir oranda mı?

2. Sorunu tanımlayın ve fırsatlar arayın

Danışmanlığın amacı, müşterilerin yönetim ve iş sorunlarını çözmelerine yardımcı olmaktır. Hiçbir sorununuz yoksa, danışmana ihtiyacınız da yoktur. Bunun için, organizasyonunuzun bir danışmanlık görevi gerektiren bir sorunu olduğundan emin olmanız gerekir.

- Sorununuzu mümkün olduğunca kesin bir şekilde tanımlayın. Kötü giden veya gidebilecek olan nedir? Neyi iyileştirmek istiyorsunuz? Neden bir danışmana ihtiyaç duyuyorsunuz? Sorunu kendi başınıza veya kendi insanlarınızla çözemeyeceğinizden emin misiniz?
- Yeni fırsatlar arayın. Danışman geçmiş kusur ve hataları düzeltmek yerine yeni işler geliştirmenize, yeni pazarlar elde etmenize, yeni teknolojilerden faydalanmanıza, yeni kaynakları harekete geçirmenize ve rekabet avantajınızı artırmanıza yardımcı olabilir.
- Danışman kullanma fikri onayınızı isteyen personelinizden gelirse, sorunu ve nedenlerini açık ve kesin bir şekilde tanımlamalarını isteyin. Yüzeysel ve muğlak gerekçeleri kabul etmeyin.
- Sorunun tanımını açık tutun. Danışman her halükarda kendi teşhisini yapacaktır ve ilk tanımınızın önyargılı, dar veya eksik olduğunu söyleyebilecektir. Sorunun nihai tanımı konusunda müşteri ve danışman mutabık olmalıdır.

3. Amacınızı tanımlayın

Danışmanlığın görevi, sorununuzu çözmenize yardımcı olmaktır, ancak sizin sorunu daha geniş bir açıdan görmeniz gerekir. Sorunu çözmenin amacı ne olacaktır? Ne elde etmek istiyorsunuz? Organizasyonunuz ne kazanacak? Nereye ulaşmak istiyorsunuz ve neleri yapmaya hazırsınız?

Amaçlarınız danışmanlığın spesifik hedefleri olarak formüle edilmelidir: Eylem (işletme) hedefleri ve öğrenme hedefleri.

- Danışmanların çeşitli şekillerde müdahalede bulunabileceği unutulmamalıdır. Organizasyonunuzda değişimleri planlarken ve uygularken danışmandan ne isteyeceğinizi düşünün. Sizde bulunmayan bilgiler? Kararlarınızla ilgili uzman tavsiyesi? Yeni bir bilişim sistemi? İyileştirilmiş bir organizasyon iklimi? Üretim ve satışlarda artış? Daha fazla kâr? Bu seçimlerin her biri, farklı bir müdahale yöntemi ve farklı danışmanlık hizmetleri hacmi gerektirir. Eylem hedefleriniz seçiminizi yansıtacaktır.
- Öğrenme hedefleriniz de en az eylem hedefleriniz kadar önemlidir. Etkili danışmanlığın müşterilerin kendi tecrübelerinden ve danışmanın tecrübesinden öğrenmesine yardımcı olduğu defalarca söylenmiştir. Görev sırasında ne öğrenmek istediğinizi ve nasıl öğrenmek istediğinizi tanımlayın. Bu sizin öğrenme hedefiniz olacaktır.
- Mümkün olduğunca kesin bir biçimde hedeflerinizi yazın. Esnek olun ve danışmanınızla konuştuktan sonra veya onun tekliflerini aldıktan sonra ve hatta iş başladıktan sonra bu hedefleri yeniden tanımlamaya hazır olun. Danışmanınız hedeflerinizi menfaatinize göre yeniden tanımlamanıza yardımcı olabilir.

4. Doğru danışmanı seçin

Doğru danışmanı seçmek çok önemlidir, ancak kolay değildir. Bilgi, etkili bir seçim prosedürü, danışmanları değerlendirmede beceri ve sabır gerektirir. Her zaman belli bir risk vardır, ancak seçim için uygun bir yaklaşım kullanılması riski asgariye indirecektir. Amacınız, organizasyonunuz ve sahip olduğunuz sorunun türü için doğru danışmanı bulmaktır. Danışmanınızla birbirinizi anlamanız ve birbirinize güvenmeniz ve beraber çalışmaktan zevk alabilmeniz gerekir. Danışmanın sizi değil, sizin danışmanı seçtiğinizi unutmamanız gerekir.

- Danışman seçimini çok ciddiye almanız gerekir. İdeal kişi olduğundan emin olmadıkça hiçbir zaman "tesadüfen doğru yerde bulunan" ve çok kolay elde edilebilen veya size yeni bir övgü dolu mektup veya şık bir tanıtım broşürü göndermiş bir danışmanla çalışmayın.
- Danışmanlar arasında ön eleme yapıp "son eleme listeleri" oluşturun, son elemeye alınacak adayları dikkatli bir şekilde inceleyin, yetenekleri, müşterileri, geçmiş görevleri hakkında bilgi edinin; iş ortakları, meslektaşlarınız, danışmanlar ve yönetim meslek kuruluşları, dostlar ve diğer kaynaklar tarafından size verilen örnekleri ve referansları kontrol edin.

- Her şeyi yapabileceğini söyleyen ve yaklaşımları, müşterileri ve yaptıkları işler hakkında soru sorulduğunda muğlak ve baştan savma yanıtlar veren danışmanlardan faydalanma konusunda dikkatli olun. Gerçek bir profesyonel hiçbir zaman her alanda uzman olduğu havası yaratmaz.
- Derecelendirme, karşılaştırma ve danışmanların tekliflerini ve vasıflarını değerlendirme de dahil olmak üzere sıkı (ancak katı ve bürokratik olmayan) bir seçim prosedürü uygulamaya çalışın. Hata riskini asgariye indirmek için seçiminizi mümkün olduğunca nesnel olarak yapın. Tecrübeler temelinde prosedürü iyileştirin.
- Hiçbir zaman bilinmeyen bir danışmana büyük bir görev vermeyin. Mümkünse, yeni danışmanları küçük ve kısa işlerde test edin. Bilinmeyen bir danışmana gelecek işler için avans ödemeyin.
- Sadece danışmanlık firmasını değil, aynı zamanda firmanın istihdam ettiği münferit danışmanları da seçin (bu kişiler görevi size teklif etmeye gelen kişiler olmayabilir). Danışmanlar organizasyonunuza uygun kişiliklere ve teknik becerilere sahip olmalıdır.
- Seçtiğiniz danışmanın kendini güncel tutmasına, BT gelişmelerinde bilgili olmasına, mevcut yasal çerçevelerden ve iş kültürlerinden haberdar olmasına, temel bilgi ve uzmanlık kaynakları konusunda bilgili olmasına, profesyonel danışmanlık ve diğer iş hizmetleri ağları ile bağlantılı olmasına ve spesifik sorunlarınız ve endişelerinizi daha geniş bir ekonomik ve sosyal perspektiften görebilmesine dikkat edin.
- Danışmanınız bir teknik destek projesi veya fonu sponsorluğunda finanse edilecekse, seçimde son söz hakkının sizde olması önemlidir. Danışman sponsor için değil, sizin için çalışacaktır ve sponsor, sonuçlardan sizi sorumlu tutacaktır. Söz hakkı sizde değilse, ücretsiz bir danışmanlık hizmetinin size büyük bir maliyeti olabilir.
- Danışman güveninizi hak etmiş ve kazanmış ise, danışmanı tekrar kullanmakta tereddüt etmeyin. Bu sayede hem seçim daha kolay ve daha az riskli olacaktır hem de beklentilerinizin ve herhangi bir resmi sözleşmenin hükümleri ötesinde yeni fikirler, bilgiler, ilhamlar, tavsiye ve yardım elde edebilirsiniz.

5. Ortak bir program geliştirin

Seçtiğiniz danışman en iyisi olabilir, ancak sizin bir çalışanınız değildir ve danışmanın varlığı ve müdahalesi organizasyonunuzda olağandışı bir durum yaratacaktır. Görevin dikkatli bir şekilde planlanması ve hazırlanması çok önemlidir.

- Danışman ile birlikte gelen teklifleri ayrıntılı bir şekilde gözden geçirin, sorular sorun, yaklaşımda ve çalışma planında iyileştirmeler önerin.
- Danışmanın rolünü, kendi rolünüzü, kullanılacak danışmanlık tarzını ve görevin her aşamasındaki sorumlulukları açık bir şekilde tanımlayın. Kim neyi yapacak? Siz ve personeliniz danışmanla nasıl işbirliği yapacaksınız? Danış-

manın kendi insanlarınızın yapabileceği şeyleri yapmayacağından emin misiniz (bu, maliyetleri azaltıp uygulamayı hızlandırabilir)?

- Uygulanacak çalışma programı, riayet edilecek zaman çizelgesi ve süre bitimleri, ulaşılacak ölçülebilir ve kontrol edilebilir sonuçlar, size sunulacak raporlar ve görevin kontrol noktalarında gerçekleştirilecek kontrol oturumları konusunda bir mutabakata varın.
- İşin finansal boyutunu açık ve kesin bir şekilde belirleyin: Ücret formülü ve seviyesi, geri ödenebilir giderler, ödemelerin koşulları, biçimi ve sıklığı.
- İş ortamınızda mutat olan bir biçimde danışman ile bir sözleşme imzalayın. Yazılı bir sözleşme yapın ve sözleşmenin mevzuata tamamen uygun olmasına dikkat edin. Şifahi anlaşmaların kullanımını küçük işler ve iyi tanıyıp tamamen güvendiğiniz danışmanlar ile sınırlı tutun.

6. Danışmanınız ile aktif işbirliği yapın

Modern yönetim danışmanlığı kavramı, görevin her aşamasında müşterinin aktif katılımını vurgular. Görevin başarılı bir şekilde tamamlanması için hem danışmanın hem de müşterinin en iyi beyinlerine ihtiyaç vardır. Öğrenme ise raporlar okuyarak ve danışmanın işinin sonuçlarını gözden geçirerek değil, ancak danışman ile birlikte çalışarak gerçekleşebilir. Ancak katılımınız kendiliğinden olacak bir şey olmayıp, bilhassa danışmanlık görevi organizasyonunuzun normal işine ilave bir iş olduğu için gerçek bir çaba gerektirir.

- Personelinize danışmanın varlığından bahsedin; danışmanı tanışması gereken herkesle tanıştırın.
- Doğru insanların doğru zamanlarda hazır bulunmasını sağlayın. Birinci sınıf bir danışmanın yanına ikinci sınıf personeli vererek hiçbir şey kazanamazsınız.
- Görevle ilgili ve danışmanın ihtiyacı olan tüm bilgileri hemen sağlayın (görev için gerekli olmayan gizli bilgilerin paylaşılmasına gerek yoktur).
- Görevin tasarımını iyileştirmenin, katılımınızı artırmanın ve danışmanın verimliliğini artırmanın yollarını arayın – danışman sizin için çalışmaktadır ve nihai fayda sizin olacaktır.
- Görevde işbirliği yapmak, danışmanı rahatsız etmek, elini tutmak, her zaman kendi arkasını kollamak, teklifleri ile ilgili kararları geciktirmek ve işine devam etmesine izin vermemek demek değildir. Tutumunuz bu ise, danışman kullanmayın.

7. Danışmanı uygulamaya dahil edin

Hem danışmanlar hem de müşterilerin karşılaştığı evrensel bir sorun, birçok görevin uygulamadan önce sona ermesidir. Rapor iyi görünür – ancak uygulanabilir mi? Yeni plan işe yarayabilir mi? İşe yaramasını sağlayabilir misiniz? Amaca ulaşılabilir mi? Bazı danışmanlar, müşterileri teklifleri uygulamadan bırakmayı çok severler. Gerçek profesyoneller uygulamaya önem verirler ve uygulamaya katıla-

maz ve bundan birşeyler öğrenemezlerse üzülürler.

Modern danışmanlığın sonuç odaklı olduğu ve danışman ücretlendirmesinin de gittikçe daha fazla sonuçlara dayalı olduğu unutulmamalıdır. Danışman uygulamaya katılmazsa bu mümkün olamaz.

- Danışmanınızın uygulamaya katılmasını bir ilke haline getirin.
- Organizasyonunuza uygun olacak şekilde danışmanın katılımının derecesini ve biçimini seçin. Çoğu durumda çeşitli alternatifler olacaktır.
- Maliyetler sizi endişelendiriyorsa, hafif bir katılım seçin: Uygulamayı siz yapın, danışman yeni planın hatalarını düzeltmeye yardımcı olsun ve sorunların ortaya çıkması halinde müdahale etsin.
- Her durumda, personelinizin aktif katılımı olmadan danışmanın uygulama yapmasına izin vermeyin.

8. Kaydedilen ilerlemeyi izleyin

Bir danışmanlık görevinin seyrinin başta kararlaştırılan yoldan sapmasının birçok nedeni vardır. Bu sizin göreviniz olduğu ve sonuçlar almaya istekli olduğunuz için, kaydedilen ilerlemeyi yakından izlemeniz ve çok geç olmadan düzeltici tedbirler almanız sizin yararınızadır.

- Yapacağınız izleme danışmanın:
  - organizasyonunuzu anlayıp anlamadığını;
  - doğru teknik yönde olup olmadığını;
  - zaman çizelgesine uyup uymadığını;
  - gerçek bir profesyonel gibi davranıp davranmadığını (dürüst, incelikli, işine bağlı, verimli bir şekilde çalışıp çalışmadığını);
  - doğru nitelik ve nicelikte girdi sağlayıp sağlamadığını;
  - bilgiyi paylaşıp öğrenmeyi kolaylaştırıp kolaylaştırmadığını;
  - beklenmeyen engellerle karşılaşıp karşılaşmadığını;
  - personeliniz ile bir anlaşmazlık veya çatışma yaşayıp yaşamadığını;
  - mutabık kalınan hedefleri başarmasının muhtemel olup olmadığını anlamanızı sağlayacaktır.
- Kendi performansınızı izleyin:
  - kendi taahhütlerinize uyuyor musunuz?
  - danışmana ayak uydurabiliyor musunuz?
  - personeliniz danışmana yardımcı mı oluyor, yok mu sayıyor veya zorluk mu çıkartıyor?
- Görevin işbirliği ruhu içinde gerçekleştirilmesine özellikle dikkat edin.
- İşin mali yönlerini hafife almayın:
  - danışman işlerini size düzenli olarak fatura ediyor mu?
  - faturalar açık ve doğru mu?
  - ödemelerinizi gecikmesiz gerçekleştiriyor musunuz?
  - görev mutabık kalınan mali sınırlar içinde kalacak mı?

İzlemeden çıkarılan sonuçlar, danışman ile birlikte gözden geçirilmeli ve gerekli düzeltmelerle ilgili kararlar hemen alınmalıdır. Görevin süresi uzatılamazsa, yavaş ve yüzeysel izleme artık hiçbir şeyin iyileştirilemeyeceği durumlara yol açabilir.

9. Sonuçların ve danışmanın değerlendirmesini yapın

Birçok görev tuhaf bir şekilde sona erer. Danışman organizasyondan ayrılır, bir rapor sunulur ve kabul edilir, faturalar ödenir ve herkes mutlu görünür. Yine de müşteri gerçekten görevin zahmete değer olup olmadığını veya elde edilen faydaların yapılan harcamalara değip değmediğini söyleyemez. Gelecek görevler için veya aynı danışmanı tekrar kullanma ihtimali ile ilgili hiçbir ders çıkarılmaz.

- Her görevi yüzeysel izlenimler ve söylentiler temelinde değil ("danışman çok hoş ve herkese yardımcı olan biriydi, buradaki herkes onu çok sevdi"), gerçekler ve rakamlar temelinde değerlendirmek faydanıza mıdır?
- Elde edilen sonuçları değerlendirin. Ne değişti? Değişimler kalıcı olacak mı? Maliyetleri ne kadar olacak? Hangi sorunlar çözümsüz kaldı? Hangi fırsatlar kaçırıldı?
- Danışmanı değerlendirin. Vaat ettiklerini gerçekleştirdi mi? Danışmandan ne öğrenebilirdik? Danışmanla çalışmak heyecan verici bir tecrübe miydi? Danışmanı tekrar kullanır mıyız?
- Değerlendirmenizi yazın. Danışman sizinle ve organizasyonunuzdaki diğer kişilerle tekrar irtibat kurup sizinle çalışırken nasıl performans gösterdiğini öğrenmek isteyebilir. Bu bilgileri iş arkadaşlarınız ve halefleriniz de kullanabilmelidir.
- Kendi yaklaşımınızı değerlendirin. Bu görevde iyi performans gösterdiniz mi? Siz ve iş arkadaşlarınız neler öğrendiniz? Danışmanlarla çalışmada daha fazla beceri kazandınız mı? Bu becerileri etkin bir şekilde kullanıyor musunuz? Hangi becerilerinizi iyileştirmeniz gerekir?

10. Danışmanlara bağımlı kalmamaya dikkat edin

Siz ve personeliniz organizasyonunuzda profesyonel bir danışmanın varlığını takdir etmiş ve bunu sevmiş olabilirsiniz. Bununla birlikte, danışmanlığın amacı, mevcut sorunlarla başa çıkmak için organizasyonunuza profesyonel uzmanlık sağlamaktan öte bir şeydir. Her görev, gelecekteki sorunlarla başa çıkma adına kabiliyetinizi ve bağımsızlığınızı artırmalıdır. Danışmanlara bağımlılık son derece sağlıksız ilişkilerin bir belirtisi olabilir.

- Kendi sorumluluğunuz olan ve sizin almanız gereken kararları danışmanlara havale etmeyin.
- Her karmaşık meseleyi devrettiğiniz bir danışmanın her zaman etrafınızda olmasına alışmayın. Bunun tersine, özel danışmanınız, denek taşınız, yeni fikirler ve irtibatlar kaynağınız veya kişisel danışmanınız olabilecek bir danışmanla uzun vadeli bir ilişkiniz olması faydalı olabilir.

- Aynı görev için tekrar danışmanlara başvurmayın: Sizin ve personelinizin bunu başarmayı öğrenmiş olmanız gerekir.
- Kurum dışı bir uzmanın gerekli olmadığı veya organizasyonunuzla ilgili yakın, içeriden bilgi gerektiren meseleler için kurum için danışmanlık kabiliyetleri geliştirin.
- Bütün yumurtaları tek bir sepete koymayın – kurum dışı uzmanlık kaynaklarınızı çeşitlendirin. Ancak performansları mükemmel olan ve güveninizi kazanmış olan danışmanlarla irtibatınızı devam ettirin.

★★★

On Emir, size danışmanların nasıl kullanılacağını öğretmek için değil, danışmanları seçerken ve danışmanlarla çalışırken akılda tutulması gereken kritik noktaları vurgulamak içindir. Danışmanlık hakkında daha fazla şey öğrenmek istiyorsanız, danışmanlık hakkında okuyun ve danışman kullanan insanlarla konuşun. Nesnel ve dengeli bilgi elde etmeye çalışın. Daha sonra, önce küçük ama gerçek bir sorunla ilgili bir görevle kendinizi deneyin.

Siz ve organizasyonunuz danışmanlarla çalışmakta uzmanlaştığınızda, yönetim danışmanlarının ve diğer profesyonel hizmetlerin kullanımı için kendi politikanızı tanımlamanız faydalı olabilir. On Emir bu konuda size bir ölçüde rehber olacaktır, ancak özgün ihtiyaçlarınızı ve tecrübenizi yansıtan bir politika belirlemeniz gerekir.

EK 2

YÖNETİM DANIŞMANLARI MESLEK KURULUŞLARI[1]

Arjantin
Consejo Asesor de Empresas Consultoras
Leando Nç Alem 465, 4"g"
1003 Buenos Aires
mz@lvd.com.ar

Avustralya
Institute of Management Consultants (IMCA)
Level 2 The Mansion
40 George Street
Brisbane QLD 4000
imc@imc.org.au
www.management-consultants.com.au

Bangladeş
Bangladesh Association of Management Consultants
98 Malibagh (DIT Road) Dhaka 1219
Institute of Management Consultants Bangladesh (IMCB)
c/o Survey Research Group of Bangladesh
396 New Eskaton Road PO Box 7092
Dhaka 1000
hgas@nsu.agni.com

Avusturya
Fachverband Unternehmensberatung und Informationtechnologie
Wirtschaftskammer Österreich
Wiedner Hauptstrasse 63
1045 Wien
office@wkubdv.wk.or.at
www.ubit.at

Belçika
Association belge des Conseils en Organisation et Gestion (ASCOBEL)
Places des Chasseurs ardennais 20
1030 Brussels
ascobel@skynet.be
www.ascobel.be

Brezilya
Associação Brasileira de Consultores de Organização (ABCO)
Rua da Lapa 180
COB 20021 Rio de Janeiro
Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização (IBCO)
Av. Paulista 326, 7th andar – cj.77
CEP 01310 Sao Paulo

1 *Tüm web siteleri 4 Nisan 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir.*

Bulgaristan
Bulgarian Association of Management Consulting Organisations (BAMCO)
1 Macedonia Square, 17th flor
Sofia 1040
bamco@delin.org
www.delin.org/bamco

Kanada
Canadian Association of Management Consultants (CAMC)
BCE Place, 181 Bay Street
Galleria, Box 835
Heritage Building, Suite 2R
Toronto, Ontario M5J 2T3
camc@camc.com
www.cams.com

Çin
Dingdian Zi Xun You Xian Gong Si
[Institute of Management Consultants China] PO Box 4033
JianguomenNei DaJie Beijing 100001
imc@263.net

Institute of Management Consultants Hong Kong
c/o The Poon Kam Kai Institute of Management
University of Hong Kong Town Centre
3/F Admiralty Centre
18 HArcourt Road
Hong Kong
info@imchk.com.hk
www.imchk.com.hk

Management Consultancies Association of Hong Kong (MCAHK)
PO Box 47537, Morrison Hill Post Office
mca@hkgcc.org.hk
www.mca.org.hk

Hırvatistan
Croation Management Consulting Association (CROCA)
Draskoviceva 47a
10000 Zagreb

Kıbrıs
Cyprus Association of Business Consultants
30 Grivas Dhivenis Avenue
PO Box 1657
1511 Nicosia
oeb@dial.cylink.com.cy
Institute of Management Consultancy Cyprus
Cyprus Technology Foundatiin
Ionio Nison 1
1st fl., Akropoli, PO Box 20783
1663 Nicosia
techinfo@industry.cy.net
www.industry.cy.net

Çek Cumhuriyeti
Associace pro poradenství v podnikání (APP)
[Association for Consulting to Business]
Veletrzní 21
17001 Praha 7
asocpor@iol.cz

Danimarka
Danish Institute of Certified Management Consultants
Chr. Richardts Vej 3, PO Box 782
5230 Odense M
info@dicmc.dk
www.dicmc.dk

Dansk Management Råd (DMR)
14A, 2.sal, Amaliegade
1256 Copenhagen K
info@danskmanagementraad.dk
www.danskmanagementraad.dk

Finlandiya
Liikkeenjohdon Konsultit (LJK)
[The Finnish Management Consultants]
Eteläranta 10 00130 Helsinki
ljk@ljk.fi
www.ljk.fi

Fransa
Syntec-Management
Chambre syndicale des Sociétés de Conseils (SYNTEC) 3 rue Léon Bonnat
75016 Paris
www.syntec-management.com

Office professionnel de Qualification des Conseils en Management
3 rue Léon Bonnat
75016 Paris

Almanya
Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU)
Zitelmannstrasse 22 53113 Bonn
info@bdu.de
www.bdu.de

Yunanistan
Hellenic Association of Management Consulting Firms (SESMA)
Elikonos 13 Chalandri
15234 Athens
sesma@hol.gr

Macaristan
Association of Management Consultants in Hungary (VTMSZ) 11 Szt. István Krt.
1055 Budapest
hetyey@mail.externet.hu

Hindistan
Institute of Management Consultants of India
Centre 1, 11th fl., Unit 2
World Trade Centre
Cuffe Parade
Bombay 400 005
imci@vsnl.com

Endonezya
Ikatan Nasoinal Konsultan Indonesia
Jl. Bendungan Hilir Raya 29
Jakarta 10210

İrlanda
Institute of Management Consultants Ireland
Confederation House 84/86 Lower Baggot Street
Dublin 2
info@imci.ie
www.imci.ie

Association of Management Consulting Organizations (AMCO)
Confederation House
84/86 Lower Baggot Street
Dublin 2

İtalya
Associazione professionale dei Consulenti
di Direzione e Organizzazione (APCO)
Corso Veneize 49 20121 Milan
info@apcoitalia.it
www.apcoitalia.it

Associazione dele Societe di Consulenza Direzionale e Organizzazionale (ASSOCUNSULT)
Piazza Velasca 6 20122 Milan
info@assocunsult.org
www.assoconsult.org

Japonya
ZEN-NOH-REN
Kindai Building 6F 12-5
Kohimachi 3Chome
Chiyoda-Ku
Tokyo 102-0083
imcj@zen-noh-ren.or.jp
www.zen-noh-ren.or.jp

Ürdün
Institute of Management Consultans of Jordan
9 Mogadishu Street – Um Uthaina
PO Box 926550 Amman 11110
imc@go.com.jo
www.imc.com.jo

Letonya
Latvian Association of Business Consultants (LBKA)
Akas Street 5-7 Riga 1011
lbka@lbka.lv
www.lbka.lv

Malezya
Institute of Management Consultants Malezya
Level 1, Menara Sungei Way
Jalan Lagun Timur, Bandar Sunway
Petaling Jaya 46150

Meksika
Asociación Mexicana de Empresas de Consultoría (AMEC) calz. Legaria 252
Mexico City 17, DF

Hollanda
Orde Van Organisatiekundigen en-Adviseurs (OOA)
PO Box 302 1170 AH Badhoevedorp
ooa@wispa.nl

Raad Van Organisatie Adviesbureau (ROA) PO Box 85515
2508 CE The Hague
roa@bikker.nl

Yeni Zelanda
Institute of Management Consultants New Zealand Inc.
PO Box 6493 Wellesley Street
Auckland
ron.evans@hawkeye.co.nz

Nijerya
Institute of Management Consultants Nigeria
PO Box 9194 8th fl., NNDC Building (Ahmed Talib House)
18/19 Ahmadu Bello Way
Kaduna
nimc@inet-global.com

Norveç
Norges Bedriftsrådgiverforening (NBF)
c/o Interforum Partners AS
Askerveien 61 1384 Asker
catom@online.no

Polonya
Stowarzyszenie Doradcow Gospodarczych w Polsce (SDG)
[Association of Economic Consultants in Poland] ul, Rakowiecka 36
02 532 warsaw
sdg@sdg.com.pl
www.sdg.com.pl

Portekiz
Associação Portuguesa de Projectistas e Consultores (APPC)
Av. Antonio Augusto Aguiar 126, 7th fl.
1050 Lisbon
info@appconsultores.pt
www.appconsultores.pt

Romanya
Associata Consultantilor in Management din Romania (AMCOR)
7-9 Piata Amzei, Sc. C, ap. 6
70714 Bucharest
svasta@mail.kappa.ro

Rusya Federasyonu
Association of Consultants in Economics and Management (ACEM)
12 Petrovka 103756 Moscow
acem@tsr.ru

Singapur
Institute of Management Consultants Singapore
20 Maxwell Road 09-08 Maxwell House
Singapore 069113
secretariat@imcsingapore.com
www.imcsin.org.sg

Slovakya
Slovenská asociácia pre poradenstvo v riadeniu (SAPR)
[Slovak Association for Management Consulting] Mudronova 47
81103 Bratislava

Slovenya
Association of Management Consultants of Slovenia (AMCOS)
Dimiceva 13 1504 Ljubljana
infolink@gzs.si
www.gzs.si

Güney Afrika
Institute of Management Consultants South Africa
PO Box 798 Hurlingham Manor 2070
imcsa@global.co.za
www.imcsa.org.za

İspanya
Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC) Orfila 5, Esc.1-4C
28010 Madrid
aec@wanadoo.es
www.consultoras.com

Instituto de Consultores de Organización y Dirección
Orfila 5, Esc.1-4D
28010 Madrid

İsveç
Sveriges Managementkonsulenter (SAMC) Kungsgatan 48
11135 Stockholm
anders.grufman@grufman.reje.se
www.samc.se

İsviçre
Association suisse des Conseils en Organisation et Gestion (ASCO)
Forchstrasse 428
Postfach 923 8702 Züllikon
Office@asco.ch
www.asco.ch

Makedonya
Eski Yugoslav Cumhuriyeti
Management Consulting Association
Partizanski Odreni Bld. 2
Skopje 91000

Türkiye
Management Consultancies Association of Turkey (MCAT)
YDD, Maslak-TEM Kavşağı
Yeni Çamlık Cd. No. 1, 4 Levent
İstanbul 80660
myalnizoglu@arge.com

Birleşik Krallık
Institute of Management Consultancy (IMC)
3rd Flor 17-18 Hayward's Place
London EC1R 0EQ
consult@imc.co.uk
www.imc.co.uk

Management Consultancies Association (MCA)
49 Whitehall London SW1A 2BX
mca@mca.org.uk
www.mca.org.uk

Birleşik Devletler
Academy of Management
Management Consulting Division
www.uwf.edu/mcd

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
Membership Section for Consulting Services
1211 Avenue of the Americas
New York NY 10036-8775
ssacks@aicpa.org
www.aicpa.org

Association of Management Consulting Firms (AMCF)
308 Lexington Avenue, Suite 1700
New York NY 10168
info@amcf.org
www.amcf.org

Institute of Management Consultants USA
Suite 800 2025 M Street
Washington DC 20036-3309
office@imcusa.org
www.imcusa.org

National Bureau of Certified Consultants (NBCC)
2728 Fifth Ave. San Diego, CA 92103
nationalbureau@att.net
www.national-bureau.com

Avrupa

European Federation of Management Consulting Associations (FEACO)
Avenue des Arts 3/4/5
1210 Brussels Belgium
feaco@feaco.org
www.feaco.org

European Foundation for Management Development (EFMD)
88 rue Gachard 1050 Brussels
info@efmd.be
www.efmd.be

Bölgeler arası

International Coach Federation (ICF)
1444 I Street NW, Suite 700
Washington, DC 20005
United States
icfoffice@coachfederation.org
www.coachfederation.org

International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI)
858 Longview Road
Burlingame, CA 94010-6974
United States
icmci@icmci.org
www.icmci.com

International Federation of Consulting Engineers (FIDIC)
BP 86, 1000 Lausanne 12 Switzerland
fidic@fidic.org
www.fidic.org
(danışmanlık mühendislerinin bölgesel ve ulusal dernekleri FIDIC web sitesinden bulunabilir)

EK 3

DANIŞMANLAR İÇİN BİLGİ VE ÖĞRENME KAYNAKLARI

Bu ekte, danışmanların ilgi duyacağı seçilmiş bilgi ve öğrenme kaynakları yer almaktadır. [2] Ek, metodoloji ve tarz, genel eğilimler, değişim yönetimi, profesyonel yaklaşım, firma yönetimi, danışmanların seçimi ve kullanılması, danışmanlık sektörü ve ilgili meslekler gibi danışmanlıkla ilgili temel ve yaygın konuları ele almaktadır. Spesifik iş sektörleri veya yönetim işlevleri ve tekniklerini ele almamaktadır.

1. El kitapları, rehberler ve monografiler

Danışmanlık uygulaması ve metodolojisi

Block, P.: Flawless consulting: A guide to getting your expertise used (Hatasız danışmanlık: Uzmanlığınızın kullanılmasını sağlama rehberi) (San Francisco, CA, Jossey-Bass/Pfeiffer, 2. basım, 2000).

Kawase, T.: Human centred problem solving (İnsan merkezli sorun çözme) (Tokyo, Asian Productivity Organization, 2001).

Nadler, G.; Hibino, S.: Breakthrough thinking: The seven principles of creative problem solving (Atılım getiren düşünce: Yaratıcı sorun çözmenin yedi ilkesi) (Rocklin, CA, Prima Publishing, 1994).

Nadler, G.; Hibino, S.; Farrell J.: Creative solution finding: The triumph of full-spectrum creativity over conventional thinking (Yaratıcı çözüm bulma: Komple yaratıcılığın geleneksel düşünme karşısındaki zaferi) (Rocklin, CA, Prima Publishing, 1995).

Sadler, P.: (ed.): Management consultancy: A handbook for best practice (Yönetim danışmanlığı: En iyi uygulama el kitabı) (Londra, Kogan Page, 1998).

Schein, E.: Process consultation revisited: Building the helping relationship (Süreç danışmanlığı yeniden: Yardımcı ilişki kurulması) (Reading, MA, Addison-Wesley, 1999).

2 *Tüm web siteleri 4 Nisan 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir.*

Weinberg, G.: The secrets of consulting: A guide to giving and getting advice successfully (Danışmanlığın sırları: Başarılı bir şekilde tavsiyede bulunma ve tavsiye alma rehberi) (New York, Dorset House, 1985).

Weiss A.: The ultimate consultant: Powerful techniques for the successful practitioner (En iyi danışman: Başarılı uygulayıcı için güçlü teknikler) (San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2001).

Danışmanların seçimi ve kullanımı

Kennedy Information: A buyer's guide to management consulting services (Yönetim danışmanlığı hizmetleri: Alıcı rehberi), 2000 basımı (Fitzwilliam, NH, Kennedy Information, 2000).

Kubr, M.: How to select and use consultants: A client's guide (Danışmanların seçimi ve kullanımı: Müşteri rehberi), Management Development Series, Sayı 31 (Cenevre, ILO, 1993).

Profesyonel yaklaşım

Bellman, G. M.: Getting things done when you are not in charge (Yetkili değilken iş yaptırmak) (San Francisco, CA, Berrett-Koehler, 1992).

Bellman, G. M.: The consultant's calling: Bringing what you are to what you do (Danışmanın işi: Ne olduğunuzu ne yaptığınıza getirmek) (San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1990).

Dawson, R.: Developing knowledge-based client relationships: The future of professional services (Bilgiye dayalı müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi: Profesyonel hizmetlerin geleceği) (Woburn, MA, Butterworth-Heinemann, 2000).

Maister, D.: Managing the professional service firm (Profesyonel hizmet firmasının yönetilmesi) (New York, The Free Press, 1993).

Maister, D.: True professionalism (Gerçek profesyonellik) (New York, The Free Press, 1997).

Maister, D.; Green, C. H.; Galford, R.: The trusted advisor (Güvenilen müşavir) (New York, The Free Press, 2000).

McKenna, P.; Maister, D.: First among equals: How to manage a group of professionals (Eşitler arasında birinci: Profesyonellerden oluşan bir grubun yönetimi).

Değişim ve kültür

Beckhard, R.: Agent of change: My life, my practice (Değişim ajanı: Hayatım, işim) (San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1997).

Hamel, G.: Leading the revolution (Devrime önderlik etmek) (Boston, MA, HBS Press, 2000).

Hofstede, G.: Culture and organizations: Software of the mind (Kültür ve organizasyonlar: Zihnin yazılımı) (London, HarperCollins, 1994).

Kotter, J.: Leading change (Değişime önderlik etmek) (Boston, MA, HBS Press, 1996).

Senge, P. ve diğerleri: The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations (Değişimin dansı: Öğrenen organizasyonlarda ivmenin sürdürülmesinde karşılaşılan zorluklar) (New York, Doubleday, 1999).

Trompenaars, F.; Hampden-Turner, C.: Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business (Kültür dalgalarında sörf: İş hayatında kültürel çeşitliliğin anlaşılması) (London, Nicholas Brealey, 2. basım, 1997).

İnsan kaynakları, eğitim ve geliştirme

Craig, R. L.: The ASTD training and development handbook: A guide to human resource development (ASTD eğitim ve geliştirme el kitabı: İnsan kaynakları geliştirme rehberi) (New York, McGraw-Hill, 4. basım, 1996).

Pedler, M.; Burgoyne, J.; Boydell, T.: The learning company: A strategy for sustainable development (Öğrenen şirket: Sürdürülebilir gelişme için bir strateji) (Londra, McGraw-Hill, 2. basım, 1997).

Prokopenko, J. (ed.): Management development: A guide for the profession (Yönetim geliştirme: Meslek rehberi) (Cenevre, ILO, 1998).

Senge, P.: The fifth discipline: The art and practice of the learning organization (Beşinci disiplin: Öğrenen organizasyon sanatı ve uygulaması) (New York, Doubleday, 1990).

Shaw, P.; Phillips, K.: A consultancy approach for trainers and developers (Eğitmenler ve geliştiriciler için bir danışmanlık yaklaşımı) (Aldershot, Gower, 1998).

2. Danışmanlık sektörü araştırmaları ve eleştirileri

Czerniawska, F.: Management consultancy in the 21st century (21. yüzyılda yönetim danışmanlığı) (Basingstoke, Macmillan, 1999).

E-business consulting: After the shakeout (E-iş danışmanlığı: Silkelemeden sonra) (Fitzwilliam, NH, Kennedy Information, 2001).

E-business realities and their implications for consultants (E-iş gerçeklikleri ve danışmanlar için getirdikleri) (Fitzwilliam, NH, Kennedy Information, 2001).

E-consulting: Winning strategies for the new economy (E-danışmanlık: Yeni ekonomi için kazandıran stratejiler), Fiona Czierniawska tarafından hazırlanmış bir sektör araştırma raporu (Lafferty Publications, 2000; www.lafferty.com).

The global consulting marketplace: Key data, forecasts and trends (Küresel danışmanlık pazarı: Kilit veriler, tahminler ve eğilimler), 2002 basımı ve danışmanlık sektörü ve eğilimleri ile ilgili bir dizi başka kapsamlı çalışma (Fitzwilliam, NH, Kennedy Information).

Harvard Business School Guide to Careers in Management Consulting (Harvard Business School Yönetim Danışmanlığı Kariyer Rehberi), 2001 Basımı (Boston, MA, HBS Press, 2000).

Micklethwait, J.; Wooldridge, A.: The witch doctors: What the management gurus are saying, why it matters and how to make sense of it (Kabilenin büyücüle-

ri: Yönetim guruları neler diyor, dedikleri niçin önemli ve nasıl yorumlanmalı?) (London, Heinemann, 1996).

O'Shea, J.; Madigan, C.: Dangerous company: The consulting powerhouses and the businesses they save and ruin (Tehlikeli şirket: Danışmanlığın dinamoları ve kurtardıkları ve batırdıkları işletmeler) (London, Nicholas Brealey, 1997).

Pinault, L.: Consulting demons: Inside the unscrupulous world of global corporate consulting (Danışmanlığın kötü adamları: Küresel kurumsal danışmanlığın vicdansız dünyasının içyüzü) (New York, Harper Business, 2000).

Danışmanlık hizmetleri ile ilgili bölgesel raporlar ve ülke raporları; Avrupa, Birleşik Devletler, Japonya ve Çin'de danışmanlıkla ilgili raporlar (ALPHA Publications).

Shapiro, E.: Fad surfing in the boardroom: Reclaiming the courage to manage in the age of instant answers (Yönetim kurulu ofislerinde günün modasına göre yönetim tarzı değiştirmek: Hazır yanıtlar çağında yönetme cesaretini geri kazanmak) (Reading, MA, Addison-Wesley, 1995).

Survey of the European management consultancy market (Avrupa yönetim danışmanlığı piyasası araştırması), düzenli olarak güncellenmektedir (FEACO).

Vault guide to the top 50 consulting firms (Vault en iyi 50 danışmanlık firması rehberi) (www.vault.com).

3. Süreli yayınlar ve bültenler

Consultants' Advisory (PMP Group); danışmanlar ve sistem bütünleştiriciler için BT raporu.

Consultants News (Kennedy Information); danışmanlık sektörünün aylık bülteni.

Consulting Magazine (Kennedy Information); aylık dergi.

Consulting: Le mensuel international du conseik (Groupe Mm); aylık ticaret bülteni (Fransızca).

Consulting to Management; üç aylık meslek dergisi, eski adıyla Journal of Management Consulting (www.C2M.com).

Global IT Consulting Report (Kennedy Information).

International Consultants' Guide (PMP Group); danışmanlar, sistem bütünleştiricileri ve analistler için rehber.

International Consultants' News (PMP Group); uluslararası haber raporu.

IT Consultant (Penton Technology Media); aylık mesleki dergi.

Management Berater (Management Berater Verlag); danışmanlık dergisi (Almanca).

Management Consultancy (VNU Publications); ana teması BT olan aylık ticaret dergisi.

Management Consultants' News (PMP Group); ana teması BT olan aylık haber raporu.

Management Consultant International (Kennedy Information).

The Marcus Letter; www.marcusletter.com; ana teması, profesyonel hizmetlerin pazarlaması.

Professional Consultancy; Yönetim Danışmanlığı Enstitüsü'nün (Institute of Management Consultancy) dergisi, Birleşik Krallık.

The Rodenhauser Report (Consulting Information Services); düzenli elektronik bilgilendirme servisi, "Inside Consulting" (Danışmanlığın İçinden) adlı haftalık bir e-posta sütunu da içermektedir.

What's Working in Consulting (Kennedy Information); pratik tavsiyeler ve öneriler veren aylık rehber.

4. Danışmanlar rehberleri

Consulting 2001: Le guide professionnel des sociétés de conseil (Groupe Mm).

The Directory of Management Consultants 2002 (Kennedy Information).

The European Directory of Management Consultants 1997/98 (FEACO).

5. Bilgi hizmetleri, ajanslar ve web siteleri

ALPHA Publications
www.alpha-publications.com
(yönetim danışmanlık hizmetleri için büyük pazarlarla ilgili raporlar)

American Society for Training and Development (ASTD)
1640 King Street, Box 1443
Alexandria, VA 22313-2043,
United States
www.astd.org

www.amazon.com
(kitabevi ve mevcut ve yeni çıkacak yayınlarla ilgili bibliyografik bilgi kaynağı)

Asian Productivity Organization (APO)
Hirakawacho 1 chome,
Chiyoda-ku, Tokyo, 102-0093 Japan
www.apo-tokyo.org

B2business.net
www.b2business.net
(e-iş profesyonelleri ağı)

Business 2.0
www.business2.com
(İnternet dergisi ve web sitesi)

Chartered Institute of Personel Development (CIPD)
CIPD House, Camp Road
London SW19 4UX, United Kingdom
www.cipd.co.uk

CIO
www.cio.com
(e-iş bilgi linkleri ve araştırmalar)

Consulting Information Services, LLC
191 Washington Street
Kene, NH 0341, USA
www.consultinginfo.com

The Economist e-iş formu
www.ebusinessforum.com

Fast Company
www.fastcompany.com

Forrester Research
www.forrester.com

Gartner Group
www.gartner.com

Groupe Mm
31/35 rue Gambetta
92150 Suresnes, France

groupemm@groupemm.com
www.groupemm.com

Hardvard Business Review
www.hbps.hardvard.edu
www.hbr.org/explore

IDC
www.idc.com, www.idg.com
(BT ve e-iş ile ilgili bilgi ve araştırmalar)

Information Central on Management Consulting Worldwide
www.mcni.com

Kennedy Information
One Kennedy Place
Route 12 South
Fitzwillian, NH 03447, United States
www.kennedyinformation.com ve
www.ConsultingCentral.com

Lafferty Publications
The Tower, Enterprise CEntre
Pearse Street, Dublin 2, Ireland
cuserv@lafferty.com
www.lafferty.com

Management Berater Verlag
Stuttgarter Strasse 18-24
60329 Frankfurt am Main, Germany

NOLO Law for All
www.nolo.com
(iş hizmetlerinin hukuki yönleri ile ilgili bilgiler)

Planète Conseil
www.syntec-management.com

PracticeCoach
www.practicecoach.com.ai
(profesyonel firma yönetimi için danışmanlık ve eğitim)

Prime Marketing Publications Ltd.
(PMP Group)
Wittion House, Lower Road
Chorleywood, Herts WS3 5LB
United Kingdom
icn@pmp.co.uk

Prosavvy
www.Prosavvy.com
(danışmanların seçimi ile ilgili tavsiye ve destek)

Society for Human Resource Management
1800 Duke Street Alexandria VA 22314, United States
shrm@shrm.org
www.shrm.org

US Small Business Administration
www.sbaonline.sba.gov

VNU Business Publications
32-34 Broadwick Street
London W1A 2HG
United Kingdom
Marc_brenner@vnu.co.uk
www.managementconsultancy.co.uk

www.WetFeet.com
(İnternet danışmanlığında kariyer ile ilgili tavsiyeler)

Çoğu önde gelen yönetim ve BT danışmanlığı firması, web sitelerinde de faydalı bilgiler vermektedir.

6. Danışmanlar meslek kuruluşları

Yönetim danışmanları meslek kuruluşları ve enstitüleri Ek 2'de verilmiştir. Bu tescilli örgütlerin çoğu sadece kendi üyelerine değil, başka danışmanlara ve kamuoyuna da bilgi vermektedir. Mevcut bilgi hizmetleri ve kaynaklarının bir özeti ilgili web sitelerinde bulunabilir; bazıları ayrıca başka kaynaklara da linkler vermektedir.

EK 4

BİR DANIŞMANLIK SÖZLEŞMENİN ŞARTLARI

Bu ek, danışmanlık sözleşmeleri ile ilgili Bölüm 7.6'yı tamamlamaktadır. Bu sözleşmeler çok farklı biçimlere ve ayrıntı derecelerine sahiptir. Genel olarak sözleşmelerle ilgili ulusal mevzuatın ve uygulamadaki farklılıkların, özel olarak da profesyonel hizmetlerin sağlanması ile ilgili sözleşmelerin bilinmesi iyi olacaktır. Uluslararası sözleşmelerde, müşteri ve danışman hangi yasaların geçerli olacağı konusunda bir karara varmalıdır ki bu, genellikle müşteri organizasyonun ülkesinin yasaları olacaktır. İstisnai ve geçerli nedene dayanan durumlarda, danışman ve müşteri, danışmanın ülkesinin yasalarını veya her iki tarafın da tarafsız kabul ettiği başka bir yargı alanının yasalarını uygulamaya karar verebilir.

Danışmanın müşterinin standart sözleşme biçimini ve koşullarını kabul etmesi istenebilir. Bu durum, normalde görev bir teknik destek ajansı veya bir kalkınma bankası tarafından finanse edilen bir programın parçası ise ve iş, kamu sektöründeki müşteriler için yapılıyorsa, söz konusudur.

Başka durumlarda, danışman kendi sözleşme biçimini kullanabilir veya müşteri ile mutabık kalarak bir sözleşme hazırlayabilir. Üyelerini desteklemek için bazı danışmanlar meslek kuruluşları, meslek tecrübelerini yansıtan standart sözleşme maddeleri veya sözleşme hüküm ve koşulları için rehber kurallar hazırlamıştır.

Her halükarda, kullanılacak sözleşme biçimi ve ister müşteri isterse danışman tarafından önerilen sıradışı sözleşme maddeleri konusunda bir avukata danışılması şiddetle tavsiye edilir. Aşina gelebilecek ve bazen "standart hukuk metni" olarak adlandırılan bazı hükümler (örneğin tazminat ve ihtilafların halli maddeleri) gerektiği şekilde hazırlanmaması halinde taraflardan biri için özellikle külfetli olabilir.

Aşağıda göreceğiniz yorumlar, Kutu 7.6: "Sözleşmenin neleri kapsaması gerekir – kontrol listesi" (Bölüm 7.6)'ya uygun olarak yapılandırılmıştır.

1. Sözleşme tarafları

Sadece sözleşmeyi imzalayan taraf (ve sözleşmenin feshi, değişiklikler vb.) değil, işin ilerlemesi ile ilgili operasyonel kararları kimin vereceği, çalışma planı ve personel değişiklikleri ve sonuçlar da açık bir şekilde belirtilmelidir. Gerçekte, Bölüm 3.2'de belirtildiği gibi, çoğu organizasyonda çeşitli "müşteri" kategorileri mevcuttur. Teknik destek sözleşmeleri çoğunlukla finansör ajans tarafından imzalanır, ancak gerçek müşteri, destek alan organizasyondur. Sözleşmenin hazırlanmasında ve uygulanmasında rolleri ve hakları ne olacaktır?

2. Görevin kapsamı

Bu bölümde yapılacak iş, ulaşılacak hedefler, zaman çizelgesi ve işin hacmi anlatılmaktadır. Bu bölüm sözleşmenin en önemli bölümü olmasına rağmen, çoğu zaman gerekli önem verilmemektedir. Birçok danışman, işin kapsamı net bir şekilde açıklanmasa ve danışman veya müşteri tarafından farklı anlaşılabilme ihtimali olsa da hedeflerinin sözleşmeyi imzalamak olması gerektiğini düşünür. "Müşterinin sonunda başka bir şey isteyeceğini bile bile ayrıntılı iş tanımları ve planlar ile uğraşmaya ne gerek var" mantığına sahiptirler. Danışmanın en önemli meziyeti esneklik iken, neyin yapılması gerektiğinin ve neyin başarıldığının özetlenmesinde ayrıntı ve kesinlik eksikliği birçok danışmanın ve müşterinin hayatını zorlaştırmıştır.

3. İş ürünleri ve raporlar

Bu bölümde bilinen adıyla "çıktılar", yani görev sırasında ve sonunda danışmanın müşteriye sunacağı özel belgeler ve raporlar anlatılmaktadır. Burada da, müşteriye neler sunulacağı mümkün olduğunca spesifik bir şekilde açıklanarak birçok yanlış anlamanın önüne geçilebilir. Peki "rapor" nedir? "Satış müdürleri için bir eğitim programı ile ilgili tüm belgeler" derken ne demek isteriz?

Gereksiz yazılı raporlar istenmemelidir. Görev sırasında hiçbir şeyi değiştirmezler, ama hem danışmanın hem de müşterinin zamanını alırlar. Bunun tersine, sık ve kısa ilerleme gözden geçirme toplantılarına olan ihtiyacın çoğu sözleşmede hakkı yeterince verilmemektedir.

4. Danışman ve müşteri girdileri

Görevle ilgili danışman girdileri, belirli sözleşme çerçevesinde sağlanması gereken girdilerdir. Bu girdiler, saha danışmanlarının adlarını (ve özgeçmişlerini), görevin yönetiminden ve desteklenmesinden sorumlu ortakların ve diğer kıdemli kişilerin adlarını, yönetim sistemleri ve sağlanacak diğer tescilli know-how'ı ve diğer girdileri içerecektir. Mutabık kalınan ücret karşılığında ve ilave ödeme karşılığında hangi girdilerin sağlanacağı açık bir şekilde belirtilmelidir. Bu gibi ilave girdiler müşterinin önceden onayını gerektirecektir.

Ayrıca, mutabık kalınan girdilerle ilgili değişiklikler konusunda da hiçbir anlam belirsizliği olmamalıdır (danışmanlık firması ne zaman ve hangi koşullarda farklı personel görevlendirmeye yetkili olacaktır, müşteri ne zaman ve nasıl danışmandan proje için görevlendirilen personeli değiştirme talebinde bulunabilecektir vb.). Eğer müşteri sadece danışmanlık şirketini değil, firma içinde belli kişileri de seçmişse, bu gibi değişikliklerde müşterinin görüşü geçerli olmalıdır.

Yönetici personel ve teknik personel tarafından görev için ayrılacak zaman veya idari destek gibi müşteri girdileri çoğu zaman olduğu gibi kabul edilir ve muğlak bir biçimde tanımlanır. Görevlerin uygulanmasında, çoğu danışman, müşteri tarafından söz verilen girdilerin zamanında ve tam olarak sağlanması konusunda ısrar etmemektedir. Bu uygulama birçok görevin süresini uzatmakta ve maliyetlerini artırmaktadır ve büyük bir düş kırıklığına neden olabilir. Danışman işe tek başına

devam eder ve bir bakar ki müşteri sonuçlardan memnun değildir ve kabul etmez.

5. Ücretler ve giderler

Bölüm 30'da uygun olan ve olmayan ücret belirleme ve faturalama uygulamaları ile ilgili yorumlar bulunmaktadır. Bir sözleşmenin hazırlanmasında, uygulanan ücret formülü, tahmini veya mutabık kalınan toplam ücret, ücretlerin ayarlanabileceği şartlar ve ayrı olarak fatura edilecek giderler belirtilmelidir.

6. Faturalama ve ödeme prosedürü

Bu prosedür, Bölüm 30'da da açıklanmaktadır. Sözleşmede, avans, ara ve nihai ödeme talep etmeden önce karşılanması gereken koşullar – sunulması ve kabul edilmesi gereken raporlar, sunulacak zaman kayıtları vb. – ve fatura ibraz yöntemi belirtilmelidir.

7. Mesleki mesuliyet ve özen standardı

Kural olarak, danışman, danışmanlar meslek kuruluşunun veya kendi firmasının etik kurallarına veya profesyonel davranış kurallarına atıfta bulunacaktır (ve bu kuralları sözleşme metnine ekleyecektir). Gerektiği takdirde, sözleşme, kaçınılacak çıkar çatışmaları veya danışmanın kaçınmayı kabul ettiği faaliyetler gibi meselelerle ilgili özel maddeler de içerebilir.

8. Beyanlar

Danışmanlar, hem müzakere aşamasında hem de sözleşmede, firmanın veya münferit danışmanların yeteneklerini ve başarıları anlatırken gerçek dışı veya yanlış beyanlarda bulunmaktan kaçınmalıdır. Eğitimlerini, tecrübelerini, çalışma yöntemlerini ve elde edilen sonuçları yanlış veya fazla beyan ederek, müşterilerinin beklentilerini karşılayamayan danış-manlar, ünlerini lekelemeye ilave olarak, sözleşmenin ihlali veya sahtekarlık sebebiyle yasal sorumluluk altına girebilir.

Örneğin sadece "yüksek vasıflı ve ehliyetli elemanlar" çalıştırdığınızı veya sorun çözme veya değişim yönetimi metodolojinizin "müşterilerinizin milyon dolarlarını kurtardığını" belirtmeden önce, mutsuz bir müşterinin açacağı bir davada bu beyanların doğruluğunu ispat etme durumunda kaldığınızda bunların doğruluğunu ispat edip edemeyeceğinizi düşünmeniz gerekir. Şu kesindir ki, bir yanda bu türden gerçek dışı veya yanlış beyanla, diğer yanda, nezaket ve görgü işareti sayılmamakla birlikte, normal olarak hukuki mesuliyet de oluşturmayan, övünme tarzında beyan arasındaki fark görülmelidir. Örneğin bir danışman "kusursuz bir profesyonel" olduğunu veya "alanında önde gelen bir "otorite" olduğunu belirtebilir.

Bu doğru olmayabilir, ancak yukarıda tanımlanan anlam çerçevesinde bir gerçek dışı beyan değildir.

9. Gizlilik

Görev sırasında danışman, müşterinin gizli bilgilerine erişim sahibi olabilir. Bunun tersine, danışman, belli durumlarda, görevin ifası esnasında gizli bilgilerini müşteriye açıklayabilir. Tarafların her biri, diğer tarafça açıklanan bilgileri gizli

tutmayı kabul eder. Gizli bilgiler açık bir şekilde tanımlanmalıdır. Taraflar belli bilgi kategorilerini gizli bilgi kapsamı dışında tutmak isteyebilir. Kamuoyunun vakıf olduğu bilgiler, gizli bilgi kapsamı dışındaki bilgilere yaygın bir örnektir. Bir tarafın geçerli yasa, mahkeme kararı veya hükümet eylemi nedeniyle açıklamak zorunda olduğu bilgiler de bu tür bilgilere örnektir. Gizlilik yükümlülüğünün sonsuz mu olacağının yoksa birkaç yıl sonra mı biteceğinin düşünülmesi tavsiye edilir.

10. Fikri mülkiyetin korunması

Danışmanlar artan bir şekilde telif hakkı, patent veya ticari marka kapsamındaki metodolojileri ve eğitim materyallerini kullanmaktadır (ayrıca bkz. Ek 5). Bu materyallerin hangi şartlarda müşterinin kullanımına sunulacağı sözleşmede belirtilecektir (müşteri firma dahilinde sınırlı kullanım, çoğaltmama, kullanım için ödenecek ücret vb.).

Görevin bir parçası olarak üretilen materyallerin telif hakkı, çeşitli şekillerde ele alınabilir ve müzakereye tabidir. Bazı müşteriler parasını kendilerinin ödediği işlerle ilgili herhangi bir telif hakkının kendilerine ait olacağı konusunda ısrar etmektedir. Başka müşteriler ise kendi organizasyonlarının sınırları içinde materyalleri kendi takdirlerine göre kullanabilmeyi istemektedirler, ancak telif hakkının danışmana ait olması gerektiğini de kabul etmektedirler (özellikle de materyal danışman ve müşterinin çalışmasının ortak bir ürünü değil ise).

Birçok medeni hukuk ülkesinde, telif hakkı devredilemez. Ancak danışman müşteriye çalışmayı kullanmak için münhasır veya münhasır olmayan bir hak tanıyabilir, yani aksi durumda çalışmadaki telif hakkını ihlal edecek belli eylemleri gerçekleştirmesine izin verebilir (örneğin danışman, müşteriye çalışmayı bastırma, düzenleme ve radyo veya televizyonda yayımlama için münhasır veya münhasır olmayan bir hak verebilir).

11. Mali sorumluluk

Bölüm 6.5'te belirtildiği gibi, mali sorumluluk danışmanlık sözleşmelerinde görece yeni bir olaydır ve birçok sözleşme metninde herhangi bir mali sorumluluğa atıfta bulunulmamaktadır. Bununla birlikte, mali sorumluluk meselelerine gereken özen gösterilmelidir ve danışman bir mali sorumluluk sigortası yaptırabilir veya yaptırması şart koşulabilir. Özellikle, sağlanacak danışmanlığın müşterinin iş kararları üzerine önemli bir etkisi olacaksa veya danışman müşterinin operasyonlarını kuvvetli bir şekilde etkileyecek sistemler tasarlıyor ve teslim ediyorsa, bu durum söz konusudur (genellikle bilişim teknolojileri danışmanlığında).

Birçok müşteri sözleşmenin danışman tarafından ihlali ve/veya danışmanın kasıtlı suiistimali veya ihmali ile bağlantılı olarak müşterinin maruz kalabileceği tüm zararlar, tazminat talepleri, maliyetler, giderler ve kayıplar ile ilgili olarak sözleşmede danışmanın müşteriyi (ve muhtemelen müşterinin çalışanları, direktörleri ve yetkililerini) tazmin etmeyi kabul ettiği bir madde içermesini bekler. Böyle bir taahhüt, danışman tarafından düzenlenen bir eğitim oturumu sırasında müşteri-

nin çalışanları tarafından maruz kalınan kişisel yaralanmaların yanısıra, danışmanın yükümlülüklerini zamanında yerine getirmemesi sonucu müşterinin uğradığı zararlar dahil bir dizi durumu içerebilir. Danışman, adil olmasını ve danışmanın mutat olanın dışında müşteriyi tazmin durumu olmaması için avukatına tazminat maddesini incelettirmelidir. Danışman bazen de, kapsamı genellikle daha sınırlı olacak olmasına rağmen, müşteriden bir karşılıklı tazminat taahhütnamesi alabilir. Tazminat ödemeyi kabul etmeden önce, danışman bunun mali sorumluluk sigortasının kapsamını olumsuz etkilemeyeceğini teyit etmelidir.

Sözleşme, mali sorumluluğu sınırlayabilir ve örneğin danışmana borçlu olunabilecek toplam tazminat tutarının hiçbir durumda müşteri tarafından ödenen ücretlerin toplam tutarını aşamayacağını öngörebilir. Ancak, belli yargı alanlarında, mali sorumluluğun sınırlandırması konusunda geçerli bir mutabakata varılmayabilir veya sadece belli koşullar altında mutabık kalınabilir; bu nedenle önerilen sınırlamanın sözleşmenin amir yasaları çerçevesinde geçerli olduğunu kontrol etmeniz gerekir.

12. Alt yüklenicilerin kullanılması

Bazı sözleşmelerde danışmanlık firması tarafından alt yüklenicilerin kullanılmasına izin verilebilir ve müşteri bu kullanımla ilgili şartları belirlemeyi tercih edebilir. Kural olarak, danışmanlık sözleşmesinin tarafı alt yüklenici değil, danışman olduğu için, alt yükleniciye istinat, sözleşmenin ihlalini mazur göstermez.

13. Fesih veya revizyon

Sözleşmede her iki tarafın bulunduğu taahhütlerin yerine getirilmesi ve tüm raporların ve belgelerin sunulması ve kabulü dahil, görevin tamamlanmasını müteakiben atılacak adımlar açıklanmalıdır.

İlave olarak, sözleşmede müşterinin herhangi bir neden olmadan veya belirlenen dış şartların oluşması halinde sözleşmeyi feshetme hakkı öngörülebilir. Bu dış şartlara örnek olarak iş ortamında danışmanlığı müşteri için faydasız kılan bir değişimin vuku bulması verilebilir. Ancak, zorunlu bir ihbar süresi (örneğin basit bir yönetim danışmanlık görevinde bir hafta veya büyük bir mühendislik danışmanlığında 30-60 gün) olabilir ve/veya müşterinin danışmana bir tazminat ödemesi de öngörülebilir (örneğin bir aylık ücret veya kalan ücretin %20'si). Müşterinin sözleşmeyi danışmanın kötü performansı nedeniyle feshetmek istemesi durumunda, kesin bir prosedür izlenmelidir (nedenleri yazılı olarak bildirilmeli, yanıt ve derhal tedbir alınması istenmeli vb.) ve ihbar süresi daha kısa olabilir.

Danışmanın da belli durumlarda sözleşmeden çekilebilme imkanı olmalıdır (örneğin müşteri ödeme yapmıyorsa veya tanımlı bir süre için operasyonları askıya almışsa). Sözleşmede danışman tarafından izlenecek prosedür belirtilmelidir. Müşteri iflas etmişse, danışman sözleşmeyi ihbarsız feshedebilir.

Revizyonlarla ilgili olarak, sözleşmede değişen koşulları ve müşteri ihtiyaçlarını yansıtacak şekilde periyodik revizyonların tarihleri ve koşulları ve herhangi bir tarafça önerilen planlanmamış revizyonlar için izlenecek prosedür belirlenebilir.

14. Tahkim

Sözleşmede ihtilafların bir mahkeme tarafından veya arabuluculuk ya da tahkim (tek bir hakem veya bir hakemler kurulu) gibi alternatif bir ihtilaf hal mekanizması ile halli öngörülebilir. Kural olarak, danışmanlık sözleşmelerinde tahkime, dostane bir şekilde çözümlenemeyen ihtilaflar durumunda gidilir. Sözleşmenin tarafları tahkim kuralları ve davanın havale edileceği kurum konusunda anlaşırlar. Genellikle, tahkim kararına karşı olası temyiz yöntemleri ve nedenlerinde tahkimin gerçekleştiği ülkenin yasaları geçerli olur. Bunun için, tahkim mahkemesi dikkatli bir şekilde seçilmelidir.

15. İmzalar ve tarihler

Sözleşmeyi, sözleşmedeki değişiklikleri, faturaları, resmi yazışmaları ve sözleşmenin onaylanması ve akdedilmesi ile ilgili yasal olarak bağlayıcı taahhütleri, müşteri ve danışmanın hangi temsilcilerinin imzalamaya yetkili olduğu açıkça belirtilmelidir.

★★★

Sözleşmelerle ilgili başka rehber kurallar aşağıdaki adreslerden/yayınlardan öğrenilebilir:

- **Dünya Bankası:** Guidelines: Selection and employment of consultants by World Bank borrowers (Rehber kurallar: Dünya Bankası kredi alıcıları tarafından danışmanların seçimi ve istihdamı) (www.worldbank.org/html/opr/guidetxt/, 4 Nisan 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir.
- **Avrupa Birliği:** DIS (Decentralized Implementation System) Manual (Merkezi Olmayan Uygulama Sistemi Kılavuzu) (Brüksel, 1999).
- Bkz. europa.eu.int/comm/enlargement/pas/phare/index.html.
- **Uluslararası Danışmanlık Mühendisleri Federasyonu (FIDIC):** Client-consultant agreement (White Book) [Müşteri-danışman anlaşması (Beyaz Kitap)] (Lozan, 3. basım, 1998). Bkz. www.fidic.org/bookshop, 4 Nisan 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir.
- E. Bleach ve L. Byars Swindling: The consultant's legal guide (Danışmanın hukuk rehberi) (San Francisco, CA, Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999).
- **Yönetim Danışmanlığı Enstitüsü (Birleşik Krallık):** Standard terms and conditions of engagement (Standart angajman hüküm ve koşulları) (www.imc.co.uk/index3.html, 3 Ni-san 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir).

EK 5

DANIŞMANLIK VE FİKRİ MÜLKİYET

Fikri mülkiyet, zihnimizin yarattıkları ile ilgilidir: İcatlar, edebi eserler ve sanat eserleri, ticarette kullanılan simgeler, adlar, imgeler ve tasarımlar gibi. [1] "Fikri mülkiyet" terimi, temelde yasal olarak korunabilen sınai, bilimsel, sanatsal ve diğer eserleri belirtmek için kullanılır. Kural olarak, fikirlerin tek başlarına korunması mümkün değildir, ancak bu fikirlerin tanımlarının veya resmi belgelerinin korunması mümkündür. Telif hakkı, endüstriyel tasarımlar, ticari markalar ve patentler gibi, fikri mülkiyetin korunması için muhtelif yasal araçlar mevcuttur. Belli durumlarda, belli bir eser için birkaç koruma türü de mümkündür.

Telif hakkı koruması, telifli işin oluşturulması anından itibaren kendiliğinden ortaya çıkar. Öte yandan, patent, tasarım ve ticari marka kapsamında koruma, tescile tabidir. Patentler uzun soruşturmalar sonucunda verildiği için bir patentin tescili, birkaç yıl sürebilir. Fikri mülkiyet sahibi, genellikle üçüncü bir şahsın fikri mülkiyeti mutabık kalınan şartlarda kullanabilmesine izin, bu üçüncü şahsa bir lisans verebilir. Bunun karşılığında, lisans sahibi ise toplu bir meblağ veya isim ücreti ödemeyi kabul edebilir. Koruma genellikle bölgesel bazda verilir. Bu nedenle, birkaç ülkede patent veya ticari marka koruması almak isteyen bir firmanın kural olarak her ülkede bu koruma için ayrı ayrı başvuruda bulunması gerekecektir. Ancak, ticari markaların uluslararası tescili ile ilgili 1989 Madrid Protokolü gibi belli uluslararası sözleşmeler, koruma sadece başvuru sahibi tarafından belirlenen ülkelerde, bu ülkelerin ulusal yasalarınca belirlenen şartlar çerçevesinde verilecek olmasına rağmen, tek bir uluslararası tescil öngörür.[2] Fikri mülkiyetin uluslararası çapta korunmasının maliyeti büyük olabilir. Örneğin bir şirket yakın zamanda ticari marka korumasını Kuzey Amerika ve Batı Avrupa'dan dünyanın geri kalanına genişletmek için yaklaşık 10,6 milyon Amerikan Doları harcamıştır[3].

Yakın zamana kadar, çoğu yönetim ve iş danışmanı fikri mülkiyet hakkında muğlak bilgiye sahipti ve buna fazla ilgi göstermemekteydi. En fazla, başkaları tarafından yazılmış yayınları ve eğitim materyallerini kullanırken telif haklarını ihlal etmemeye çalışırlardı. Danışmanlık sözleşmelerinde de çoğu zaman mevzuata uygun olmayan, telif hakkı ile ilgili ve benzer hükümler yer almaktaydı. Araştırma ve geliştirme, ürün tasarımı, teknoloji transferi ve pazarlama ile ilgili danışmanlar tabii ki fikri mülkiyetten haberdardı, ancak onlar da bu meseleleri ihtisaslaşmış avukatlara havale etmekteydi.

1990'larda, BT, e-iş ve telekomünikasyon sektörleri başta olmak üzere, dünyanın önde gelen çoğu şirketinde fikri mülkiyetin korunması ve kullanılması ile ilgili tu-

tumlar dramatik bir şekilde değişime uğradı. [4] Fikri mülkiyet, aktif patent-lisanslama politikaları sayesinde gelir yaratmak, temel teknolojileri ve iş yöntemlerini korumak, fikri mülkiyetlerinin gerçek değerini belirleyerek şirketlerin piyasa değerini artırmak ve önemli iş ortakları ve hatta rakiplerle çapraz lisanslama anlaşmalarının görüşülmesinde güçlü patent portföyleri oluşturmak için stratejik bir iş aracı olarak görülmeye ve kullanılmaya başlandı.[5] Bu şekilde IBM, fikri mülkiyet gelirlerini 1990 yılında 30 milyon Amerikan Doları'ndan 2001'de 1,54 milyar Amerikan Doları'na çıkardı. Microsoft, patent portföyünü 1990'da 5 adetten 2000'de 1350 çıkarılmış patente yükseltti. Yeni yarıiletken teknolojileri buluşlarının kullanımı, patentli teknolojileri kullanmak için düzinelerce lisans almadan mümkün olmadığı için Intel'in bir dizi avantajlı çapraz lisanslama anlaşması yaptığı bilinmektedir. Dell'in iş modeli ile ilgili toplam 42 çıkarılmış ve bekleyen patenti bulunmaktadır. Danışmanlık hizmetlerinin gittikçe metalaştırılması ile (bkz. Bölüm 1 ve 2), birçok danışman kendi ürünlerinin yasal korumasını sağlamayı yararlı bulmuştur. Tüm bu gelişmeler, yeni bilgilerin sadece üretilmesinin, yayılmasının, paylaşılmasının ve satılmasının değil, yasal olarak korunmasının da gerekli olduğu bilgiye dayalı ekonominin ortaya çıkması ile aynı zamana denk gelmiştir. Fikri mülkiyet yönetimi ve ekonomisi, bilgi yönetimi ve kurumsal stratejinin ana unsurları ve araçları haline gelmiştir.

Bu yüzden, görece kısa bir sürede, fikri mülkiyet danışmanlar için acil bir mesele olmuştur. Kısaca, danışmanlık firmaları aşağıdaki ana bağlamlarda fikri mülkiyet meseleleri ile karşılaşabilirler:

- müşterilere fikri mülkiyet içeren iş ve pazarlama stratejileri, faaliyetler ve projeler konusunda danışmanlık yaptıklarında;
- yasal olarak korunabilen ve korunması gereken bilgi ürettiklerinde ve uyguladıklarında;
- müşterilerle ortaklaşa yeni bilgi ürettiklerinde ve müteakiben bu bilgiyi yine ortaklaşa yönettiklerinde ve kullandıklarında;
- başkaları tarafından üretilmiş yasal olarak korunan bilgileri kullandıklarında ve bu bilgileri müşterilere aktardıklarında.

Bu ekte fikri mülkiyet koruması ve yönetimindeki temel konuların kısaca özetlenmesi ve bu konuların danışmanlarca genel olarak anlaşılmasının ve doğru bir şekilde takdir edilmesinin kolaylaştırılması amaçlanmaktadır. Bu konular danışmanlık firmasının kendisi, müşteri şirketi veya her ikisi ile ilgili olabilir. Bu ekte sadece fikri mülkiyet haklarının korunmasının temel biçimleri ele alınmaktadır. Veritabanlarının veya bitki yetiştiricilerinin haklarının korunması gibi özel ilgi alanları ele alınmamaktadır. Ek olarak, haksız rekabete (yani rakiplere ve müşterilere zarar verebilecek, dürüst olmayan veya hileli ticaret uygulamaları) karşı yasa tarafından sağlanabilecek koruma konusunu da özel olarak ele almamaktadır. Ancak spesifik fikri mülkiyet hakları çerçevesinde korumanın talep edilemediği fikri mülkiyetin ihlali karşısında haksız rekabeti önleme yasası, tek koruma biçimi olabilir.

Spesifik fikri mülkiyet konuları ile ilgili olarak, çoğunlukla telif hakkı, patentler, ticari markalar veya internetle ilgili konular (ki oldukça karmaşıktırlar) gibi tek bir alanda ihtisaslaşmış avukatlara ve teknisyenlere başvurmak gerekebilir.

Ticari sırlar

Ticaret dünyasının bilmediği ve danışmana veya müşterisine bir rekabet avantajı kazandıran bilgiler, genel olarak ticari sır olarak bilinir. Ticari sırlar müşteri listelerini, iş yöntemlerini, üretim süreçlerini, endüstri verilerini ve ekonomik değeri olan başka bilgileri içerebilir. Ticari sırlara yasa tarafından sağlanan koruma, çoğu zaman yararlanılabilecek tek koruma türüdür. Ticari sırlar, bilgilerin gizlilik içinde açıklandığı kişilerin bu bilgileri başkalarına açıklamasına karşı ve üçüncü şahısların ihlallerine karşı korunur. Ticari sırların herhangi bir biçimde ihlali söz konusu değildir. Ancak bilgilerin gizli tutulması için yeterli tedbirlerin alındığı ölçüde korumadan yararlanırlar. Bilgiler kamuoyuna mal olduğunda koruma sona erer. İlave olarak, söz konusu bilgileri bağımsız yollardan keşfeden bir kişiye karşı herhangi bir koruma yoktur.

İşletmelerin ticari sırları gizli tutmak için yeterli önlemler geliştirmesi ve uygulaması çok önemlidir. Bu, çoğu zaman açık bir şekilde müzakere edilmeyen veya sözleşmelerde ve göreve başlarken atıfta bulunulmayan, hem müşterilere ait hem de danışmana ait ticari sırlar için geçerlidir. Konuşkan danışmanlar bu durumda kasti olmayan bir şekilde gizli bilgileri sosyal olarak görüştükleri kişilere veya başka müşterilere açıklayabilirler. Bir ticari sırrı bir müşteriye veya başka bir danışmana (örneğin bir alt yükleniciye) açıklarken danışmanın bilgilerin gizli tutulacağına dair açık bir taahhütname alması gerekir (ayrıca bkz. Ek 4'te bulunan sözleşme koşulları).

Müşterilerin ve danışmanların sıkça karşılaştığı ve çoğu zaman stratejik önemi olan bir seçim, yeni bir yöntemi veya tekniği gizli tutmaya çalışmak (sınırlı yasal koruma, ancak sırrı açıklamaya gerek yoktur) veya patentini almaktır (en güçlü koruma, ancak yöntemin kesin tanımı kamuya mal olacaktır, prosedür uzun ve masraflı olacaktır ve yöntemi kopyalamak kolay olacaktır). Burada soru, rakiplerimizin bizi her zaman geç kopyalamasından emin olacak şekilde teknolojilerimizi ve iş yöntemlerimizi geliştirmede her zaman rakiplerin önünde olacak kadar hızlı olabilecek miyiz sorusudur.

Telif hakkı (copyright[6])

Telif hakkının amacı, bir kişinin yaratıcı çabalarından başkalarının adil olmayan bir şekilde avantaj sağlamasının önüne geçmektir. Telif hakkı genellikle ifade modu veya biçimi ne olursa olsun, edebi, bilimsel veya sanatsal alandaki herhangi bir yapımda mevcut olabilir. Tüm bu yapımlar, genellikle eğer gerçekten eser sahibinin kendi fikri eserleri ise korunabilir. İlave olarak, telif hakkı genellikle fikirlerden ziyade ifadeyi korur. Danışmanlarla ilgili telif haklı çalışmalara örnek olarak bilgisayar programları, ses kayıtları, videolar, kitaplar, kılavuzlar, eğitim kursu materyalleri ve teklifler, teknik raporlar gibi diğer yazılar ve danışman tarafından üretilen diğer materyaller verilebilir.

Telif hakkı eser sahibine çalışmasını çoğaltması, uyarlaması, çevirmesi, dağıtması ve sahnelemesi için münhasır bir hak verir. Ancak, yasa, telif hakkı sahibinin hakları ile kamu yararı arasında adil bir denge sağlamak için, aksi durumlarda telif hakkını ihlal edecek olan bazı eylemlere izin verir. Çalışmanın normal kullanımı ile çatışmayan ve makul olmayan bir şekilde telif hakkı sahibinin meşru çıkarlarına zarar vermeyen belli özel durumlarda bu istisnalara genellikle müsaade edilir. Bir çalışmanın ticari amaçlı kullanımı genellikle izin verilmeyen bir eylemdir.

Danışmanlar sıklıkla kendi sunumları ve materyalleri içine telif hakkı ile korunan ses kaydı, video, fotoğraf, yazılı materyal ve başka çalışma parçacıkları dahil ederler. Yayınlarla ilgili olarak, başka bir eser sahibinin yayınından sınırlı pasajların kullanımına, danışman yayını ve yazarını açık bir şekilde belirterek hakkını verirse, genellikle belli koşullar altında izin verilir. Başka bir yazarın yayınının kullanımı izin verilen sınırları aşarsa, danışman, hakkını vermeye ilave olarak, telif hakkı sahibinin iznini almalıdır (genellikle bu, yazar veya yayıncı olacaktır). Bu izin her zaman ses kayıtları, fotoğraflar, karikatürler, animasyonlar ve videolar gibi başka türdeki eserleri kullanma iznini de kapsamalıdır. Söz konusu izin genellikle telif hakkı sahibinden veya eser sahipleri adına telif haklarının idaresi ve ücretlerin toplanması ile görevli bir meslek birliğinden alınabilir. [7] İzin bazen toplu bir meblağ veya isim ücreti ödenmesine bağlı olabilir. Yukarıda belirtildiği şekilde, telif hakkı, fikirlerden ziyade ifadeyi korur. Bunun için, sunum değişmişse, (korunmayan) fikirlerin kullanılması genellikle yasaldır. Ancak, yasal olsa da, hakkını vermeden başka birinin korunmayan fikirlerini kullanmak etik değildir (bağımsız bir şekilde bu fikre ulaşılmış olması dışında).

Özel bir durum da müşteriler için çalışanlar veya danışmanlar tarafından ortaya çıkarılan eserler konusudur. Danışmanların ortaya koydukları eserler genellikle kiralık eserler olarak bilinir. Belli yasal sistemlerde, bir çalışan tarafından ortaya çıkarılan eserin telif hakkı, eğer eser çalışan tarafından işverenin işyerinde çalışması sırasında ortaya çıkarılmışsa, büyük ölçüde işverene ait olur veya işveren tarafından kontrol edilir. Kiralık eserlerde ise, taraflar arasında aksine bir anlaşma olmadıkça, genellikle müşteriye sadece danışman ile müşteri arasında yapılan anlaşma amaçları dahilinde kullanım izni verilir (ayrıca Ek 4'te bulunan sözleşme koşullarına bakınız).

Çoğu ülkede, telif hakkı koruması genellikle çalışmanın ortaya çıkarılmasından itibaren geçerli olur. Telif hakkı koruması süresi ülkeye ve telifli çalışmaya göre değişir, ancak genellikle eser sahibinin ömrü artı ölümünden sonra 25, 50 veya hatta 70 yıl sonrasından az olmaz. Telif hakkı koruması genellikle ücretsizdir.

Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü tarafından uygulanan Bern Telif Hakkı Sözleşmesi ve Evrensel Telif Hakkı Sözleşmesi, koruma için asgari standartlar belirler ve sözleşmeleri onaylayan ülkeler arasında korumanın karşılıklılığını öngörür. Her iki sözleşmeye de önemli sayıda ülke taraftır. Bern Telif Hakkı Sözleşmesi, telif hakkı korumasının sözleşmeye taraf ülkelerde herhangi bir formaliteye tabi olmayacağını öngörürken, Evrensel Telif Hakkı Sözleşmesi, sözleşmeye taraf ülkelerin, tescil ve ücretlerin ödenmesi gibi formalitelere uygunluğu şart koşmasına izin verir. Formalitelerin söz konusu olduğu bir ülkede koruma elde etmenin bir ön koşulu olarak, çalışmalar materyal üzerinde görünür bir yerde telif hakkı simgesini ©, telif hakkı sahibinin adını ve ilk yayın yılını taşımalıdır. [8] Her halükarda, danışmanın materyalleri üzerine böyle bir uyarı koyması tavsiye edilir, zira bu uyarı üçüncü şahıslara çalışmanın korunduğunu hatırlatır ve telif hakkının sahibini belirtir.

Tescilli endüstriyel tasarımlar

Tescilli tasarımlar yasası, bir eşyayı endüstriyel olarak üretmek için kullanılabilecek çizimleri ve şekilleri korur. Endüstriyel tasarım, bir eşyanın süslü veya estetik

yönüdür. Bu, göze hoş gelmesi gerektiği anlamına gelir. Yasa, eşyanın tasarımın uygulandığı teknik özelliklerini korumaz. Bir tasarım genellikle eğer sadece önceden yayımlanmamış veya tescil edilmemiş ise korunabilir. Tasarımların korunması tescile tabidir [9] ve bölgesel olarak verilir.

Ticari markalar

Ticari markaların ana işlevi, bir işletmenin malları veya hizmetlerini belirlemek ve bunları başka işletmelerin malları ve hizmetlerinden ayırmaktır. Ticari marka ile ilgili iyiniyet çok önemli olabilir. Ayırıcı bir karakteri olan ve yanıltıcı olmayan her işaret, ticari marka olarak tescil edilebilir. [10] Çok basit oldukları için ayırıcı bir karakteri olmayan veya bir ürün veya hizmete doğrudan bir atıf içeren işaretler, genellikle ticari marka olamaz. İlave olarak, aynı veya benzer mallar veya hizmetler ile ilgili olarak tescil edilmiş eski bir ticari marka ile karıştırma ihtimali söz konusu ise, ticari marka tescil edilemez. Ticari marka olabilecek işaretlere örnek olarak sözcükler, harfler, sayılar, grafik temsiller, üç boyutlu işaretler ve bunların kombinasyonları verilebilir.

Koruma için başvuru yapılması gerekir ve tescil ve yenileme ücretlerinin ödenmesine tabidir, ancak tescilli olmayan işaretler bazen ticari marka veya haksız rekabeti önleme mevzuatı çerçevesinde sınırlı korumadan yararlanabilir. [11] Bir ticari marka, spesifik mal ve hizmet sınıfları ile ilgili olarak tescil edilebilir. [12] Ticari markanın sahibi, ticari markayı tescil edildiği mal veya hizmet sınıfları ile ilgili olarak kullanma konusunda münhasır bir hakka sahip olur. Ticari marka kullanılmaz veya ihlalcilere karşı savunulmazsa, koruma tehlikeye düşebilir. Genellikle, aynı veya benzer hizmetler ile ilgili olarak aynı veya benzer işaret kullanılır ise ticari marka ihlal edilmiş olur. Belli yasal sistemlerde, yasa ticari markanın benzer olmayan mallar veya hizmetler ile ilgili kullanımı ile de ihlal edildiğini öngörerek başkalarının ünlü ve iyi bilinen ticari markaları kullanarak bu ticari markalardan haksız bir avantaj sağlamalarını engellemektedir.

Ticari marka koruması bölgeseldir ve bir ticari markada öncelik genellikle başvuru tarihine göre veya (daha nadir olmakla birlikte) ilgili bölgede ilk kullanımına göre belirlenir. Bunun için, bir başvuru sahibi, belli yargı alanlarında daha önceden başvurmak suretiyle başkalarının ilgili hakları alması sonucu ticari markasını tescil ettiremeyebilir.

Ticari marka TM simgesi veya hizmet markası SM simgesinin kullanılması, sahibinin ticari marka hakları talep ettiği anlamına gelir. Hizmet markaları ticari markalarla aynı işleve sahiptir, ancak mallardan ziyade hizmetlerle ilgili olarak kullanılırlar. Çoğu yasal sistemde, ticari markalar hizmetlerle ilgili olarak da tescil edilebilir ve hizmet markaları ayrı bir kategori teşkil etmez. Tescilli simge ® tescilli ticari markalar ile ilgili olarak kullanılır. Zorunlu olmasa da, üçüncü şahıslara ticari marka korumasının talep edildiğinin belirtilmesi açısından bu simgelerin kullanımı tavsiye edilir.

Bazı danışmanlar teşhis, değerlendirme, sorun çözme, eğitim, kişisel gelişim ve diğer materyallerinin ve araçlarının adlandırmalarını korumak için ticari marka kullanmaya başlamışlardır. Örneğin 2001'de Andersen'in web sitesinde (www.andersen.com) KnowledgeSpace®, Global Best Practices®, Value Dynamics®, Human Capital AppraisalTM, Fit-Cost-ValueTM ve Market IntegrationSM markaları yer al-

maktaydı. Bazı durumlarda yaygın sözcükler ve kombinasyonları bile danışmanlar tarafından tescilli markalar veya ticari markalar olarak kullanılmıştır. Örneğin bir danışmanlık firması "Organizasyonel Değişimin Yönetimi" başlıklı metnine ticari marka simgesi TM koyarak araçlarından birinin bu "orijinal ve sıradışı" adlandırmasının kullanımı ile ilgili münhasır hakkı korumak istemiştir.

Patentler

Patent yasası icatlarla ilgilidir ve en güçlü koruma aracıdır. İcatla ilgili ayrıntıların açıklanması karşılığında icadın kullanımı için genellikle 20 yıllık bir tekel sağlar. Koruma süresinin bitiminden sonra, icadı isteyen herkes kullanabilir. Bu yüzden, patent yasası, bilgilerin gizli tutulmasını gerektiren ticari sır koruması ile uyumsuz bir yasadır.

İcadın endüstriyel uygulaması mümkün olmalıdır. Bu şart genellikle icadın uygulanması teknik bir etki yaratırsa, yani icadın kullanılması veya çalıştırılması belli maddi ve fiziki sonuçlar üretirse karşılanmış olur. Belli ülkelerde, teknik değişikliğe neden olan yazılımlar belli koşullar altında patentlenebilir. İlave olarak, icat yeni olmalıdır. Bir icat, bilgi dünyanın neresinde ortaya çıkarsa çıksın, basılı yayınlar, yazılar, diğer patentler veya hatta şifahi açıklamalar yolu ile koruma tarihinde kamuoyunun vakıf olduğu tüm teknik bilgiyi içeren son teknolojinin bir parçasını teşkil etmiyorsa, yenidir. Bunun için, danışman veya müşteri, icadını başkalarına göstermeden veya açıklamadan önce bunun yeniliğini tehlikeye atarak başvuruyu tehlikeye atmayacağından emin olmalıdır. Son olarak, icat, yaratıcı bir adım içermelidir. Bu şart, icat bu alanda vasıflı bir kişi için aşikar değilse genellikle yerine getirilmiş olur.

Patent sahibi, icadı yapmak, kullanmak, satmak, dağıtmak ve ifade etmek için münhasır hakka sahiptir. Yasa genellikle patent sahibinin tekelini kötüye kullanmasını önlemek için bir zorunlu lisanslar sistemi öngörmektedir. Örneğin icat yeterli bir derecede kullanılmazsa, belli şartlar altında böyle bir lisans için başvurulabilir.

Lisanslama ücretleri sektörden sektöre değişir, ancak genellikle patentli teknolojinin kullanıldığı ürünlerin veya hizmetlerin brüt satışının yüzde 1'i ile yüzde 5'i arasındadır. Başka bir yaklaşım olan "yüzde 25 kuralı"na göre de, isim ücretleri net karın yüzdesi olarak belirlenir. [13]

Patent koruması için başvuru yapılması gerekir ve bölgesel olarak verilir, ancak 1970 Patent İşbirliği Antlaşması ve 1973 Avrupa Patent Sözleşmesi gibi belli uluslararası sözleşmeler çerçevesinde uluslararası tescil sağlanır. Koruma için gerekli ön koşulların sağlanıp sağlanmadığını belirlemek için yapılan uzun soruşturmalar dolayısıyla tescil süreci genellikle birkaç yılı bulur. Bilhassa birkaç ülkede birden koruma istendiği durumlarda, koruma maliyeti yüksek olabilir.

Bugüne kadar patent korumasının kapsamı, endüstriyel uygulama veya teknik etki şartını karşılamadıkları için zihinsel adımlar, matematik algoritmaları, soyut fikirler, doğa kanunları, salt kimyasal formüller, temel gerçekler, asıl nedenler, ilkeler, güdüler, defter tutma sistemleri vs. dahil bir dizi dışlama ile daraltılmıştır. İş yöntemleri bu listenin bir parçası idi. Keza bir matematik algoritmasının veya iş yönteminin uygulanması olarak kabul edildiği için fiziki unsurlarla veya süreç adımları ile ilişkisiz

bilgisayar yazılımları da patent mevzuatının kapsamı dışında kalmaktaydı.[14] Ancak ABD Federal Temyiz Mahkemesi'nin, 1998'de, State Street Bank - Signature Financial Group davasında ürettiği, yeni zemin yaratan ve şimdi ünlü olan kararında, merkezuydu yapılı bir yatırım fonu sisteminin ("hub and spoke" mutual fund sistem) yönetimi için tasarlanmış olan bir bilgi işlem sisteminin, patentinin alınabileceğine hükmetmiştir. Buradaki bilgi işlem sistemi ise, göründüğü kadarı ile, bir "iş yapma yöntemi" teşkil etmektedir. State Street kararından bu yana, ABD'de çok sayıda iş yöntemi patenti tescil edilmiştir. Bu patentlere örnek olarak elektronik ödeme süreçleri, teşvik ve ödül modelleri, internet reklamcılığı ve kullanıcı arayüzü düzenlemeleri verilebilir. İş yöntemlerinin genellikle Avrupa'da patenti alınamamasına rağmen bu durumun gelecekte değişmeyeceği düşünülemez.

State Street kararını takiben iş yöntemlerinin patenti alınabilir fikri mülkiyete dahil edilmesi, BT ve bilgiye dayalı ekonomideki yeni gelişmeleri artıracak cesur bir yenilik olarak ya da Pandora'nın kutusunu açan bir karar olarak görülebilir. İş ve internet yöntemlerinin patentlerinin alınması için bir yarış başlamıştır. Bunun için bu hamlenin profesyonel çevrelerde ve iş çevrelerinde hararetli bir tartışmayı ateşlemiş olması bir sürpriz değildir. [15] Olağan ve açık yöntemlere yasal koruma sağlanacağı, iş yöntemlerine patent verilmesinin özellikle e-iş ve daha genel olarak yeni alanlarda ilerlemeyi baltalayacak yanlış bir politika olduğu, patentlerin zaten kullanımda olan ancak hiç patenti alınmamış olan yöntemlere verilebileceği, iş yöntemleri ve yazılım patentlerinin her halükarda diğer patentlerden daha az bir geçerlilik süresine sahip olması gerektiği (Jeff Bezos 20 yıl yerine 3-5 yıl olması gerektiğini belirtmektedir) ve patent tanzim edilmeden önce kamuoyu görüşünün alınması için yeterli bir süre verilerek, hem şirketler hem internet camiasının patent müfettişlerine "tekniğin mevcut durumu"na dair referans sağlamak üzere imkan verilmesi ve böylece kötü patentlerin çoğalmasının önlenmesine yardımcı olunması gerektiği şeklinde endişe ve talepler mevcuttur. [16]

Bu, yeni iş yaklaşımlarının, yöntemlerinin ve programları ile sistemlerinin geliştirilmesi ile ilgili yönetim danışmanlarını doğrudan ilgilendiren, yakından takip edilmesi gereken bir konudur.

Fikri mülkiyet hakları ve internet

İnternet, dünyanın her köşesindeki potansiyel olarak sınırsız sayıdaki tarafların arasında iletişime ve işlemlere olanak veren açık, sınırları olmayan bir ortamdır. Bu işlemler gittikçe daha fazla fikri mülkiyet haklarının konusu olan soyut materyalleri içermektedir. Bu yüzden internet bu hakların korunması için yeni bir zorluk teşkil eder. İnternetin küresel niteliği ile temel olarak ülke bazında korumanın söz konusu olduğu fikri mülkiyet hakları sistemi arasında sık sık gerilimler söz konusudur. İlave olarak, fikri mülkiyet haklarının ihlali durumunda çoğu zaman geçerli yasanın ve yetkili mahkemenin belirlenmesi zor olmaktadır.

İnternet koruma altındaki bir eserin sınırsız sayıda kopyasının çıkarılmasına ve sanal olarak anında dağıtılmasına olanak verdiği için, fikri mülkiyet haklarının ihlaline özellikle elverişli bir ortamdır. Telif hakları, internette bulunan koruma altındaki materyallerin müşterilerinize gönderdiğiniz bir e-postaya eklenmesi veya web siteniz-

de koruma altındaki imgelerin ve fotoğrafların kullanılması gibi basit eylemlerle bile ihlal edilebilir. Kullanıcılar belli yargı alanlarında bir ticari marka olarak tescil edilmiş bir logo veya simgeyi sayfalarına koyarak ticari marka haklarını ihlal edebilirler. Web sitenize hipermetin linkleri eklenmesi veya bir tıklama ile kullanıcılara başka bir siteye erişim imkanı sağlamanız da belli durumlarda fikri mülkiyet haklarını ihlal edebilir. Bir yandan ise, teknolojik koruma aygıtları geliştirilmektedir. Halihazırda, şifreleme ve filigran en sık kullanılan tekniklerdir. Şifreleme, (örneğin) kod çözme şifresi karşılığı bir ücret alarak bilgiye erişimi kontrol etmek amacıyla bilgilerin karışık bir biçimde sunulmasıdır. Filigran, başkalarını bir eseri kendine mal etmekten caydırmak amacıyla esere hak sahipleri ile ilgili bilgilerin dahil edilmesidir.

İnternet, hepsi telif hakkı ile korunan metin, bilgisayar programları, ses, imgeler ve görsel-işitsel eserlerin dijital biçimde iletimine ve kullanımına olanak verir. Telif hakkı ayrıca örneğin bir web sayfasının yapısında ve düzeninde de olabilir. Fikri mülkiyet mevzuatı genellikle teknolojik değişimin gerisinde kalır ve internetin getirdiği yeniliklere uygulanması zordur. Örneğin geleneksel telif hakkı anlayışı çerçevesinde, telif hakkı teorik olarak telif haklı bir eserin internet üzerinden iletilen her geçici kopyası ile ihlal edilebilir. [17]

Yakın zamanda verilen, yukarıda bahsi geçen iş yöntemi patentlerinin birçoğu internetle ilgilidir. Bu patentler satış ve satın alma, internette açık artırma ve reklam teknikleri gibi, şirketler tarafından ürünlerini ve hizmetlerini internet üzerinden tanıtmak ve satmak için kullanılan çeşitli teknikler için koruma sağlarlar. [18]

Artık tedarikçi ile müşteri arasında şahsen ziyaret, posta, telefon veya başka yollar gibi herhangi bir temas olmadan birçok işlem tamamıyla internet üzerinden gerçekleştirilmektedir. Buna bağlı olarak, tedarikçilerin ürünleri ve hizmetlerini internet üzerindeki başka tedarikçilerin ürünleri ve hizmetlerinden ayırmasını sağlayan ticari markalar, elektronik ticaretin kilit bir aracıdır. Ancak, ticari markaların internet üzerinde kullanımı, tüm geleneksel hakların anlayış ve tanımlarını alt üst etmektedir. Örneğin ticari marka korumasının önceden kullanıma tabi olduğu ülkelerde internet üzerinde kullanım bir önceden kullanım teşkil edebilir mi? Bu sorunun yanıtı olumlu görünmesine rağmen, ticari marka sadece internet üzerinde kullanılmış ise önceden kullanımın ispatlanması zor olabilir.

İlave olarak bir ticari markanın internet üzerinde kullanımı ile nasıl ihlal edilmiş olacağı açık değildir. Bir işaretin kullanıcısı ile ticari markanın koruma altında olduğu ülke arasında bir bağ olmalı mıdır yoksa işaretin ülkede bir bilgisayar ekranında görülebilir olması yeterli midir? İkinci yorum, işaretin sahibinin iş yapmayı bile düşünmediği ülkelerde potansiyel olarak ticari marka ihlallerine yol açabilir. Kullanıcıların belli ülkelerle bir bağ oluşturulmasının önüne geçilmesi için sitelerine bir yasal uyarı koyması önerilmiş olsa da ilgili ülkelerin belirlenmesinde pratikte zorluklar yaşanabilecektir. Bricks-and-mortar (geleneksel fiziki işletmeler) dünyasında ticari marka haklarının bölgeselliği çatışan haklar sorununu çözmektedir: İki farklı ülkede bulunan iki farklı kişi aynı meşruiyetle aynı işaret üzerinde hak sahibi olabilir. İnternet üzerinde ise sınırlar ortadan kalkar ve haklar çatışır. [19]

Potansiyel ihlalin sık rastlanan bir türü, ticari markaların 'metatag'ler olarak izin-

siz kullanımıdır. Metatag, internet arama motorlarının site içeriğini kategorize etmesine olanak veren, bir web sitesinin HTML koduna katıştırılan bir anahtar sözcüktür. Bu durumda, ticari marka belirli malları veya hizmetleri ayırt etmek için kullanılmamaktadır. Bir arama motorunun arama yönergelerine yanıt olarak belli bir web sitesini listelemesini sağlamak için kullanılır ve kullanıcı arama sonuçlarının üzerine tıklayarak web sitesinin içeriğini görebilir. Burada, ticari marka, hemen ve kolayca görülebilen bir yerde veya şekilde kayıtlı değildir. Bazı yargı alanlarındaki mahkemeler ticari markaların 'metatag'ler olarak kullanımını bir ticari marka ihlali olarak kabul etmişlerdir. Ticari markaların anahtar sözcükler olarak "satışı" olarak bilinen başka bir uygulamaya göre ise, bir arama motoru bir anahtar sözcüğü bir reklamcıya "satmaktadır". Anahtar sözcük arama motoruna girildiğinde, arama sonuçları ile birlikte otomatik olarak bir reklam çıkar. Ticari marka sahipleri bu uygulamayı mahkemeye götürmüş olmalarına rağmen, bunun bir ticari marka ihlali olarak kabul edilip edilmeyeceği belli değildir.

Bir başka mesele de "cybersquatting" olarak bilinen, iyi bilinen markalarla aynı veya benzer alan adlarının kötü niyetli tescilidir. İnternet üzerindeki alan adları, genellikle ilk başvurana tahsis edilmektedir ve bu nedenle söz konusu ada sahip bir şirketiniz olmasa bile böyle bir internet alan adı için başvurmanız mümkündür. Bu kişinin niyeti genellikle kar amacı ile alan adını ticari marka sahibine yeniden satmaktır. Bunun için, başta ticari markayı alan adı olarak kullanma münhasır hakkını ticari markanın sahibine vermek olmak üzere, çeşitli çözümler önerilmiştir.

İnternet üzerinde fikri mülkiyet haklarının yeterli korumasının sağlanması için ulusal mevzuatların uyumlaştırılması çok önemlidir. Uluslararası düzeyde uyumlaştırma çabalarına örnek olarak internetin getirdiği bazı zorluklara çözüm bulmak için 1996 yılında WIPO himayesinde yapılan iki antlaşma, WIPO Telif Hakkı Antlaşması ve WIPO İcralar ve Fonogramlar Antlaşması verilebilir. İlave olarak, 1999 yılında İnternet Tahsisli İsimler ve Sayılar Kurumu (ICANN) [20] .com, .net ve .org gibi üst seviye alanlar ile ilgili olarak zorunlu bir idari ihtilaf hal sistemi oluşturmuştur. Alan adlarının kötü niyetli tescillerinden kaynaklanan ihtilaflar (örneğin cybersquatting), bir ticari marka sahibi tarafından onaylı bir ihtilaf hal sağlayıcısına götürülen idari davalarla çözülebilir.

Danışman ve müşterinin müşterek çalışmasının ürünleri

Danışmanlık projelerinin sonuçları, artan bir biçimde danışman ve müşterinin müşterek çalışmasının ürünleri olarak ortaya çıkmaktadır. Yasal korumaya uygun yeni bilgilerin oluşturulması durumunda, en başta gelen sorular fikri mülkiyet haklarının kime ait olacağı ve bundan kimin yararlanacağıdır. Böyle soruların sorulması ihtimalinde, daha sonra uyuşmazlıkların ve tatsızlıkların ortaya çıkmasını önlemek için sözleşmede bu hususlara kesin ve ayrıntılı atıflarda bulunulmalıdır.

Dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıdaki gibidir:

- İlgili mevzuat telif hakkı sahibini belirleyebilir, ancak çalışmayı müşteri finanse edeceği için müşterinin kullanmasına izin verilmesi ve bu kullanımdan kaynaklanan mali yararların müşteriye ait olmasına karar verilebilir. Kullanım, müşterinin faaliyet alanı ve/veya bir coğrafi bölge ile sınırlı olabilir. Bunun tersine, danışmanlık firması çalışmasının ürünlerini mevcut müşterinin

rakipleri olmayan müşterilerle sınırlı olmak üzere, başka projelerde kullanma hakkını korumak isteyebilir.

- Projenin fiili fikri girdilerinin önemine dikkat edilmelidir. Örneğin ürün, danışmanın sahibi olduğu halihazırda mevcut bir yöntem veya programa dayalı olabilir ve yalnızca müşterinin özel koşullarına bir uyarlama teşkil edebilir.
- Yasal korumanın talep edilmesinden ve masraflardan kimin sorumlu olacağı açık bir şekilde belirlenmelidir (ki telif hakkı için masraflar makuldür, ancak patent ve ticari markalarda çok daha fazla olabilir).
- Mutabık kalınan anlaşma adil olmalı ve danışmanlar ve müşteriler arasında sağlam bilgi paylaşımı ilkelerini yansıtmalı, böylece yaratıcı ve her iki taraf için de faydalı gelecekteki işbirliklerinin yolunu açmalıdır.

Son olarak, ticaretteki diğer konular gibi, fikri mülkiyetin de sadece bir hukuk ve ticaret meselesi değil, bir etki meselesi olduğu unutulmamalıdır. "Adil bilgi koruma uygulaması"nın bir tanımı yasa koyucu tarafından her zaman yapılmış olmayabilir ve özellikle yasaların teknolojinin, piyasanın ve toplumsal beklentilerin gerisinde kaldığı yeni alanlarda danışmanın veya müşterisinin değer yargılarına bağlı olacaktır.

1. Bkz. www.wipo.org (4 Nisan 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir) ve WIPO intellectual property handbook (WIPO fikri mülkiyet el kitabı) (Cenevre, WIPO, 2001).
2. Ancak bu kuralın istisnaları da mevcuttur. Bu istisnalardan biri, Topluluk Ticari Markasıdır (Community Trade Mark – CTM). CTM'ler Avrupa Birliği'nde geçerlidir ve İspanya, Alicante'de kurulu İç Piyasanın Uyumlaştırılması Bürosu'ndan tescil ettirilebilir.
3. FT Director, Financial Times, 21 Haziran 2001.
4. Örneğin bkz. WIPO: Primer on electronic commerce and intellectual property issues (Elektronik ticaret ve fikri mülkiyet konuları kılavuzu) ecommerce.wipo.int/primer/index.html (4 Nisan 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir).
5. Eğilimler ilgili yakın zamanlı bir genel değerlendirme için bkz. K. G. Rivette ve D. Kline "Discovering the new value in intellectual property" (Fikri mülkiyetteki yeni değeri keşfetmek), Harvard Business Review, Ocak-Şubat 2000, sayfa 54-66.
6. Ekonomik haklara dayanan genel telif hakkı kavramı ile eser sahibinin "telif hakları dahilinde manevi hakları"nın önemini vurgulayan medeni hukuk kavramı droit d'auteur (eser sahibinin hakları) ayrımına dikkat edilmelidir. Örneğin eseri kullanmak için münhasır bir hakkın verilmesi sayesinde genellikle benzer bir sonuca ulaşılabilmesine rağmen, bir eser bakımından eser sahibinin manevi hakları anlamındaki telif hakları, medeni hukuk ülkelerinde devredilebilir haklardan değildir.
7. Bu gibi meslek birliklerine örnek olarak Birleşik Krallık'ta bulunan Performing Right Society (PRS) ve Phonographic Performance Ltd (PPL) verilebilir.
8. Birleşik Devletler'de, telif hakkı koruması eserin ortaya çıkarılması anından itibaren başlar. Ancak, eserin Kongre Kütüphanesi'ndeki ABD Telif Hakkı Bürosu'ndan tescili eser sahibine bir dizi avantaj sağlar ve ihlali dava hakkı gibi belli hakların kullanılabilmesi için ön koşuldur. Bu yüzden, tescil, iyi uygulama olarak kabul edilir.
9. Belli sistemlerde, örneğin Birleşik Krallık'ta, belli koşulların karşılanması halinde tescil edilmemiş tasarımların da korunduğu kaydedilmelidir. Birleşik Devletler'de tasarımlar, özel bir patent kategorisi olarak korun-maktadır.

10. Koruma sağlanabilen diğer marka türleri, belgelendirme markaları ve ortak markalardır. Belgelendirme markaları, işaretin sahibinin kontrolü altında birkaç işletme tarafından kullanılan işaretlerdir. Hizmetlerin veya ürünlerin belli kalite standartlarını karşıladığını, aynı coğrafi menşei, üretim sürecini veya başka ortak özellikleri paylaştıklarını belirtir. Ortak markalar, bir derneğin üyelerinin ürünleri veya hizmetlerini başka bir derneğin üyelerinin ürünleri veya hizmetlerinden ayırmak içindir.
11. Belli ülkelerde spesifik mallar veya hizmetler ile ilgili bir işareti kullanma hakkını tescile gerek olmadan belli bir süre ile sürekli kullanım suretiyle almanın mümkün olduğu kaydedilmelidir. Ancak, bir işaretin böyle bir önceden kullanımı aynı ticari markanın veya benzer ticari markanın sahibine dahi karşı konulabilir iken, genellikle aynı mallar veya hizmetler ile ilgili olarak başkalarının işareti kullanımının önlenebileceği anlamına gelmez. Haksız rekabeti önleme yasası çerçevesinde tescil edilmemiş işaretler için sınırlı koruma da mümkün olabilir. Örneğin rakibin işaretine benzer veya rakibin işareti ile aynı olan bir işaret kullanarak bir kişinin malları veya hizmetlerini rakibin malları veya hizmetleri imiş gibi kandırmak veya kandırmaya teşebbüs etmek, belli koşulların karşılanması halinde haksız rekabeti önleme mevzuatı çerçevesinde yasaklanabilir.
12. Mallar için 34 sınıf, hizmetler için 8 sınıf mevcuttur.
13. Rivette ve Kline, adı geçen kitap, sayfa 62.
14. Ayrıntılı bilgi için bkz. Business methods patents: Navigating the sea of controversy (İş yöntemleri pa-tentleri: Tartışma denizinde seyir) ve Fish & Richardson web sitesinde W. J. Marsden ve J. A. Huffman: EBoom or EBust? "Business methods" patents and the future of Dotcommerce (E-patlama mı e-baskın mı? "İş yöntem-leri" patentleri ve e-ticaretin geleceği) (www.fr.com, 4 Nisan 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir).
15. Bkz. örneğin An open letter from Jeff Bezos on the subject of patents (Patentler konusunda Jeff Bezos'tan açık mektup) (www.amazon.com/exec/obidos/subst/misc/patents.html, 4 Nisan 2002 tarihinde ziya-ret edilmiştir).
16. "Patently absurd?" (Patentçe absürd) yazısında bir dizi konu ele alınmaktadır, The Economist Technology Quarterly, 23 Haziran 2001, sayfa 42-44.
17. Ancak 2001 yılında kabul edilen AB Telif Hakkı Direktifi, dijital verilerin iletimi için gerekli geçici kopyaların bir telif hakkı ihlaline yol açmadığını öngörür.
18. Örneğin 1999 yılında Amazon'un, müşterinin tek bir tuşa tıklayarak sipariş vermesine olanak sağlayan "tek tık" teknolojisini korumak için böyle bir patent verilmiştir.
19. Ticari marka korumasının bölgeselliği sorunu, mahkeme kararları ile ilgili olarak da ortaya çıkmaktadır. Bir işaretin ihlal teşkil eden bir kullanımının internet üzerinde durdurulmasına karar veren bir mahkeme aslında bir ülke tarafından sağlanan ticari marka korumasını tüm dünyaya yayarak kararına küresel bir etki sağlar. Mahkemelerin örneğin yasal uyarıların veya yeterli teknik araçların kullanımını emrederek kararları yoluyla yerel bir yasak uygulamanın bir yolunu bulmaları ümit edilir.
20. ICAAN, geniş bir ticari, teknik, akademik ve kullanıcı toplulukları koalisyonu tarafından internet için oluşturulmuş bir teknik koordinasyon organıdır.

EK 6

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI ÖRNEK OLAY İNCELEMELERİNİN KULLANILMASI

1. Örnek olay incelemelerini kullanmada izlenecek yaklaşım

Danışmanlık yaklaşımları ve yöntemlerinin öğretilmesi ve öğrenilmesinde, örnek olay yöntemi birçok avantaj sağlar. Kursiyerlerin tecrübelerden birşeyler öğrenmesini ve danışmanların ise kendi profesyonel hayatlarında tecrübe edemeyecekleri çeşitli gerçek hayat durumlarını tanımasını sağlar. Birçoğu müşterilerle gerçek çalışma ortamlarında nasıl uygulandığı görülmeden tam olarak anlaşılması zor olan danışmanlık ilkeleri ve yöntemlerinin gösterilmesini sağlar. Kursiyer danışmanlar örnek olay incelemelerinde tanımlanan durumları irdeleyerek kendilerinin bu durumlarda nasıl davranacağını tartışabilir, meslektaşlarının yanısıra müşterilerle çalışabilir ve çözümler arayabilirler. Örnek olay yöntemi ile yönetim ve danışmanlığın hem sert hem yumuşak yöntemleri öğretilebilir ve öğrenilebilir.

Örnek olay yöntemi ilkeleri ile uyumlu olan örnek olay incelemeleri, nihai çözümler ve bunların yol açtığı sonuçlar da dahil olmak üzere bütün olayı tanımlamayıp analiz, tartışma ve çözüm arayışları için alan bırakır. Bir olayın tartışılmasını takiben uygulamada benimsenen gerçek çözüm açıklanabilir ve kurs katılımcılarının ulaştığı sonuçlarla karşılaştırılabilir.

Bundan başka, A'dan Z'ye danışmanlık projelerinin anlatıldığı örnek olay tarihçeleri mevcuttur. Bazıları danışmanlık firmaları tarafından kendi projelerinden öğrenme materyalleri olarak geliştirilmiştir. Ancak bu çoğu zaman zor ve hassas bir durumdur, zira gerçek bir örnek olay tarihçesi çoğu durumda müşteri veya danışman hakkında, organizasyonların çoğunlukla gizli tutmak isteyeceği veya bunlardan gurur duymadıkları için gizlemeyi tercih ettikleri bazı gerçekleri (kişilikler, davranışlar, yeterlikler, ilişkiler, kusurlar) açığa vurmak durumundadır. Aslında, danışmanlıkta projeyi bilen herkesin mutlu olduğu bir örnek olay tarihçesi yazmak hiç kolay değildir.

Danışmanlıkla ilgili sınırlı sayıda örnek olay tarihçesine literatürden veya inter-

netten ulaşılabilir. Bir dizi yayın (bazıları Ek 3'te belirtilmiştir) danışmanlığın geçtiğimiz on yıldaki başarı ve başarısızlıklarını incelemektedir. Bu yayınlar sadece zevkli bir okuma sağlamakla kalmayıp danışmanlığı araştırmak için de kullanılabilecek materyaller içerir. Örneğin Dangerous company (Tehlikeli şirket) adıyla O'Shea and Madigan tarafından yayımlanan, Figgie International'a sağlanan danışmanlığın tarihçesini anlatan eser, derslerle doludur ve hem kişisel çalışma için hem de danışmanlık yaklaşımlarını, stratejilerini, yöntemlerini, yönetim ile iletişimi, roller ve sorumlulukları, proje izlemesini, danışman seçimi ve değerlendirmesini, maliyetlerin kontrolünü vb. tartışmak için bir temel olarak kullanılabilir. Kursiyerlere örnek olay tarihçelerini tavsiye ederken eğitmen veya eğitim danışmanı amacı akılda tutmalı ve ortaya çıkan temel meseleleri tartışmak için hazırlıklı olmalıdır. Tecrübesiz kursiyerler olağanüstü başarıların ve başarısızlıkların sansasyonel tarihçelerinden yanlış sonuçlar çıkarabilirler ve zihinlerinde danışmanlık mesleği ile ilgili yanlış bir resim ortaya çıkabilir.

2. Örnek olay materyalleri için nereye bakmalı? [1]

- Kişisel tecrübeleriniz veya firmanızın tecrübeleri, en iyi örnek olay materyali kaynağıdır. Ancak bu tecrübeleri anlamlı öğrenme materyallerine dönüştürmek için hiçbir engel olmamalıdır (gizlilik, müşterinin mutabakatı, hassas konuları açıklama isteği, belli olayların ve olguların ardındaki, öğrenme açısından daha büyük önem taşıyan konuları kavramlaştırma ve görme kabiliyeti).
- Örnek olay takas büroları; örneğin Harvard Business School Press (bkz. www.hbsp.harvard.edu) danışmanlıkla ilgili Michael Beer ve Gregory C. Rogers tarafından yazılmış örnek olarak materyallerini ve başka ilgili örnek olayları Hewlett-Packard'ın Santa Rosa Sistemler Bölümüne dağıtmaktadır. Seçme danışmanlık örnek olayları New York Üniversitesi, Leonard N. Stern School of Business'a bağlı, Management Consulting Association'ın (Yönetim Danışmanlığı Meslek Kuruluşu) örnek olay veritabanında bulunabilir (www.stern.nyu.edu).
- Danışmanlık sektörü ile ilgili kitaplar (bkz. Ek 3).
- İş dergileri ve profesyonel dergiler, kitaplar ve web siteleri, zaman zaman danışmanlık araştırmaları için iyi birer materyal olan örnek olay tarihçeleri sağlar. Yakın tarihli birkaç örnek olarak aşağıdakiler verilebilir:
  - Red Harring Magazine'in (www.redherring.com) 13 Şubat 2001 sayısında "e-danışmanlık" ile ilgili bir örnek olay incelemesi yayımlanmıştır (Vanessa Richardson ve Julia Lawlor: "Resolving the consultant clash" (Danışman çatışmasını çözmek))
  - Consultant News, Nisan 2001 sayısında (www.kennedyinfo.com) bir örnek olay tarihçesinin konusu olarak küçük işletme danışmanlığı ele alınmıştır. "When consultants attack: A client's story" (Danışmanlar saldırdığında: Bir müşterinin hikayesi)
  - Harvard Business Review, Mayıs-Haziran 2000 sayısında 34-51. sayfalarda Warren D. Miller tarafından "The ghost in the family business" (Aile şirketindeki hayalet) yazısında bir aile şirketine verilen danışmanlık konu alınmıştır.

- Consulting to Management, Haziran 2001 sayısı, 26-31. sayfalardaki W. Czander'in örnek olay tarihçesinin amacı, başarısızlıklardan bir şeyler öğrenmektir. "A failed consultation" (Başarısız bir danışmanlık).
- Harvard Business Review, Temmuz-Ağustos 2000 sayısı, 137-146. sayfalarda Gary Hamel'ın "Waking up IBM: How a gang of unlikely rebels transformed Big Blue" (IBM'i uyandırmak: Olmayacak bir asi grubu Big Blue'yu nasıl dönüştürdü?), IBM'in internet dalgasını nasıl yakaladığını ve bu büyük dönüşüm sürecinde kurum içi değişim ajanlarının/danışmanların oynadığı rolleri anlatmaktadır.
- D. Maister'ın Practice what you preach: What managers must do to create a high-achievement culture (Verdiği öğüdü kendisi tutmak: Bir yüksek başarı kültürü ya-ratmak için yöneticilerin ne yapması gerekir?) (New York, The Free Press, 2001) eserinde, insan yönetiminin farklı ülkelerdeki profesyonel hizmet firmalarının ofislerinin finansal performansı üzerinde etkisini gösteren örnek olay incelemelerini bulabilirsiniz.

3. Örnek olay yöntemi ile ilgili kılavuz ilkeler

Örnek olay yöntemi ile ilgili kısa kılavuz ilkeler, Bölüm 14'te ("Örnek olay yöntemi") John Reynolds tarafından verilmektedir. J. Prokopenko (ed.): Management development: A guide to the profession (Yönetim danışmanlığı: Meslek rehberi) (Cenevre, ILO, 1998). Ayrıca bkz. C. R. Christensen: Teaching and the case method (Öğretmenlik ve örnek olay yöntemi) (Boston, MA, HBS Press, 1987).

4. Süreç danışmanlığının örnek olay tarihçesi

Süreç danışmanlığının tanımı genel kavramlara ve ilkelere indirgendiğinde, izahı ve anlaşılması özellikle zordur. Bu nedenle, bu ekin kalan kısmında süreç danışmanlığının bir örnek olay tarihçesinin tam metni verilmiştir. Bu örnek olay tarihçesi, Apex İmalat Şirketi olayı, Edgar H. Schein tarafından yazılmıştır ve Process consultation: Its role in organization development (Süreç danışmanlığı: Organizasyon gelişimindeki rolü) (Reading, MA, Addison-Wesley, 1969) adlı eserden alınmıştır.

Apex İmalat Şirketi

1. Müşteri ile ilk temas ve ilişkilerin tanımlanması

Apex İmalat Şirketinden temas kurulan kişi, genel müdürün bir kademe aşağısında, bir bölüm müdürü idi. Şirket, birkaç bölüme ayrılmış büyük bir imalat şirketi idi. Temas kurulan kişi yakın zamanda yapılan bir reorganizasyon sonucunda üst yönetim kademesinde iletişim sorunları ortaya çıktığını belirtmiştir. Şirketin önümüzdeki yıllarda hızlı bir büyüme sergileyeceği beklendiği için bu sorunun hemen üzerine gidilmesinin iyi olacağı düşünülmüştür.

Temas kurulan kişi bazı kilit kişilerle ilişkileri konusunda genel müdürün yardıma ihtiyacı olduğu endişesini açıkça ifade etmiş, genel müdür ve kilit astlarının

arasında iyi bir iletişim olmadığı yönündeki endişelerini paylaşmış ve yakın şirket tarihçesinin organizasyonda bir dengeleyici güce ihtiyaç olduğunu ortaya koyduğunu belirtmiştir. Ben kendisine bu görüşmemizden genel müdürün haberi olup olmadığını ve bir danışmanın kullanılması konusunda genel müdürün duygularının ne olduğunu sordum. Temas kurulan kişi sadece genel müdürün değil, diğer kilit yöneticilerin de bunu desteklediğini belirtti. Hepsi de dışarıdan yardımın gerekli olduğu konusunda hemfikirdi.

Nihayet, genel müdür ve altı kilit astı ile aylarca çalıştıktan sonra, hepsinin beni potansiyel olarak faydalı bir iletişim bağlantısı olarak gördüğü bir noktaya ulaştım. Bana gayet içten bir şekilde iletmem gerektiğini hissettiğim bir şey öğrendiğimde her birine, diğerlerinin duygularını veya tepkilerini rapor etmemi istediler. Aynı zamanda, dillendirdikleri her fikri veya tepkiyi iletebileceğimi bildiklerinden birbirleri hakkında benimle çok açık konuştular. Bana ve birbirilerine yeterince güvendikleri için benden her şeyi gizli tutmamı istemediler.

Bu olay benim için çok ilgi çekiciydi, zira bu tür bir bilgi taşıyıcılığı vazifesini kendim için ideal bir rol olarak görmüyordum ve bu durum, söylemeleri gereken şeyleri birbirlerine doğrudan söyleyemediklerini gösteriyordu. Bunun için, iki eylem yolu belirledim. Birincisi, elimden geldiğince her birine bir konu hakkında ne düşündüğünü gruptaki diğerlerine doğrudan söylemeyi öğretmeye çalıştım. Aynı zamanda, çalışma durumuna yardımcı olabileceğini düşündüğüm bilgileri ve görüşleri ileterek süreçlerine doğrudan müdahale ettim.

Basit ancak önemli bir olay, ne demek istediğimi gösterecektir. İki üye, Pete ve Joe, kısmen bir rekabet duygusu içinde oldukları için, birbirleri ile her zaman özgür bir şekilde iletişim kuramıyordu. Pete bir araştırma yapmış ve tüm grubun tartışması için bir rapor yazmıştı. Raporu sunacağı günden üç gün önce, şirketi ziyaret ettim ve Pete'in ofisine uğrayarak raporu ve işlerin nasıl gittiğini sordum. İşlerin iyi olduğunu ancak dürüst bir şekilde, Joe'nun görevi ile ilgili bazı destek verilerine bakmak için kendisine gelmemesi konusunda şaşkın olduğunu söyledi. Pete bunun Joe'nun kendisine pek saygı göstermediğinin başka bir kanıtı olduğu düşüncesindeydi.

Yaklaşık bir saat sonra Joe'nun yanındaydım ve rapor konusunu açtım. Joe ve personeli çok yoğun bir şekilde toplantıya hazırlanıyordu, ancak destek verilerine bakma konusunda hiçbir şey söylenmemişti. Veriler konusunda neden hiçbir şey yapmadıklarını sorduğumda, Joe bunun özel olduğundan ve Pete'in açıklamayacağından emin olduğunu söyledi. Joe bu verileri görmeyi çok istiyordu, ancak Pete'in bunu bilerek teklif etmediğinden de emindi. Bu noktada Joe'ya Pete'in ne düşündüğünü söyleyerek müdahale etmenin bir zararı olmayacağına karar verdim. Joe oldukça şaşırdı ve aynı gün Pete'e gitti; Pete, Joe'yu sıcak bir şekilde karşıladı ve Joe'ya Joe'nun görmek istediği ve kendisinin de paylaşmayı çok istediği üç cilt veri verdi. Pete'in duygularını açıklayarak Pete'i veya Joe'yu veya her ikisini incitip incitmeyeceğim konusunda dikkatli karar vermeliydim. Potansiyel getirilerinin risklerinden ağır bastığına karar verdim.

Şirket için uygun beklentilerin belirlenmesi konusuna geri dönersek, insan kaynakları sorunları ile ilgili bir uzman kaynağı vazifesi görmeyeceğimi, bunun yerine alternatifler sunarak ve çeşitli alternatiflerin sonuçlarını düşünmelerine yardımcı olarak grubun bu sorunları çözmesine yardımcı olmaya çalışacağımı açık ve net bir şekilde ifade etmem gerekir. Ayrıca öncelikle insanları iş başında gözlemleyerek veri toplayacağım, mülakat veya başka anket yöntemleri kullanarak veri toplamayacağım (ancak bu yöntemler uygun olduğunda yine kullanılacaktır) beklentimi vurgulamam gerekir. Son olarak, çok aktif olmayacağımı, ancak sadece gruba yardımcı olacağını düşündüğümde olanlarla ilgili yorum yapacağımı veya gözlemlerimle ilgili geri bildirim sunacağımı belirtmem gerekir.

Görece eylemsiz olmam çoğunlukla grup için bir sorun teşkil eder, zira grubun beklentisi, bir danışmanla anlaştıktan sonra arkalarına yaslanmaları ve danışmanın onlara ne yapacaklarını söylemesidir. Danışmanın saatlerce grupla birlikte oturup kalkması ve çok az şey söylemesi, sadece bu beklentiyi yıkmakla kalmaz, ayrıca danışmanın neyi gözlemlediği konusunda bir endişe yaratır. Bu oyunda potansiyel olarak zarar verici bir nitelikte kişisel veri topladığım konusunda grubu ne kadar erken ikna edebilirsem, bunu izleyen gözlemlerim de o kadar sorunsuz yürüyecektir.

Özet olarak, temas kurduğum kişi ve ilgili kişiler ile erken keşiflerin bir kısmı, istişare sürecine hükmedecek resmi ve psikolojik sözleşmeyi tesis içindir. Günlük ücrete dayalı bir anlaşma ile müşteri sistemi ile çalışmaya ayrılacak potansiyel sayıdaki gün dışında resmi bir sözleşme olmaması gerektiği kanısındayım. Her bir taraf her zaman katılım düzeyini sonlandırmakta veya değiştirmekte serbest olmalıdır. Psikolojik sözleşme düzeyinde, mümkün olduğunda çok yanlış kanıyı açığa çıkarmak ve çalışma tarzım, amaçlarım, yöntemlerim vb. konu-sunda mümkün olduğunca açık olmak önemlidir.

2. Çalışma yöntemi

Seçilen çalışma yöntemi, süreç danışmanlığının ardında yatan değerler ile mümkün olduğunca uyumlu olmalıdır. Bunun için, gözlemler, gayri resmi mülakat ve grup münazaraları:

(1) danışmanın basmakalıp yanıtları veya standart "uzman" çözümleri olmadığı düşüncesi ve
(2) danışmanın irdeleme ve iki yönlü iletişim için azami derecede hazır olması gerektiği düşüncesi ile uyumlu olacaktır.

Danışman anket formu ve anket gibi yöntemler kullanırsa, yanıt veren için bir soru işareti olarak kalır. Böyle oldukça da, yanıt veren kişi danışmana gerçek anlamda güvenemez ve bunun için soruları tam bir dürüstlükle yanıtlayamaz. Seçilen çalışma yöntemi, işte bu yüzden, danışmanı azami düzeyde görünür ve etkileşim için azami düzeyde hazır kılmalıdır.

Çoğu zaman bir istişare projesine biraz mülakat ile başlamayı tercih ederim,

ancak mülakatın amacı daha sonra gözlenecek olan kişilerle bir ilişki kurmak için veri toplama değildir. Mülakat, karşımdaki kişi hakkında birşeyler öğrenmenin yanısıra kendimi ortaya koymaktır. Anket formlarını kullanmayı ancak insanların dolaysız ve dürüst yanıtlar verecek kadar bana güvenebileceği, organizasyonun beni iyi tanıyacağı zaman yapmayı düşünürüm.

Apex Şirketinde yaptığımız keşif toplantısı sonunda icra komitesinin düzenli toplantılarından birine katılmama karar verdik. Bu toplantıda, bundan sonra neler yapılabileceği ve yapılması gerektiği konusunda genel müdür ve diğer kilit yöneticilerle görüşme fırsatım olacaktı. Toplantıda gruba dışarıdan birinin yardım etmesi ve organizasyonun daha etkin bir hale gelmesi fikrine çok sıcak bakıldığını gördüm. Ayrıca grubun açık uçlu bir ilişkiye girmeye istekli olduğunu da gördüm. Süreç danışmanlığı felsefemi elimden geldiğince açıklamaya çalıştım ve birbirimizi daha iyi tanımanın daha iyi bir yolunun grubun her bir üyesi ile bir dizi bireysel mülakat yapmak olduğunu belirttim. Aynı zamanda, icra komitesinin haftalık olarak gerçekleştirilen yarım günlük toplantılarına katılmamı önerdim. Mülakatlar ise birkaç toplantıya katıldıktan sonra başlayacaktı.

Grubun ilk toplantısında bir dizi kilit olayı gözlemleyebildim. Örneğin genel müdür olan Alex çok gayri resmi, ancak çok güçlü idi. İlk intibam (ki daha sonra bu intibam doğrulandı) tüm grup üyelerinin genel müdür ile ilişkilerinin kilit olacağı, birbirleriyle olan ilişkilerinin ise daha az önemli olacağı idi. Ayrıca Alex'in ancak orada bulunmamın bir değeri olduğunu gördüğünde orada olmama müsamaha gösterecek; orada bulunmamın bir değeri kalmadığında kolaylıkla benimle yüzleşebilecek ve ilişkiyi sonlandırabilecek, kendine güveni oldukça yüksek biri olduğu izlenimini edindim.

Alex'in benimle yalnız görüşme ihtiyacı duymaması da etkileyici idi ve yönetim tarzının bir göstergesi olarak ortaya çıktı. En başından beri benimle grupla birlikte görüşmekten memnundu. İlk toplantının sonuna doğru, yapmak üzere olduğumuz psikolojik sözleşmeyi her iki tarafın da anladığından emin olmak için Alex ile özel bir görüşme talep ettim. Bu bire bir ilişki bahsinden şaşırtıcı bir şekilde rahatsız oldu, bana bildirmek istediği çok az şey oldu ve ilişki ile ilgili görüşüme fazla ilgi göstermedi. İstişare ilerledikçe kendi davranışı ile ilgili kişisel geri bildirim alma konusundaki tepkisini ölçmek için özel görüşme istedim. Bunu memnuniyetle karşılayacağını söyledi ve bununla ilgili çok az endişe belirtti. Daha sonra öğreneceğim gibi, bu Alex'in gücü ve kimliği konusunda çok kuvvetli bir duygu yarattı. Kendini iyi bildiğini düşünüyordu ve geri bildirim konusu onun için ufak bir tehdit bile oluşturmuyordu.

İlk görevimin bir bölümü, grubun genel müdür ile iyi ilişkiler kurmasına yardımcı olmaktı. Grup üyeleri ile yaptığım mülakatlarda ilişkide nelerin iyi gittiği, nelerin kötü gittiği, genel müdür ile olan ilişki sorunlarının iş performansı ile ne şekilde ilgili olduğu, grup üyelerinin ilişkinin ne şekilde değişmesini istedikleri vb. konulara ağırlık verdim. Resmi bir mülakat programım yoktu; bunun yerine az önce belirttiğim konular etrafında her üye ile gayri resmi bir münazara yaptım.

Danışman tarafından müdahale

Apex Şirketinde mali işler müdürünün mali bilgileri herhangi bir kastı olmadan tehditkar bir şekilde sunarak işletme müdürlerinde rahatsızlığa neden olduğunu gördüm. Yardımcı olmak istiyordu ve sunacağı bilgilere herkesin ihtiyacı olduğunu düşünüyordu, ancak çoğu zaman diğer yöneticilerden birinin suçlandığı görüntüsü veriyordu; maliyetleri çok yüksekti, envanter kontrolü yanlıştı, bütçeyi çok aşmıştı vs. Ayrıca, bu bilgiler çoğunlukla ilk kez toplantıda açıklanıyor, ilgili işletme müdürünün bundan önceden haberi olmuyor ve işlerin neden yoldan çıktığını bulması için herhangi bir fırsatı olmuyordu. Sonuç ise çoğu zaman rakamların geçerliliği konusunda meyvesiz bir tartışma, işletme müdürünün kendini savunmaya geçmesi ve müdürler mali işler müdürü ile etkin çalışamadığı için genel müdürün durumdan rahatsız olması oluyordu.

Bu sürecin birkaç hafta boyunca sürekli tekrarladığını gözlemledikten sonra sadece örüntüye dikkat çekmenin sorunu gerçekten çözmeyeceğine karar verdim, zira herkes yapıcı bir niyete sahip görünüyordu. Grubun ihtiyacı, finansal kontrol bilgilerinin kullanımı hakkında düşünmek için alternatif bir yoldu. Bu nedenle kontrol sistemleri ile ilgili bir memo yazdım ve gruptakilere gönderdim.

Daha sonraki bir toplantıda bu konu tartışmaya açıldığında gözlemlerimi yapmak için daha iyi bir konumdaydım, zira açık bir alternatif sunulmuştu. Bu konu hep ateşli tartışmalara neden olduğu ve grup üyeleri her noktayı ayrıca tartışmak isteyecek son derece aktif kişiler oldukları için – ki bu, istenen mesajın tam anlamıyla verilmesini zorlaştırıyordu – bu teoriyi sözlü olarak başarılı bir şekilde takdim edemeyeceğimi düşünüyordum.

Apex grubu ile çalışmamda yazılı "teori memosu" uygun ve etkili bir iletişim yöntemi oldu. Başka gruplarla farklı örüntüleri uygulanabilir bulmuştum. Örneğin eğer grup üyeleri yarım gün için işlerini bırakıp grup süreçleri üzerinde çalışmak üzere toplanırsa, o zaman ilgili olduğunu düşündüğüm teori unsurlarını sunmak için oturumun ortasında (veya sonunda) yarım saat kadar bir süreyi ben alabilirim. Grup içindeki belli "takıntıları" gözlemlemeden genellikle konuları seçmem. Bunun için, kısa sürede, çeşitli konularda girdi sağlamaya hazır olmam gerekir.

Son bir teori girdisi yöntemi, belli zamanlarda gruba ilgili makalelerin kopyalarını dağıtmaktır. Çoğu zaman grubun üzerinde çalıştığı konu ile ilgili olan iyi bir teori bilirim. Böyle bir makalenin dağıtılmasını önerdiğim zaman aynı zamanda grubu gündeminin ve zamanının bir kısmını makalenin tartışmasına ayırmaya da ikna etmeye çalışırım.

Teori girdisi için temel kriter, grubun bir sorun olarak gördüğü konu ile ilgili olmasıdır. Grubun teori ile bağlantılı kendine ait verileri yok ise, "önemli" teoriler sunmakla elde edilecek bir şey yoktur. Öte yandan, bir kez grup bir konuyla kendi sürecinde yüzleştiğinde, üyelerin genel teoriye bakmaya ve genel teoriden öğrenmeye hazır olmalarına her zaman şaşarım.

Gündem belirleme müdahaleleri, okuyucuya önemsiz, etkisiz bir müdahale türü olarak görünebilir. Bununla birlikte, çalışma gruplarının basit gündem belirleme konularında sık sık açmaza girmeleri benim için şaşırtıcıdır. Bir şekilde, toplantıları için gerçek gündemi seçememeleri ve yapıcı bir şekilde gündemi tartışamamaları, belirlenmesi daha zor olan başka zorlukları simgeler. Grup kendi gündemi üzerinde çalışmaya başlayabilirse, çoğu zaman diğer süreç tartışmaları için de kapı açılır. İsterseniz bu yaklaşımın nasıl işlediği konusunda birkaç örnek vereyim.

Apex Şirketinde birkaç ay boyunca genel müdür ve kilit astlarının katıldığı haftalık icra komitesi toplantılarına katıldım. Kısa zamanda grubun çalışma şekli açısından ne kadar gevşek olduğunun farkına vardım: İnsanlar konuşmak istedikleri zaman konuşuyor, konuları tam anlamıyla irdeliyorlar, çatışmalarla oldukça açık bir şekilde yüzleşiyorlar ve üyeler katkıda bulunma konusunda kendilerini rahat hissediyorlardı. Bu iklim, yapıcı gibi görünüyordu, ama grup için büyük bir zorluk da yaratıyordu. Gündemde ne kadar az konu olursa olsun, grup hiçbir zaman işini bitiremiyordu. Bekleyen konuların listesi uzuyor ve grup üyelerinin hayal kırıklığı da bununla orantılı bir şekilde yoğunlaşıyordu. Grup buna karşı daha sıkı çalışmaya çalışıyordu. Daha fazla toplantı yapıyorlar ve her toplantıda daha fazla şeyi halletmeye çalışı-yorlardı, ama başarı oranı da azdı. Grubun etkisizliği, toplantı sayısının çok fazla olması hakkındaki yorumlar vb. gittikçe sıklaşmaktaydı.

Benim teşhisim, grubun aşırı yüklenmesiydi. Gündemleri çok genişti, herhangi bir toplantıda birçok gündem meselesini halletmeye çalışıyorlardı ve gündem, işletme ve politika konularının bir karışımından oluşmaktaydı ki, grup bu meselelerin farklı zamanlar ayrılmasını gerektirdiğinin farkında değildi. Gruba aşırı yüklenmiş olduklarını söyledim ve toplantıları için gündemlerini nasıl geliştirmeleri gerektiğini tartışmalarını önerdim. Yaklaşık yarım saat duyguların paylaşılmasından sonra öneri benimsenmişti. Daha sonra benim yardımımla gündem maddelerinin çeşitli kategorilere ayrılması ve bazı toplantıların tamamıyla işletme konularına, diğerinin ise sadece politika konularına ayrılmasına karar verildi. İşletme toplantıları, bu konuları daha verimli bir şekilde ele almak için daha dar bir şekilde gerçekleştirilecekti. Politika soruları ise derinlemesine ele alınacaktı.

Grup bu ayrımı yaptıktan ve farklı toplantılarda farklı işlevler görebileceğinin farkına vardıktan sonra, ayda bir tam gün toplanmaya karar verdi. Bu günde bir veya iki büyük soruyu seçecek ve derinlemesine irdeleyeceklerdi. Grup bu toplantıları ofisten uzakta, hoş, daha az telaşlı bir ortamda gerçekleştirme önerimi kabul etti.

Gündemi yeniden düzenleyerek grup tüm faaliyet örüntüsünü yeniden düzenlemiş oldu. Bu yeniden düzenleme, benim rolümün de yeniden düzenlenmesi ile sonuçlandı. Genel müdür işletme toplantılarına katılmayı aşamalı olarak azaltmam, ancak aylık bir gün süreli toplantılarda daha aktif bir rol almayı planlamam gerektiğine karar verdi. Sunmak istediğim bir teori olduğunda ve toplantıların süreç analizi için bana zaman ayıracaktı. Daha önceki toplantı örüntüsünde süreç çalışması için zaman ayırmaya isteksizdi, ancak bu sefer bunu olumlu karşılamıştı.

Bütün gün süren toplantılar, grubun iklimini dramatik bir şekilde değiştir-

di. Bir kere, aralar ve yemekler sırasında diğer üyeler ile yakın gayri resmi ilişkiler kurmak daha kolaydı. Zira yeterli zaman vardı, insanlar çatışmalarını sürüncemede bırakmak yerine gerçekten halledebileceklerini hissediyorlardı. Benim izlenimime göre, tanışıklık düzeyi arttıkça gruptaki güven düzeyi de artmaktaydı. Bu özgürlük duygusu sayesinde herkes daha da rahatlamış, kişisel engelleri yıkmaya ve doğru bilgiler rapor etmeye daha hazır bir durumdaydı. Savunmacı çarpıtmaya veya geri durmaya daha az ihtiyaç vardı.

Yaklaşık bir yıl sonra grup bir anda doğrudan yüzleşmeci geri bildirimi denemeye karar verdi. Tipik aylık tam gün süren toplantılardan birindeydik. Genel müdür her grup üyesinden bazı kişilerin güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunu düşündüklerini anlatmasını istedi. Bu tartışma için bir format tasarlamaya yardımcı olmamı istedi. Grup üyelerine önce bu tür bir yüzleşemeye teşebbüs etmeye gerçekten istekli olup olmadıklarını sordum. Yanıt içten bir şekilde olumluydu, bunun için devam etmeye karar verdik.

Önerdiğim format, grup üyeleri hakkındaki önceki gözlemlerime dayanmaktaydı. Herhangi biri kişi başka bir kişi hakkında bir yorum yaptığında yanıt verme ve yapılan ilk yoruma kilitlenme yönünde güçlü bir eğilim olduğunu fark etmiştim. Bunun için, daha fazla geri bildirim alınamamaktaydı. Bu sorunu hallet-mek için önerim, grubun bir seferde tek bir kişiyi tartışması ve temel kural olarak anlatılan kişinin tüm üyeler tüm geri bildirimlerini yapana kadar yorum yapmaması ve yanıt vermemesi idi. Bu şekilde, dinlemeye devam etmek zorunda kalacaktı. Temel kural kabul edildi ve bana da sürecin amaçlandığı gibi işlemesi için grubu izleme görevi verildi.

Sonraki birkaç saat boyunca grup, genel müdür de dahil olmak üzere her üyenin yönetim ve kişiler arası ilişki tarzını ayrıntılı ve araştırıcı bir şekilde tahlil etti. Ben üyeleri tartışılan kişide gördükleri hem olumlu hem de olumsuz yönleri tartışmaya teşvik ettim. Ayrıca üyeleri yorumlarını spesifik ve somut bir şekilde yapmaya zorlamada kilit bir rol oynadım.

Örnekler vermelerini istedim, sözlerine açıklık getirmeleri konusunda ısrar ettim ve genel olarak tartışılan kişi verilen geri bildirimi anlamaya çalışırken aklına gelebileceğini düşündüğüm türde sorular sordum. Ayrıca bu üyenin davranışlarında gözlemlemiş olduğum noktalarda kendi geri bildirimlerimi de ekledim. İlk başta, grup için ne geri bildirim vermek ne de almak kolay oldu, ancak gün ilerledikçe grup daha etkin olmayı öğrendi.

Bütün yüzleşme alıştırması, hem o zaman hem de birkaç ay sonra son derece başarılı bulundu. İlişkileri derinleştirdi, üzerinde çalışılabilecek bazı kronik sorunları ortaya çıkardı ve her üyeyi kendi kişisel gelişimi açısından düşünmeye sevk etti. Grubun çalışma konuları etrafında yapılan aylarca toplantıdan sonra bunu yapmaya bir anda karar verdiği kaydedilmelidir. Bu tür bir toplantıya olan ihtiyacı inisiyatif gruptan gelmeden bir süre önce görmeme rağmen, bunu daha önce yapmaları istenmiş olsaydı bu geri bildirim görevini etkin bir şekilde yerine getirebileceklerinden emin değilim.

Bu durumda, müdahalem gruba kaotik toplantılardan farklılaştırılmış, düzenli bir örüntüye geçmelerinde yardımcı oldu. Sonuçta, grup toplantılarda eskisinden daha fazla zaman harcadı, ancak toplantılar daha verimli olduğu için bunu fazla önemsemediler. Grup ayrıca kendi gündemini nasıl yöneteceğini ve kendi süreçlerini nasıl yönlendireceğini öğrendi.

Gruplara ve kişilere geri bildirim sistemleri

Çeşitli grup toplantıları ile üst yönetim grubunu tanıdıktan sonra genel müdür yardımcısının altındaki bir sonraki kademeyle mülakatlar yapmanın ve geri bildirim vermenin faydalı olabileceğini önerdim. Üst düzey yöneticiler grubu, bu kademede bir moral sorunu olabileceği konusunda endişeli idi. İlk olarak sadece bir mülakat yapmam ve üst yönetim grubuna rapor etmem istendi. Daha önce de belirttiğim nedenlerden dolayı bu yaklaşımı reddettim: Daha yüksek bir gruba rapor etmek için veri toplamak, süreç danışmanlığı varsayımlarını ihlal edecekti, zira veri kaynakları kendi süreçlerinin analizinde yer almayacaktı. Bunun yerine mülakatları elde edeceğim tüm sonuçların önce mülakat yapılan gruba rapor edileceği ve üst yönetime sadece grubun rapor edilmesi gerektiğini düşündüğü şeylerin rapor edileceği temel kuralı ile gerçekleştirmeyi önerdim. Grup önce konuları sınıflandıracak ve hangilerini kendilerinin halledebileceğine ve üst yönetimin kontrolü altında oldukları için hangilerinin yukarıya rapor edilmesi gerektiğine karar verecekti. Geri bildirimin gerçek değeri, ilk olarak verileri sağlayan gruba olmalıydı; gündeme getirdikleri konuların gözden geçirilmesine dahil olmalı ve bu konular hakkında neler yapılabileceğini kendileri düşünmeliydi.

Üst yönetim yukarıda anlatılan prosedürü kabul etti. Bir genel müdür yardımcısı, mülakat programına katılacak tüm üyelere bir memorandum göndererek üyelere prosedürle ilgili bilgi verdi, prosedürü desteklediğini ve bu programa katılacaklarını umduğunu ifade etti. Daha sonra ben, ilgili herkesle kişisel randevuları ayarladım. Bu ilk randevularda bu fikrin nasıl ortaya çıktığını anlattım, mülakat yaptığım kişilere yanıtlarının tamamen gizli tutulacağı teminatını verdim, verileri departman bazında özetleyeceğimi ve patronuna veya üst yönetime herhangi bir geri bildirim vermeden önce kendilerinin grup raporunu göreceğini ve tartışacağını belirttim.

Mülakat yaptığım her kişiden işini tanımlamasını, işindeki en önemli artılar ve eksiler olarak neleri gördüğünü, başka gruplarla ne gibi ilişkileri olduğunu ve meydan okuma, otonomi, denetim, tesisler, maaşlar ve sosyal yardımlar vb. gibi bir dizi spesifik iş faktörü ile ilgili neler hissettiğini anlatmasını istedim. Daha sonra mülakatları bir raporda özetledim ve bu raporda ortak sorun alanları olarak gördüğüm konuları vurgulamaya çalıştım.

Tüm yanıt verenleri bir grup toplantısına davet ederek toplantıda özetleri dağıttım ve toplantının amacının verileri gözden geçirmek, silmek ve gerektiğinde ayrıntılandırmak olduğunu ve hangi sorun alanları üzerinde grubun kendisinin çalışabileceğini belirlemek olduğunu açıkladım. Daha sonra madde madde özetin üzerinden geçtik ve her maddeyi hak ettiği ölçüde tartıştık.

Grup toplantısının en büyük faydası, mülakat yaptığım kişilerin sistematik bir şekilde kişiler arası ve grup konuları ile karşılaşması oldu. Birçoğu için sızlanma vesilesi olarak gördükleri şeyler, bir şeyler yapabilecekleri organizasyonel sorunlara dönüştü. "Bırakalım tüm sorunlarımızı üst yönetim çözsün" görüşünün yerini sorunları grup içi sorunlar, gruplar arası sorunlar ve üst yönetimin sorumlu olduğu sorunlar şeklinde sınıflandırma görüşü almaya başladı. Mülakat yapılan kişiler örgütsel psikolojiyi daha iyi anlamakla kalmadı, veri toplama sürecine dahil edilmelerine de olumlu tepki verdi. Bu, onlar için üst yönetimin onlarla ilgilendiğinin ve organizasyonel sorunları çözme arzusunun bir göstergesi oldu. Bu gibi tepkiler, aynı yaklaşımı denediğim başka gruplarda da tipik olarak ortaya çıkan tepkilerdi.

Grup toplantısını takiben, gözden geçirilmiş özet, bazı durumlarda bireysel olarak, bazı durumlarda ise grup halinde üst yönetime verildi. Benim tercihim, bütün noktaları izah edebilmek için özetin önce bireysel olarak verilmesi, daha sonra ise mülakatlarda ortaya çıkan verilerin getirilerinin grup halinde tartışılması idi. Grubun ilk amirinin dahil olduğu durumlarda, çoğu zaman grup raporuna amirin yönetim tarzının güçlü ve zayıf yönleri hakkında mülakata girenler tarafından yapılan tüm yorumların alıntılandığı kişisel bir raporu da ekledim. Bu odaklanmış geri bildirim öğelerine yöneticiler genellikle büyük değer verdi, ancak bu geri bildirimler ancak ve ancak yönetici önceden böyle bir geri bildirim istemiş ise sağlanmalıdır.

Mülakat özetinden bireysel veya grup geri bildirimi verilmesinde benim rolüm, verilerin anlaşılmasının sağlanması ve gerekli tedbirlerin etkin bir şekilde alınabilmesi için kabul edilmesinin teşvik edilmesi idi. Üst yönetimin birşeyler yapacağı beklentisi uyandırıldıktan sonra raporun üstünkörü okunması ve bir şekilde eyleme geçilmemesi durumunda morallerin bozulması gibi büyük bir risk söz konusudur. Bu arada, üst yönetimin en başta bu konuda taahhütte bulunmasının ve yüksek düzeyli yetkililerin mülakatlar tamamlandığında bir eylem talebi olacağını anlamasının sağlanması, süreç danışmanının işidir. Eğer yönetim sadece bilgi istiyorsa (bu bilgilerle ilgili birşeyler yapmak istemiyorsa) süreç danışmanı hiçbir mülakat yapmamalıdır. Yönetimin duyacağı şeyleri sevmemesi ve tüm çabaları bastırması tehlikesi çok büyüktür ve böyle bir eylem yolu sadece morallerin bozulmasına hizmet edecektir.

Mülakatların (veya anket formlarının) sonuçlarının bu sonuçlarla ilgilenen gruptan başkasına rapor edilmesi şart değildir. Bir grubun işleyişini geliştirmek için yapabileceği en basit ve en faydalı şeylerden biri, danışmanın üyelerle bireysel olarak mülakat yapması ve üyelerin duygularının bir özetini bir bütün olarak gruba rapor etmesidir. Hakkında veri toplanan kişi bu verilerinin kendine zararı olacağını veya bu verilerin analizinin performansı ile ilgili fazla eleştirel sonuçlara varılması ile sonuçlanacağını düşünüyorsa, hiç kimsenin kişisel olarak afişe edilmesi riski olmadan çok önemli verilerin açığa çıkarılmasının bir yoludur.

Bireysel geri bildirim verilmesi, birden fazla örnek olay kullanılarak izah edilebilir. Apex Şirketinde grupları mülakata alınan genel müdür yardımcılarının her biri ile görüştüm ve yönetim tarzları hakkında yapılan yorumların birer listesini verdim. Her birini de iyi tanıyordum ve yapılan yorumları kabul edebileceklerini düşünüyor-

dum. Genel müdür yardımcıları ile açık olmayan ve/veya tehdit teşkil eden hususları ayrıntısıyla konuşabilmek için en az bir saat sürecek birer görüşme ayarladık.

Bu münazaralar genellikle kişinin geri bildirim verilerinin yol açtığı bazı olumsuz etkilerin üstesinden gelebilmek için gerçekleştirilmiş bireysel danışmanlık oturumlarına dönüştü. Bu gibi oturumlar gerçekleştireceğimi bildiğim için mülakat yaptığım her kişiden patronunun tarzı ve patronu ile ilgili sevdiği ve sevmediği şeyler hakkında uzun uzun konuşmasını istedim. Patronun etkin bir yönetici olduğu durumlarda, astlarının faydalı geri bildirim olarak bir yararı olmayacağını bildiğim birkaç muğlak genelleme yapma eğiliminde olduğunu gözlemledim. Spesifik olay ve tarif soruları sorarak, patronun yaptıkları ile ilgili astlarının sevdiği ve sevmediği şeyleri tespit etmem mümkün oldu.

Önerilerde bulunmak

Danışman belli bir çözümü en iyi çözüm olarak önermediğini açık ve net bir şekilde ifade etmelidir. Ancak müşteri için can sıkıcı olsa bile, süreç danışmanı müşterinin kendi çözümlerini üretme kabiliyetinin artırıldığı bir durum yaratmaya çalışmalıdır. Danışman belli bir sorunu çözmek değil, sorun çözme kabiliyetini artırmak ister.

Tecrübelerime göre, yukarıdaki "kural"ın tek bir sınıf istisnası vardır. Eğer müşteri özellikle organizasyonel veya kişiler arası sorunlar üzerinde çalışmak amacıyla bazı toplantılar yapmak veya bir veri toplama yöntemi tasarlamak istiyorsa, o zaman danışman gerçekten uygulatması gereken bazı ilgili tecrübelere sahiptir. Danışman kendi tecrübeleri ile mülakatlar veya anket formlarını müşteriden daha iyi bilir: Hangi soruların sorulacağını, verilerin nasıl düzenleneceğini, geri bildirim toplantılarının nasıl düzenleneceğini; bir komitede kişiler arası ilişkiler süreci ile ilgili iyi bir tartışmaya giden olayların doğru sırasını daha iyi bilir. Bu gibi konularda, bu nedenle, uygulanacak prosedür önermede, bu prosedüre kimlerin dahil edilmesi, kime ne söylenmesi ve tüm projenin nasıl idare edilmesi gerektiği konularında oldukça direkt ve pozitifimdir.

Örneğin Apex Şirketinde tüm gün süren toplantılardan birinde genel müdürün tüm üyelere geri bildirim vermeye çalışmasını hatırlarım. Bunun için benden bir prosedür önermemi istedi. Bu durumda, sahip olduğum tüm güç ve mantıkla, işe yarayacağını düşündüğüm belli bir prosedür önerme konusunda hiç de isteksiz değildim. Aynı şekilde bir departmanın tüm üyeleri ile mülakat yapmam istendiğinde bu prosedürün tam olarak nasıl belirlenmesi gerektiğini önerdim, tüm üyelere departman müdürü tarafından bilgi verilmesi gerektiğini, bir grup geri bildirim toplantısı yapılmasını gerektiğini vb. izah ettim. Uygun olmayacağını düşündüğüm bir soru formu hazırlamayı veya grubun hazır olmadığını düşündüğüm bir zamanda kişiler arası ilişkiler süreci ile ilgili bir toplantı ayarlamayı reddetmekte hiç tereddüt etmedim.

Sonuç olarak, süreç danışmanı öğrenme sürecinin bizzat kendisi ile ilgili konularda uzmanlığını esirgememeli; ancak bir organizasyonun öğrenmesine nasıl yardımcı olunacağı konusunda uzman olmakla, organizasyonun çözmeye çalıştı-

ğı fiili yönetim sorunları konusunda uzman olmayı birbirine karıştırmamaya çok dikkat etmelidir. Aynı mantık, kişilerin değerlen-dirilmesi için de geçerlidir; hiçbir koşulda bir kişinin işle ilgili sorunları yönetme veya çözme kabiliyetini değerlendirmem; ancak bir kişinin grubu ile yapılan bir mülakata veya geri bildirim toplantısına katılmaya hazırlığını değerlendiririm. Kişinin varlığının organizasyonun ulaşmaya çalıştığı başka amaçları zayıflatacağını düşünürsem, bu kişiyi baypas edecek başka bir çözüm bulmaya çalışırım. Bunlar çoğu zaman verilmesi zor kararlardır, ancak süreç danışmanı eğer genel olarak organizasyonun sağlığını temel hedefi olarak tanımlıyorsa, bu kararlardan kaçamaz. Ancak, her zaman hem kişiye hem de organizasyona karşı adil olmaya çalışmalıdır. Bu iki tarafı da incitmeyecek bir eylem yolu bulunamıyorsa, tüm projenin ertelenmesi belki de daha iyi olacaktır.

3. Sonuçların değerlendirilmesi

İlk yıl hatırı sayılır bir değer değişimi ve beceri artışı yaşandı. Bu süre içinde iki ana faaliyete büyük zaman ayırdım: (1) Üst yönetim grubunun çeşitli toplantılarına katılmak ve (2) yöneticiler yapılmasını istediği için çeşitli kilit gruplarla mülakatlar ve geri bildirim anketleri yapmak. Bunlara ilave olarak, genellikle mülakatlarda açıklanan verilerin bir sonucu olarak, bireysel danışmanlık yaptığım dönemler de oldu.

Grup toplantılarında, mülakatlarda ve geri bildirim oturumlarında gerçekleşen spesifik faaliyetlere zaten çeşitli örnekler verdim. Tecrübenin artması ile birlikte grubun kendi iç süreçlerini ayarlamayı öğrenmeye başladığı (beceri), bunlara daha fazla önem vermeye ve toplantılarda kişiler arasındaki duygular ve olayların analizine daha fazla zaman ayırmaya başladığı (değer değişimi) ve artık kendi gündemini yönetebildiği ve ben olmadan teşhisini koyabildiği (beceri) açıktı. Grup bunu ilk önce bazı tüm günlük toplantılarını bensiz gerçekleştirmek zorunda kalınca fark etti. Daha önce bu toplantılarda sadece işle ilgili konular tartışılırken, grup ben olmadığımda dahi kişiler arası ilişkiler sürecini kârlı bir şekilde tartışabildiğini gördü. Üyelerin kendileri bu değişimi bir "iklim" değişimi olarak tanımladı. Grup daha açık ve etkili olduğunu hissediyor, üyeler birbirlerine daha fazla güvenebileceklerini düşünüyor, bilgi daha özgür bir şekilde akıyor, çarpık iletişimlere veya politik iç çekişmelere daha az zaman harcanıyordu.

İkinci yıl, bazı spesifik projeler üzerinde çalışsam da katılımım hatırı sayılır bir ölçüde azalmıştı. Şirket bir yönetim geliştirme programı geliştirmek için bir komite kurmuştu. Bu komiteye katılmam ve bir programın geliştirilmesine yardımcı olmam istenmişti. Bir dizi toplantıdan sonra, grubun ihtiyacı olan programın içeriğinin büyük oranda önceden belli olmadığı bir program olduğuna kanaat getirmiştim. Farklı yöneticilerin sorunları, tüm sorunları tartışmak için bir formül bulunmasını gerektirecek kadar birbirinden farklı idi. Yöneticilerdeki değer değişiminin yansımalarında biri, geliştirebilecekleri her programda en önemli katılımcılar olmaları gerektiğini kabul etmeleri idi. Eğer bir program komitenin zamanını ayıracağı kadar heyecan verici veya faydalı değil ise, organizasyonun geri kalanına empoze edilmesi de o kadar zor olurdu.

Bir dizi küçük grup toplantısını içeren bir model geliştirdik. Her grup kendi gündemini belirleyecekti. Her üç-dört toplantıdan sonra daha büyük bir yönetim grubu, son derece ilgili bir konu hakkında konferans ve münazara için toplanacaktı. Birinci grup (komite artı genel müdür yardımcısı düzeyindeki diğer kişiler) altı ila sekiz toplantıyı tamamlayınca, esas grubun her üyesi organizasyonun bir alt kademesindeki bir grubun başkanı olacaktı. Bu on civarı alt kademe grubu daha sonra kendileri tarafından geliştirilen gündem konuları etrafında altı ila sekiz oturum gerçekleştirecekti. Bu arada konferans dizisi devam edecekti: Herhangi bir organizasyon kademesinde gerçekleştirilecek her toplantı dizisinden sonra model yeniden değerlendirilecek, değiştirilecek veya bir alt kademede devam ettirilecek ve önceki toplantı dizisine katılan üyeler yeni grupların başkanları olacaktı.

Bütün bu teşebbüsteki rolüm, bir, grubun fikri icat etmesine yardımcı olmak; iki, grubun daha üretken olabilmesi için bir kolaylaştırıcı vazifesi görmesi amacı ile ilk grupla görüşmek; üç, ele alınacak konular ve konferans dizisinde kullanılacak konferansçılar konusunda bir kaynak vazifesi görmek ve dört, konferans dizisinde bazen konferans vermek veya küçük grup toplantılarında girdi kaynağı vazifesi yapmak idi. Bu prosedür biçimlendikçe, katılımım gittikçe azaldı, ancak genel konsepti gözden geçirmek için ilk komite ile toplantılar yapmaya devam ettim.

Son aylarda ara sıra ilk grubun münferit üyeleri ile ve bir bütün olarak grupla bir araya geldim. Bu toplantılardaki fonksiyonum, bir denek taşı olmak, üyelerin ortaya atmayabileceği bakış açılarını ortaya atmak ve grubun kendi işleyiş düzeyini değerlendirmesine yardımcı olmaktı. Grubun değerlerinde ve becerilerinde meydana gelen değişiklikleri daha rahat fark edebildiğim için gruba bir grup olarak kendi büyümesi ile ilgili biraz perspektif sağlayabildim. Grubun da spesifik kişiler arası sorunlar konusundaki yardımımı sağlaması mümkün oldu. Grubun büyümesinin bir ölçüsü, benim yardımımdan ne zaman ve nasıl faydalanacaklarına karar verebilmeleri ve yapıcı bir şekilde yardımcı olabileceğimi düşündüğüm yerler açısından benim bakış açımdan bu kararları geçerli bir şekilde alabilmeleriydi.

4. Ayrılma: Müşteri sistemine katılımın azaltılması

Ayrılma süreci, çoğu tecrübemde, karakteristik olarak aşağıdaki özellikleri göstermiştir:

(1) katılımın azaltılmasına danışman veya müşteri tarafından tek taraflı bir kararla değil, ortak bir kararla karar verilir;

(2) katılım genellikle birden sıfıra düşmeyip çok düşük bir düzeyde devam edebilir;

(3) eğer müşteri isterse, müşteri ile tekrar çalışma için benim açımdan kapı her zaman açıktır.

Çoğu danışmanlık ilişkimde ya benim artık başka bir şey yapılamayacağını düşündüğüm ya da müşteri sisteminin bazı üyelerinin artık kendi başlarına devam etmeleri gerektiğini düşündüğü bir zaman gelmiştir. Katılımın azaltılmasını kolaylaş-

tırmak için genellikle birkaç ay aralıklarla müşterinin örüntünün olduğu gibi kalması mı yoksa değiştirilmesi mi gerektiğini düşündüğünü kontrol ederim. Yeterli işler yapıldığını düşündüğüm bazı durumlarda, müşterinin aynı şekilde düşünmediği ve ilişkinin haftada bir gün şeklinde devam etmesini istediği olmuştur. Başka durumlarda, Apex Şirketinde olduğu gibi, kendi açılarından işletme grup toplantılarına katılımıma artık gerek olmadığı söylenmiştir. Genel müdürün ifade ettiği gibi, çok faydalı olmak için sürekli bir üye gibi olmaya başlıyordum. Bu fikre ben de katılıyordum ve katılımımı periyodik tam günlük toplantılara indirgedim, ancak grup hala beni davet etme inisiyatifine sahipti. Aynı fikirde olmasaydım, her iki taraf için de tatminkar bir düzenlemeye varana kadar durumu müzakere edecektik. Bazen müşteri katılımımı azaltmayı istediğinde bile tam katılımımı savunma durumunda oldum ve birçok durumda müşterinin de mutabakatını almayı başardım.

Katılımın azaltılması ile ilgili müzakereler aslında danışmanın müşteri sisteminin durumunu teşhis etmesi için iyi bir fırsattır. Devam etmeyi (veya sonlandırmayı) destekleyici olarak öne sürülen savlar ne kadar değer ve beceri değişimi gerçekleştiğini belirlemek için sağlam bir temel sağlar. Verilen hizmetler için parayı ödeyenin müşteri olduğu dikkate alındığında, okuyucu müşterinin bu hizmetlerin devam etmesi ya da etmemesi yönünde tek taraflı kararlar almanın kesinlikle hakkı olduğunu düşünebilir. Benim görüşüm, eğer istişare süreci amaçlarına kısmen ulaşmış olsa bile, danışman ile müşteri arasında her ikisinin mantıklı temellerde karar vermesine olanak tanıyacak yeterli güven oluşması gerektiğidir. Burada yine danışmanın hiçbir müşteriye ekonomik olarak bağımlı olmaması önemlidir, aksi takdirde teşhis kabiliyetinde, para kazanma ihtiyacından dolayı önyargılar ortaya çıkabilir.

1. Tüm web siteleri 9 Nisan 2002 tarihinde ziyaret edilmiştir.

EK 7

RAPOR YAZIMI

Danışmanlar tarafından yazılan çeşitli raporlar, bu raporları gerektiren durumlara ve amaçlarına göre bu kitabın çeşitli bölümlerinde belirtilmiştir. Bu ekte danışmanlıkta rapor yazımının ve üretiminin temel ilkeleri gözden geçirilmektedir.

1. Bir bütün olarak raporlar

Çoğu danışmanlık işinde yazılı iletişim, sözlü iletişimi tamamlar, ancak bazı durumlarda yazılı raporlar esas veya tek iletişim kanalı halini alır. Bilgilerin özetlenmesi ve iletilmesi ile müşterinin teşvik edilmesine ilave olarak, müşterilere sunulan raporların başka önemli işlevleri de vardır. Nitelikleri ve sunumları ile danışmanın görev sırasında yaptığı etkiye katkıda bulunurlar. Raporlar ayrıca danışmanın genel itibarını da etkiler. Danışman ile müşteri arasındaki kişisel temasların sınırlı olduğu durumlarda (örneğin müşteri birkaç danışmandan yazılı teklif almış ve bu teklifler temelinde danışmanlardan birini seçecek ise), ikna, raporun hayati bir özelliği olabilir.

Kusursuz bir danışmanlık raporu aşağıdaki üç temel kriteri karşılamalıdır:

- Öncelikle okuyucu dostudur. Yapısı, tarzı, terminolojisi, kullanılan savlar ve diğer özellikleri müşterinin geçmişine, ihtiyaçlarına ve tercihlerine göre seçilir. Temel soru "Müşteriye en iyi hizmeti ne tür bir rapor sağlayacak ve ne tür bir rapor müşteri tarafından kolayca okunabilecek ve anlaşılabilecektir?" sorusudur; "Firmamızda ne tür bir rapor üretmek isteriz?" sorusu değildir. Şu kesindir ki, birçok durumda müşterinin belli bir tercihi olmayacak ve seçimi danışmana bırakacaktır. Bununla birlikte, soru sorulmalıdır ve bu sorunun müşteri ile doğrudan tartışılması faydalı olabilir.
- İkinci olarak, rapor danışman tarafından kolayca yazılabilmelidir. Yazım kolaylığı, okuma kolaylığı sağlar. İlave olarak, danışman tarafından yazım için harcanan zaman için para ödeyecek olan ve raporu incelemek için zaman harcayacak olan müşterinin zamanından ve parasından tasarruf sağlar. Uç bir durumda, kötü hazırlanmış bir rapor müşteriyi geciktirebilir ve amaçlananın tersi şeylere neden olabilir.
- Üçüncüsü ve en önemlisi, her raporun amacı, belli bir mesajın iletilmesidir. Bu mesaj (veya amaç) rapor hazırlanmadan önce açık bir ifadeye kavuştu-

rulmalıdır. Bu hareket tarzı, danışmanın raporu yapılandırmasına, uygun bir tarz seçmesine ve müşteriye verilecek mesajı destekleyici olgular ve bilgileri düzenlenmesine yardımcı olacaktır.

Bir kontrol yöntemi olarak, hazırlamayı düşündüğünüz bir rapordan önce raporun gerekliliğini ve amacını kendinize sormanız gerekir:

- Rapor neden gerekli?
- Mesajı nedir?
- Ne elde edecek?
- Bu amaca ulaşmanın daha iyi bir yolu var mı?
- Bu rapor için doğru zaman şu an mı?
- Bu raporu kim okuyabilir ve faydalanabilir?

İlke olarak, varılan sonuçları doğrudan doğrulayan veya yapılan işleri belgeleyen bilgiler haricinde, danışmanlık raporları müşteriden alınan veya müşterinin iyi bildiği bilgileri ve konuyla ilgili genel bilgileri tekrar etmemelidir. Bilginin özü, haberdir. Bu yüzden, raporlarda verilen bilgiler aşağıdakileri içermelidir:

- ilk defa danışman tarafından keşfedilen olgular;
- bilinen olguların yeni keşfedilen önemleri;
- bilinen etkiler ile o ana kadar bilinmeyen nedenler arasında yeni tespit edilen bağlantılar;
- müşterinin sorunlarına çözümler ve gerekçeleri;
- elde edilen sonuçlar ve yapılan veya önerilen değişiklikler;
- müşterinin eyleme geçmesinin gerektiğini gösteren olgular ve müşterinin ilgisini gerektiren diğer olgular.

2. Raporun yapılandırılması

Raporun niteliği ve amacı için ve istenen tepkinin elde edilebilmesi için raporun içeriği en iyi sırada düzenlenmelidir. Bu, zor olabilir. Raporu yazan tüm görevi ve danışmanlık ekibinin tüm analitik ve düşünme sürecini anlatmak isteyebilir, ancak müşteri işinde somut iyileşmeler getirecek sonuçlar ve teklifler ister. Raporu yazan kişi okuyucunun okumaya en baştan başlayacağını ve raporu sonuna kadar okuyacağını ümit etse de bunun bir garantisi yoktur. Yazılı iletişimin tehlikelerinden biri budur. İkna, okuyucunun izlemeyebileceği, iyi düşünülmüş bir sıra ile dikkatle hazırlanmış bir yapı gerektirir.

Bir içindekiler tablosu hazırlanması çok önemlidir (çok kısa raporlar hariç); ancak birçok raporda bulunmamaktadır. İçindekiler tablosu için en iyi yer, herhangi bir giriş, önsöz veya özet bölümünden önce, raporun en başı olacaktır. Bazı ülkelerde (örneğin Fransa'da) içindekiler tablosunun en sonda yazılması adettir.

Bütün rapor dikkatli bir şekilde planlanmalıdır. Belli ana fikirler ve konular içerecek, bunların bazıları alt bölümlere ayrılacaktır. Ana noktaların ve fikirlerin özetlendiği bir taslak hazırlanması faydalı olabilir.

Raporun gövdesinin mantıksal bir yapıda sıralanmasında ana başlıklar, alt

başlıklar vb. için kurallı bir sayı ve/veya harf sistemi kullanılması yardımcı olacaktır. Her sayıdan sonraki yazılar farklı bir tarzda bastırılabilir. Soldaki örnekteki gibi ondalık bir sistem veya sağdaki örnekteki gibi sayılar ve harfler kullanılabilir:

1.	**Ana başlık**	I.	**Ana başlık**
1.1.	Alt başlık	1.	Alt başlık
1.1.1.	Alt alt başlık	A.	Alt alt başlık
			(i) Sıralı madde
			(ii) Sıralı madde

Böyle bir planın avantajı, yazarı öncelikler hakkında düşünmeye sevk etmesi ve hangi konuların diğer konuların gerçek alt bölümleri olduğunu belirlemesine yardımcı olmasıdır. Yapının düzgün bir şekilde düzenlenmesini teşvik eder ve düzende iktisat ve tekrarların önlenmesinin yolunu açar.

Örneğin üç konu (Satın Alma, Mağazalar ve Üretim) içeren bir rapor bunlarla ilgili üç ifadeyi (Bulgular, Sonuçlar ve Tavsiyeler) ele almaktadır. Aşağıdaki üç düzenden hangisi en iyi düzen olabilir?

1.	**Bulgular**	1.	**Satın Alma**	1.	**Satın Alma**
1.1	Satın Alma	1.1	Bulgular	1.1	Bulgular
1.2	Mağazalar	1.2.	Sonuçlar	1.2	Sonuçlar
1.3	Üretim 1.3	Tavsiyeler			
2.	**Sonuçlar**	2.	**Mağazalar**	2.	**Mağazalar**
2.1	Satın Alma	2.1	Bulgular	2.1	Bulgular
2.2	Mağazalar	2.2	Sonuçlar	2.2	Sonuçlar
2.3	Üretim 2.3	Tavsiyeler			
3.	**Tavsiyeler**	3.	**Üretim**	3.	**Üretim**
3.1	Satın Alma	3.1	Bulgular	3.1	Bulgular
3.2	Mağazalar	3.2	Sonuçlar	3.2	Sonuçlar
3.3	Üretim	3.3	Tavsiyeler		
				4.	**Tavsiyeler**
				4.1	Satın Alma
				4.2	Mağazalar
				4.3	Üretim

Herhangi bir rapor için bu düzenlerden biri en kolayı olabilir, ancak "Bulgular" bölümünde müşteriye yeni bir şey anlatılmıyorsa, lafı uzatmanın anlamı da yoktur. "Sonuçlar" genellikle bizi doğrudan "Tavsiyeler"e götürür. Hatta tüm rapor üçüncü sütundaki 4. Bölüm gibi de yazılabilir; tavsiyeler, bulgulara ve sonuçlara açıklık getirmek için yazılır. Danışmanlık raporu bir araştırma makalesi değildir, an-

cak eylemi teşvik edici ve yönlendirici pratik bir mesaj taşır.

Her şey öncelikler, ağırlıklar, denge ve amaçlara dayalıdır; bir sıralama planı bunların düzenlenmesine yardımcı olur.

Ekler, okuma devamlılığını bozacak ve ana metnin içine yerleştirmesi zor olacak ayrıntılı tanımların, listelerin, tabloların, çizelgelerin, şemaların vb. bir raporun ana gövdesinden ayrılması açısından faydalıdır. Raporun gövdesi, esas olarak özet verilerin okunması ve hızlı incelenmesi içindir. Ekler, bir katkısı bulunmasına rağmen, daha uzun inceleme gerektiren maddeler içerebilir. Okuyucunun birden yakın bir şekilde tablolanmış rakamlardan oluşan sayfalarla karşılaşmasının savınıza bir yardımı olmaz. Ancak küçük tablolar veya şemalar okuyucuyu rahatsız etmez. Metnin monotonluğunu kırarlar, seçilmiş veya özetlenmiş bilgileri iletirler ve ana metin içinde kalmalıdırlar.

Özellikle nihai görev raporlarında bir teşekkür bölümü bulunmalıdır. Bu bölümün incelikle hazırlanması gerekir. Eğer isim belirtmişseniz, hiç kimseyi unutmamanız gerekir. Gerçekten bir yardımı olan herkes ismini listede görmek ister. Aynı zamanda, yardımı olmaktan çok engel teşkil eden – ve yaptığını bilen – bir kişinin bu listeye dahil edilmesi, herkesin karışık duygular hissetmesine yol açar. Liste çok uzun olacaksa, en iyisi isim belirtmemek ve "katkısı olan herkesin ismini burada belirtmek imkansız …." gibi bir ifadeyle genel bir teşekkürle yetinmek olacaktır.

3. Raporun hazırlanması

Yöneticilerin en çok gördükleri şey, raporlardır ve uzun ve kötü yazılmış raporlardan nefret ederler. Bu yüzden Kutu A1'de özetlenmiş olan bazı ilkelere riayet etmek gerekir.

Eğer yeterli zamanınız varsa, ilk komple taslak bir-iki gün bir kenara bırakılmalıdır. Bu süre sonunda varsa yanlışlar daha kolay görülebilir ve düzeltilebilir. Yazara doğru geliyorsa, raporu başka birisine okutmalıdır. Bir işletme danışmanının taslağı normal olarak proje yöneticisi veya süpervizörü tarafından okunacak, bu kişiler de çoğu zaman daha az tecrübeli bir danışmanın atlayabileceği şeyleri görecektir. Ancak bu noktada bazı tehlikeler mevcuttur: Her rapor her zaman daha da iyileştirilebilir ve "kusursuz" bir rapor olana kadar rapor üzerinde çalışma dürtüsüne direnilmesi zor olabilir. Çoğu şeyde olduğu gibi, bir azalan verim noktası vardır.

Raporu hazırlarken danışman başta belirlenen taslağın en iyi taslak olmadığını fark edebilir. Uygun olmayan bir taslakta ısrar etmenin bir mantığı yoktur. Ancak, eğer müşteri bu taslağı önceden kabul etmişse, olası bir yanlış anlamanın önüne geçmek için, tadil edilmiş bir taslağı kabul etmeyip etmeyeceği müşteriye sorulmalıdır.

Rapor birden fazla kişinin ortak eseri ise ve eş yazarların farklı kişisel tarzlara sahip olduğu biliniyor ise, rapor bittikten sonra nihai bir redaksiyon yapılmalıdır. Tutarlılık ve homojenlik (tarz, düzen, terminoloji, bölümlerin uzunluğu vb. açısından), kusursuz raporların en temel özelliklerindendir.

Kutu A1 Açık yazımın ilkeleri

1. Raporu mümkün olduğunca kısa tutun.
2. Okuyucunuzu, okuyucunuzun bakış açısını ve tecrübesini dikkate alın.
3. Etkilemek için değil, ifade etmek için yazın.
4. Doğal yazın; en etkili tarz, akıcı veya dikkat çekmeyen tarzdır.
5. Cümleleri kısa tutmaya çalışın; uzunlukları değişebilir, ancak cümle başına sözcük ortalamasını 20 sözcük civarında tutun.
6. Sarsak cümlelerden kaçının ve kısa ve uzun sözcükleri dikkatli bir şekilde harmanlayın.
7. Bildik kelimeler kullanın, nadir ve zoraki sözcükleri kullanmaktan kaçının.
8. Okuyucunun bildiğinden emin olmadıkça ve anlamını bilmedikçe jargon kullanmayın.
9. Abartı izlenimi veren gereksiz sözcükler kullanmaktan kaçının.
10. Okuyucunun gözünde canlandırabileceği terimler kullanın; vince vinç deyin, "kaldırma aracı" demeyin.
11. Fiillerinize eylem katın; etken cümlelerin gücünden yararlanın; edilgen cümleleri tarzı değiştirmek için kullanın.
12. Raporun her maddesinin amacınızla ilgili olmasına özen gösterin.
13. İçeriğin amacınız için gerekli her noktayı içerdiğinden emin olun.
14. Her bir konuya önemine göre yer vererek ve vurgu yaparak uygun bir denge sağlayın.
15. Ciddi bir amaca yakışan ciddi bir "ton" kullanın; yorumu okuyucuya bırakmayın; anlaşılmanız okuyucunun hayal gücüne kalabilir.
16. Sayıları kullanırken dikkatli olun: Rakamlar dikkati kendilerine çekerler; mutlak değerlerin yüzdelerden ve oranlardan ne zaman daha önemli olduğuna (ve tersine) karar verin; başka kaynaklardan rakamlar verirken kesin rakamlar verin; tahminde bulunurken doğruluk sırasını dikkate alın ve yuvarlayın.
17. Başka kaynaklardan rakam alıyorsanız, kesin ve tam referanslar verin.

Kaynak: Bazı ilkeler R. Gunning: The technique of clear writing (Açık yazım tekniği) (New York, McGraw-Hill, 1952) adlı eserden uyarlanmıştır.

4. Raporun dizgisi ve basımı

Rapor her yönden profesyonel görünmelidir. Kapağı ve cildi lüks görünmeden mükemmel bir izlenim bırakmalıdır. İçinde, metnin düzeni, ciltleme ve okuyucu notları için geniş bir alan bırakmalıdır, lazer yazıcı veya benzerinde hatasız bir şekilde basılmalı ve üzerinde yabancı maddeler ve tahrifat olmamalıdır. Grafikler, çizelgeler ve şemalar iyi çizilmiş olmalı ve her yönden kitap harfleri standardında olmalıdır.

Danışmanlık şirketi, raporlarını başka raporlardan ayıran ve rapor kitaplığın-

daki dosyalama ve kontrol gerekliliklerine uyan kendi standart formatına sahip olabilir. Kapakların içinde raporun gövdesi de içeriğin bölümlerine ve alt bölümlerine ayrılması için standart bir düzene sahip olabilir; bu da belli bir raporun amacı ve ruhu ile çatışma halinde değilse kullanılabilir.

Çoğaltma için hazırlanan nihai taslak neyin gerekli olduğu konusunda sekreterde hiçbir şüphe bırakmamalıdır. Yazar metni nihai versiyonunda görülmesi gerektiği şekilde düzenlemelidir. Müşteriye iletilmeden önce raporun bir kez daha okunması ve hiçbir hata kalmadığının kontrol edilmesi de tamamen yazarın sorumluluğundadır.

Kelime işlemenin akıllıca kullanımı, raporların hazırlanmasını büyük oranda iyileştirmiştir. Halihazırda, çoğu danışman raporlarını veya ortaklaşa hazırlanan raporlarla ilgili girdilerini, çoğu zaman müşterilerin tesislerinde, kendi kişisel bilgisayarlarında hazırlamaktadır. Tüm katkı sağlayanlar firma tarafından belirlenen ortak bir formata uymalıdır. Düzeltmeler ve tadilatlar raporu yazan kişi veya editörü tarafından kolayca yapılabilir.

Müşteri basılı kopyalara ilave olarak veya basılı kopyaların yerine raporun elektronik bir kopyasını isteyebilir. Belgelerin dönüştürülmesi her zaman hatasız bir şekilde yapılamayabildiği için sistemlerin uyumluluğu da akılda tutulmalıdır.

★ ★ ★

Rapor yazımı ve redaksiyonu ile ilgili faydalı bir kaynak olarak, alıntıları Journal of Management Consulting (Yönetim Danışmanlığı Dergisi) (Milwaukee, WI), Mayıs 1998, Kasım 1998 ve Mayıs 1999 sayılarında yayınlanan B. Minto'nun The Minto pyramid principle: Logic in writing, thinking and problem solving (Minto piramidi ilkesi: Yazma, düşünme ve sorun çözmede mantık) (London, Minto International, 3. basım, 1996) adlı eserinden yararlanılabilir. Ayrıca bkz. The Economist Style Guide (The Economist Stil Kılavuzu) (Londra, The Economist Boks, 2001).