

ŞİRKET DOKTORLUĞU

Şirketini Tanımak
İyileştirme ve Geliştirme Reçeteleri hazırlamak isteyen iŐadamları ve
yöneticiler için
Rehber.

Dr. MUHSİN ABAY

SUNUŞ

- Günümüz iş dünyası sürekli bir değişim zorlaması altındadır. Geçmişte Şirketlerin başarılarını sağlayan tarihî faktörlerin yerini yenileri almıştır. Hep hareketli ve başarılı kalabilmek için, Şirketlerin çevrede olup bitenin, bilim ve teknolojiadaki yeniliklerin Şirketleri için ne anlama geldiğini her  n bilmeleri ve doğru yorumlamaları gerekmektedir. Bunun için Şirketler zayıf ve güçlü yönlerini bilmeli, bunların gerisinde yatan sebepleri tanınalı, zayıflıkları ortadan kaldırmak ve güçlü yanlarını geliştirmek için neler yapılması gerektiğini dşnebilmelidirler.
- Bu kitap esas itib riyle Şirketlerde danışmanlık yapan ticaret, finans, muhasebe, hukuk, insan kaynakları, üretim ve teknoloji, strateji uzmanlarına Şirketleri bütün yönleriyle değerlendirebilmelerine, Şirketlerin performanslarını artırmak veya zor durumdan kurtarmak için verecekleri danışmanlık hizmetlerinde yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır.
- Ayrıca, Şirketlerinin çeşitli fonksiyonlarında, stratejisinde veya koordinasyonunda zorluklar yaşayan, bir değişim ve gelişme programı uygulamak isteyen Şirket st yöneticilerine ve çeşitli birimlerin sorumlularına, bu meselelere etkin ve kalıcı çözümler üretebilmek için akılcı ve sistematik olarak nasıl harekete geçebileceklerini göstermek amacını da taşımaktadır.
- Şirketlerde eğitim görevi stlenenlere, işletmecilik ve yönetim tahsil eden gençlere, onların hocalarına, stajyer oğrencilere de faydalı olacağına inanıyoruz.

BİRİNCİ BÖLÜM

ŞİRKET DOKTORLUĞU KAVRAMI VE METODOLOJİSİ

İÇİNDEKİLER

1. KAVRAM

- 1.1. ŞİRKET DOKTORLUĞU NEDİR?
- 1.2. ŞİRKET DOKTORLUĞUNA NİÇİN İHTİYAÇ VARDIR?
- 1.3. ŞİRKET DOKTORLARINI KİM TALEP EDER?

2. METODOLOJİ

- 2.1. ŞİRDOK ÇEŞİTLERİ
- 2.2. DENETİM UYGULAMALARI
- 2.3. ŞİRKET DOKTORLUĞUNUN METODOLOJİK ESASLARI
 - 2.3.1. İzleyeceğimiz yol
 - 2.3.2. Sırasıyla atılacak adımlar
 - ❖ Sonuçların analizi,
 - ❖ Politikaların incelenmesi,
 - ❖ Kaynakların ve organizasyon şeklinin değerlendirilmesi:
 - Maddî kaynaklar
 - İnsan kaynakları
 - Organizasyon ve yönetim tarzı
 - ❖ Yönetim ve kontrol tarzının incelenmesi
 - ❖ Faaliyetler arası ilişkilerin analizi.
 - ❖ Bulgular ve sebep sonuç ilişkilerinin ortaya konulması
 - ❖ Tavsiyeler
- 2.4. ŞİRKET DOKTORLUĞUNUN ANA SAFHALARI
 - 2.4.1. Şirket içinde yapılacak analizler
 - 2.4.2. Çevre faktörleri ve etkileşim analizi
- 2.5. İŞYERLERİNDE ŞİRDOK ÇALIŞMALARININ YÜRÜTÜLMESİ
 - 2.5.1. Bilgi kaynakları
 - 2.5.2. Şirdok inceleme ekibinin yapısı
 - 2.5.3. Şirdok ekibi çalışma organizasyonu ve iş planı
- 2.6. SONUÇ RAPORU VE SUNUŞ
 - 2.6.1. Raporun şekli ve muhtevası
 - 2.6.2. Teklifler ve tavsiyeler
 - 2.6.3. Raporun şirket yöneticilerine sunulması.

FAYDALANILAN KAYNAKLAR

ŞİRKET DOKTORLUĞU KAVRAMI

Bölüme şirket doktorluğu ifâdesiyle neyi kastettiğimizi açıklayarak başlamakta fayda görüyoruz. Konu, çeşitli kaynaklarda kısmî farklılıklar taşımakla beraber, birtakım ana müşterekleri ile tanımlanabilir. Doktorluk kelimesi halk arasındaki yaygın anlayışa göre tıp alanına / hekimliğe dair bir anlam taşıyorsa da, şirketler için de kullanılabilir. İnsanlar için hekim ve hastahane hizmetleri ne ise, şirketler için de şirket doktorluğu odur.

Kitapta esas itibariyle “**Şirket Doktorluğu**” terimi kullanılmakla beraber, bâzen de kısaltılmış olarak “**şirdok**” kelimesine yer verilmiştir.

1.1. ŞİRKET DOKTORLUĞU NEDİR?

Hekimlik mesleğinde belirtilerin fark edilmesi, analizi ve sebeplerin ortaya konulması yoluyla hastalara iyileşme reçeteleri sunulur. Tedavi için hastaya perhiz uygulanır, ilâç verilir, gerekirse ameliyat yapılır. Bu yöntem günümüzde çok çeşitli alanlarda da aynen uygulanmaktadır. Meselâ araba çalışmıyorsa veya bir ârıza baş göstermiş ise, servise haber verilir, ustalar gelir arabayı incelerler, ârızanın sebebini araştırırlar, ayrıntılı bir “check up” yaparlar, test ederler ve bir liste ile arabanın “sağlık bilânçosunu!” ortaya koyarlar. Aynı şeyi şirket yönetimleri için de düşünebiliriz. Meselâ hekimlerin hastalarını tedavi etmek için yaptıkları ile zora düşen bir şirkette şirket doktorlarının yaptıkları aynı mantık silsilesi ve yöntemlerle açıklanabilir:

İNSANLARDA	ORTAK NOKTALAR	ŞİRKETLERDE
Sağlığın bozulması ↓ Hastalıklar	Olumsuzluklar ve çözüm arayışı	İşleyiş bozuklukları, uyumsuzluklar ↓ Zorluklar
Hekim Belirtileri inceler, sebeplerini araştırır, hastalığın dahilî ve haricî kökenlerini bulur.	İnceleme / analiz	Şirket doktoru / Danışman Belirtileri inceler, zorluğun hangi iç ve dış sebeplerden doğduğunu araştırır.
Teşhis eder	Teşhis / tanıma	Teşhis eder
Reçete yazar: <ul style="list-style-type: none">• İlaçlı tedavi• Ameliyatlı tedavi	Teklifler sunma	Eylem programı yapar: <ul style="list-style-type: none">• Krizden çıkış,• Yapısal tedbirler ve strateji
Tedavi uygular: <ul style="list-style-type: none">• Perhiz, bakım,• Ameliyat,• Tıbbî takip altında tutar.	Uygulama ve Kontrol	Uygulamaya koyar: <ul style="list-style-type: none">• Tedbirleri uygular,• Koordine eder• Yönetimi, gidişatı denetler.
Sonuç: Hastanın iyileşmesi	Amaca Ulaşma	Sonuç: <ul style="list-style-type: none">• Zorluğun atlatılması,• Büyüme ve gelişme

Bir şirketin başarısı(ŞB) üç ana öğeye(ve her birinin alt öğelerine) bağlıdır. Bunlar:

- Şirketin **stratejik durumu**(sektörün/işin câzibesi, rekabet konumu, pazar payı, kendini yenileyebilmesi vs)
- Şirketin sahip olduğu **kaynakları**(malî, beşerî, teknolojik/bilgi kaynakları, zaman),
- Bu kaynakların düzenlenme ve işletilme şekli(hiyerarşik veya yatay yapılanma, holding şirket ilişkileri, çevre ile ilişkiler, bilgi akışı, güç/yetki dağılımı, liderlik, şirket kültürü..vs).
Kısaca **yönetim ve organizasyonu**

Bu öğeler aşağıdaki gibi bir fonksiyonla ifade edilebilir:

Şirketin Başarısı(ŞB) = Stratejisi x Kaynakları x Yönetim ve Organizasyonu

Burada üç öğe

arasındaki işaretin **+** değil **X** olduğuna dikkat etmek lâzımdır. Yani ŞB öğelerin aritmetik toplamalarının ortalaması olarak değil, öğelerin çarpımlarının sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Şirket sonuçlarında "Minimum Yasası" geçerlidir. Yani şirket kendisini meydana getiren öğelerinden en zayıf olanı kadar başarı sağlayabilir. Başarı öğelerinden birindeki eksikliği, diğer öğelerden sağlanacak artışla dengelemek mümkün değildir.

Her öğe bir

katsayı(emsal) olarak devreye girmektedir. Bir tanesinin sıfır veya çok küçük olması hâlinde sonuç sıfır veya o kadar küçük olmaktadır.

Bu prensip, üç öğeden ikisine tam sahip olduğu hâlde bir tanesinin yetersizliği sebebiyle şirketlerin başarısızlığa mahkûm olacaklarını açıklamaktadır. Basit olarak özetleyelim:

- Şirket bir **stratejiye** sahip değil ise istikameti yoktur. Yapacakları konusunda şaşkınlık ve kararsızlık içindedir. Yanlış başlangıç yapar. Stratejik konumu iyi değil ise, yani küçülen piyasaya, eskiyen teknolojiye ve yanlış işe yatırım yapılmışsa kaynaklar verimsiz yamaçlarda hebâ olur. Yanlış işte doğru uygulama yaparak başarı sağlanamaz.
- Şirketin **kaynakları** (yani parası, ehil insanları, bilgi ve donanımı) yoksa veya yetersiz ise amaç gerçekleştirilemez. O zaman stratejiler heves veya hayal olmaktan öteye geçemez.
- **Organizasyon** şirkette yapılacak işleri, kaynakları ve kişileri ilişkilendiren örgüdür. Yönetim tarzı ise bu örgü veya şebeke içinde akışları(bilgi, yetki, sevgi akışını, fizikî akışları) düzenler. Şirketin stratejisi iyi, konumu sağlam ve kaynakları bol, teknolojisi ileri olsa, yönetimi bozuk, organizasyonu uyumsuz ise, o iş yerinde koordinasyonsuzluk, verimsizlik ve çatışma vardır. Sahip olduğu iş fırsatlarını, insanlarını, parasını ve tüm maddî kaynaklarını israf eder.

ÖZETLE: Şirketin başarısı ve rekabet üstünlüğü için üç ana öğenin tam olması gerekir.

1.2. ŞİRKET DOKTORLUĞUNA NİÇİN İHTİYAÇ VARDIR?

Şirketlerin durumlarını çok basit olarak zor durumdaki şirketler ve sağlıklı şirketler diye iki kategoride inceleyebiliriz:

Şirket doktorluğu her iki hâlde de gereklidir. İlkinde şirdok zarurîdir. Çünkü kaynakların, varlıkların yanlış kullanılması ve israfı söz konusudur. Bu israfın hukukî ve iktisadî sonuçları vardır. Zorluğun gerisinde yatan sebepleri teşhis etmek, şirketi malî açıdan ayağa kaldıracak uygun iyileştirme tedbirlerini tesbit etmek kanunî, sosyal ve iktisadî bir zarûrettir. Şirket yönetimleri bunu fark etmiyorlar veya farkına varsa bile şirdok uygulamasına yanaşmıyorlarsa, mahkemeler, denetim organları tedarikçilerin, müşterilerin, çalışanların haklarını korumak için harekete geçmekle sorumludurlar. Kimse kendi öz malı bile olsa (toplumun bir değeri olduğu için), ortak değerleri tahrip etme veya yok etme hakkına sahip değildir.

Sağlıklı şirketlerde ise şirdok genelde yönetimin istemesiyle gündeme gelir. Şirketin mevcut performansını daha da artırmak ve yeni iyileştirmeler yapmak için uygulanır.

Şirketin performansı; şirket genelinde veya özel bir alanında alınan sonucu ve başarıyı ifade eder. Bu sonucun sayı ve kalite olarak ölçülebilir olması lâzımdır. Meselâ büyüme oranı, kârlılık, teknik ilerleme, sosyal ortam, marka imajı vs kavramları verilerle, rakamlarla ifade edilmelidir. Performans yönetim faaliyetinin bir sonucu olduğuna göre, şirdok teknikleri yöneticilere şirketlerinin hâlini anlamaları ve gelecek için harekete geçmeleri için çok kıymetli araçlar sunmaktadır.

İş dünyasında patronların ve tüm yöneticilerin zihinleri aşağıdaki sorular ve konularla dolmuş vaziyettedir. Farkında olarak veya olmayarak her ân bu soru veya konulara cevap aramakta ve karar vermektedirler. Nedir bu soru ve konular?

- Şirketin misyonu. Bu şirket niçin vardır? Nereden gelip, nereye gitmektedir?
- Amacı, öncelikleri, miktar ve kalite hedefleri nelerdir?
- Şirketin çeşitli sonuçları, ölçümleri nelerdir?
- Bu sonuçlar yeterli midir, niçin?
- Bunları nasıl, hangi kaynakları kullanarak elde ettik?
- Hangi performans seviyesine erişmek istiyoruz?
- Hedef ve performans sapmaları nelerdir?
- Sapmaları düzeltmek için hangi tedbirleri almalı, neleri uygulamalıyız:
 - Kısa vâdede, bugün, hemen?
 - Orta vâdede?
 - Uzun vâdede?
- Sektörde, piyasada, teknolojiye, mevzuatta ne tür değişimler yaşanmaktadır?
- Çevredeki bu değişiklikler şirket için ne anlama gelmektedir?
- Alternatif stratejiler nelerdir?
- Nasıl bir uygulama plânı yapılmalıdır?
- Uygulama nasıl denetlenmelidir?

Bu soruların hepsi şirket içinde ve çevresinde olanı biteni ölçmeyi, incelemeyi, teşhis etmeyi, karar vermeyi ve denetlemeyi, yön değiştirmeyi, bazen de başa dönüp düzeltmeler yapmayı gerektirmektedir.

Bunlara önem vermeyen ve anlık, günübürlük kararlarla şirketlerini sevk eden yöneticiler, trafik işaretlerini dikkate almayan sürücülere benzerler. Nitekim 1997 sonlarından itibaren ekonomide yanıp sönen sarı ışıkları fark etmeyen veya önemsemeyen nice patron ve yöneticiler 2000 - 2002 kavşağında direksiyon hakimiyetlerini kaybedip, şirketlerinden ve işlerinden oldular!

Çok basitleştirilmiş şekliyle şirket doktorluğu konularından birkaç satır başı vermiş bulunuyoruz. Anlaşıldığı üzere, şirket doktorluğu stratejik kararların ve plânlama sürecinin ayrılmaz bir parçası olmaktadır. Meşhur yönetim danışmanı P. Drucker' in ifadesiyle “**etkili bir yönetici zamanının yarısını şirket doktorluğu alanında geçirmelidir**”.

Şirket doktorluğu, başarılı yönetimin temel vasıflarını kazanmak, şirket hayatındaki dönüşüm noktalarını zamanında görmek ve değişimi başarmak isteyenlere vazgeçilmez bir hizmet aracı sunmaktadır.

1.3. ŞİRDOK ÇALIŞMALARINI KİM TALEP ETMELİDİR?

Yukarıdaki tarzda bir şirdok çalışmasını ancak şirketin üst yönetimi (genelde patron veya yönetim kurulu adına genel müdür) talep eder. Böyle de olmalıdır. Zira tecrübeler tepenin yani en yetkili kimsenin iradesi ve desteği olmadan bir şirkette geniş çaplı ve derinlemesine bir çalışmanın yapılamayacağını, başlansa bile sonunun getirilemeyeceğini göstermiştir. Ciddî müşavirlik ve denetim kuruluşları kendilerinden bir şirdok – danışmanlık çalışması istendiğinde, talebin kimden geldiğine bakarlar. Eğer talep en yetkili ağızdan gelmemiş ise, fazla ciddiye almazlar ve kesin teyit almadan çalışmaya başlamazlar. Ama şu veya bu şekilde bir şirdok çalışması yapılırsa, şirkette çalışan herkes bundan istifade eder.

Şâyet şirketin sorumluları etkili bir yönetim gösteremiyor ve kâr dağıtamıyorlarsa, ortaklar yönetimdeki ekibin performansını tartmak, şirketin değerini bilmek maksadıyla şirdok ve denetim isteyebilirler. Bunun dışında borç verenler, tedarikçiler, yabancı ortaklar vb üçüncü şahıslar tarafından da şirdok istenebilir. Meselâ kalkınmakta olan bir ülkede kamu kuruluşlarının (KİT) islahı için uluslar arası finans kurumlarından borç talebi olduğunda, yabancı yatırımcılardan destek veya ortaklık istendiğinde derinlemesine bir şirdok gerçekleştirilir. Aynı zamanda bu şirketin ayrıntılı gelişme plânları için fikirler oluşturulur veya testler yapılır.

Bu çalışmaları şirket doktorları veya yönetim danışmanlık kuruluşları yapar. Ama şirket yönetim ve problemlerine alışık yöneticiler de bizzat kendi şirketlerine doktorluk yapabilirler. Özellikle küçük ve orta boy şirketlerde yeterli bilgi ve tecrübeye sahip patron ve üst yöneticiler için bu geçerlidir. Tüm şirket patron ve üst yöneticilerinin en azından “pratisyen” seviyesinde kendi şirketlerini ölçüp, değerlendirebilir olması arzu edilir. Bu kitabın ana amaçlarından birisi de tüm yöneticilerin sahip olmaları gereken asgarî şirket doktorluğu bilgilerini onlara kazandırmak, daha doğrusu bu sistematîği kavramalarına yardımcı olmaktır.

Muhasebe uzmanlarının, finans denetçileri veya yeminli malî müşavirlerin şirketlerde yaptığı “malî mevzuata uygunluk denetimleri” burada kastedilen şirket doktorluğu değildir.

ŞİRDOK METODOLOJİSİ

Şirket doktorluğunun(Şirdok) esaslarına geçmeden önce, bu sahada kullanılan kelime ve terimlerin kısa açıklamalarını vermekte fayda görüyoruz.

Genel şirdok, bir fonksiyonun veya sorumluluk alanının şirdoku, stratejik analiz, denetim kelime ve terimleri şirket yönetimi alanında çok kullanılan ifadelerdir. Anlamları da çoğu zaman kullanıcıya göre değişmektedir.

Burada sözünü ettiğimiz şirket doktorluğu yukarıdaki tarzda bir şirketi tüm fonksiyonlarıyla tanıyıp açıklamaya ve bir strateji formüle etmeye yarayan usullerin tümünü kullanır. Bu itibarla şirdokun iki ana boyutu vardır: Birincisi mevcut sonuçların analizi ve bu sonuçları doğuran sebeplerin araştırılması, ikincisi ise sebep sonuç ilişkilerinin yorumlanması ve iyileştirme reçetesinin yazılması boyutudur. Şirket doktorluğu çalışmasına katılan uzmanların reçetede öngörülen uygulamaları yürütmeleri veya uygulama boyunca danışmanlık, gözetim hizmeti vermeleri şirdokun başarısı için elzemdir. Uygulamalar da genelde bu şekilde yapılmaktadır.

2.1. ŞİRDOK ÇEŞİTLERİ

Şirketin içinde bulunduğu duruma, meselenin mahiyetine ve âciliyetine göre çeşitli şirdok uygulamaları yapılabilir. Bu durumda şirdok kapsamı ve atılacak adımlar da değişir.

• Derinlemesine(tam) şirdok

Şirket bütün fonksiyonları ve organizasyonu ile ele alınır ve bir iyileştirme veya geliştirme teklifi ile son bulur. Bu çalışma ile şirketin geçmiş verileri incelenir, zayıf ve güçlü yanları ortaya konur. Aynı zamanda şirketin içinde bulunduğu çevre itibarıyla gelecekte karşılaşılabilecek fırsatlar veya tehditler / tehlikeler de raporda yer alır. Bu bilgilerden hareketle her kademedeki şirket yöneticisi performansını geliştirmek için yapması gereken ıslahatı ve yöneltmeleri gereken istikametleri irdeleme imkânını bulur.

Ancak şirketler işleri yolundayken, ciddi bir zorluk yokken şirdoka ihtiyaç duymazlar. Ne zamanki satışlarda bir düşme veya ödemelerde bir zorlanma ile karşılaşılırsa, hatta bu durum süreklilik kazanırsa, ancak o zaman âcil baskısı altında şirket doktoruna müracaat ederler. Fakat âciliyet baskısı altında derinlemesine bir incelemenin sonuçlarını beklemeye tahammülleri kalmaz ve hemen bir reçete isterler.

Birkaç gün içinde şirketin içinde bulunduğu zorluğun ve sebeplerinin teşhis edilmesi, hâl çareleri düşünülmesi ve çözüm teklifleri hazırlanması bâzı mahzurları taşımakla beraber mümkündür. Bu duruma genelde “zor durumdaki şirketler” de rastlanır. O zaman “yıldırım şirdok” diyebileceğimiz bir uygulama yapılır.

• Yıldırım şirdok

Yıldırım veya ekspres şirdok diye adlandırabileceğimiz uygulamanın amacı, şirketin zor duruma düşmesinin sebeplerini iki - üç gün içinde araştırmak ve bir kurtuluş reçetesi formüle etmek ve süratli bir uygulama plânı sunmaktır. Yıldırım şirdokta yönetimin kısa sürede alması gereken tedbirler ve uygulama sırasında peş peşe atılacak adımları ortaya konur.

• Belli görevler(fonksiyonlar) için şirdok

Özel bir konuda, belli sınırlar içinde, kısmî bir teşhis ve tedavi çalışmasıdır. Şirket tüm yönleri, fonksiyonları ve organizasyonu değil, bir veya dar bir alanı incelemeye tabi tutulur. Meselâ üretim ve kullanılan teknoloji, ticarî faaliyetler, şirket imajı ve halkla ilişkiler, yönetim tarzı, birimler arasındaki iletişim vs her biri ayrı şirdok uygulama konusu olabilir. Bu fonksiyonların hangisi üzerinde çalışılmış ise onun aksayan yönleri bulunur, iyileştirme tedbirleri sunulur.

Bu uygulama yıldırım şirdoku takiben de yapılabilir. Yıldırım şirdok ile eğer belli bir fonksiyonla sınırlı aksaklık fark edilmiş ise, o sahada şirdokun yoğunlaştırılması istenir. Bu durumda önce yıldırım şirdok yapılır. Bunu sınırlı bir alanda ayrıntılı şirdok uygulaması takip eder.

Sözünü ettiğimiz bu yaygın şirdok çalışmalarından başka bir de denetim uygulamalarına başvurulabilir.

2.2. DENETİM UYGULAMALARI ve Amaçları

● Malî Denetim

Dinlemek, anlamak manasına gelen bu terim batı dillerindeki **audit**(odit) kelimesine karşılık olarak kullanılmıştır. İlk kullanım alanı şirketlerin muhasebat ve malî yapılarının denetimidir. Günümüzde hesap uzmanları, hesap denetçileri veya yeminli malî müşavirler şirket hesaplarının mevzuata ve tekniğine uygun olarak tutulduğunu, malî tabloların doğru işlendiğini denetler rapor verirler.

Şirket hesaplarının ve muhasebe kayıtlarının doğruluğu ve güvenilirliği ancak muhasebe tekniğine(bu konudaki mevzuata) uygun işlenmesiyle sağlanır. Şu hâlde denetçilerin (murakıpların) görevi mali ve muhasebata dair işlemlerin, kayıtların kurallarına uygun olarak yapıldığını(veya yapılmadığını) tespit etmektir. Mesela stokların doğru hesaplandığını denetlemektir.

Şayet hesap denetçisi işlemlerde bir yanlışlık, muhasebe tekniğine uymayan bir işlem tespit ederse, durumu raporunda yazar, şirket kayıtları hakkında ihtiyat notu düşer, yapılacak düzeltmeleri işaret eder, tavsiyelerde bulunur.

Malî denetimler ise sadece muhasebe alanında kalmaz, şirket fonlarının, kredilerin doğru kullanılıp kullanılmadığını, genel kurul veya yönetim kurulu, kararlarına uygun olarak tahsis edilip edilmediğini de içine alır. Mesela yatırım miktarı finansman planına uygun mudur, faaliyetler bütçe sınırları içinde yürütülmekte midir? Vs.

● Uygulamanın denetimi

Denetim uygulamaları iş dünyasındaki, ticaretteki ve mevzuattaki gelişmelere paralel olarak, başka sahalara da kaydırılmıştır. Mesela hukukî denetim, ticarî denetim, sosyal denetim vs yapılmaya başlanmıştır. Günümüzde denetim virüsünün bulaşmadığı alan kalmamış gibidir. Öyle ki, stratejik denetimlerden(maksadına ters düşse bile) söz edilmeye başlanmıştır.

Uygulamanın denetimi malî denetimlerden oldukça farklıdır. Çünkü şirkette operasyonel(uygulamaya dönük) işler yapan ve karar alan tüm kişilere, karar merkezlerine yardımcı olmayı hedef almış, geniş bir sahadır.

Bunun için şirketin fonksiyonlarını icra ederken kullanılan usullerin, uygulamaların, önceden tarif edilmiş kural ve normlara(şirket talimatına, standartlar kataloguna) uygun olup olmadığı denetlenir. Her bir işin ayrı ayrı test edildiği ve kodlandığı bu işleme "**standartlara - kurallara uygunluk denetimi**" adı verilebilir. Günümüzde TSE, TÜV, ISO 9000, ISO 14000, CE vb uygunluk belgeleri tanzim edilmekte ve aranmaktadır. Bu standartlara veya normlara uymayan işlemler tespit edilirse denetçiler, uygulamaların doğru yapılması için tavsiyelerini bildirirler.

Fakat şurası unutulmamalıdır ki, tüm normlara ve tariflere harfiyen uyulsa bile, bu işlemlerin etkinliğini, yönetimin performansını garanti edemez. Bu nedenledir ki, yukarıdaki "kurallara uygunluk" denetiminden ayrı bir şekilde, yönetim sanatındaki gelişmelere bağlı olarak, muntazam aralıklarla tüm teknik yöntem ve normların etkinliğini de sorgulamak lâzımdır. Buna "**etkinlik denetimi**" adı verilebilir.

Denetim ve **şirdok** arasında nasıl bir tercih yapılmalıdır? Sorusu hatıra gelebilir. Bu iki kavram arasında bir çatışma yoktur. Yanlışlık ikisini aynı sanmaktan doğmaktadır. O zaman şirkette her şeyi aşırı kurcalayan, çok danışmanlı, mübalağalı bir uygulama başlamaktadır ki yanlıştır. Bize göre denetim, yönetim kalitesini yükseltmeyi hedef alan özel tekniklerdir. En azından bu tekniklerin şirkette kullanılmasını sağlamayı amaç edinmiş bir çalışmadır. Özellikle şirkette derinlemesine şirdok yapılıyorsa, destekleyici bir eylem olarak denetimden faydalanmalıdır. Netice itibarıyla, malî veya teknik işleri denetim çalışmaları, şirket doktorluğunun kullandığı araçlardandır. Onunla çatışan bir uygulama değildir.

2.3. ŞİRKET DOKTORLUĞUNUN METODOLOJİK ESASLARI

2.3.1. İzleyeceğimiz yol

Bir şirketin tarifi çeşitli şekillerde yapılabilir. Biz aşağıdaki tarifi benimsiyoruz.

Şirket; beşerî, maddî, malî kaynakların mal ve / veya hizmet üretmek ve / veya dağıtmak maksadıyla iradî olarak bir araya getirildiği ve sevk edildiği bir bütündür (veya sistemdir).

Şirket doktorluğu uygulaması bir şirkette şu temel soruların sorulmasını ve cevaplarının bulunmasını gerektirir: Bu şirketin stratejik konumu nedir? Hangi kaynaklara sahiptir? Bu kaynaklarını nasıl bir düzen(organizasyon, süreçler) içinde kullanmaktadır? Ne sonuçlar almıştır?

Bu tarifi ve soruları bileşenlerine ayıracak olursak;

- Şirketin var olması her şeyden önce bir **iradeye** dayanmaktadır. Kurucusunun ve sonraki yöneticilerin yapmak istediklerini, niçin var olduklarını açıklayan bir misyonu (nihaî amaç) vardır.
- Bu amaca / amaçlara varabilmek **stratejik** bir düşünceye dayanmaktadır.
- Malî, maddi, beşerî **kaynakları** bulunmaktadır.
- Kaynaklarını bütünleştirmekte yani **organize** etmektedir.
- Üretim ve / veya dağıtım **faaliyetleri** vardır.
- Faaliyetlerini **sevk** ve **kontrol** etmektedir.
- Bütün bunların **sonuçlarını** almaktadır.

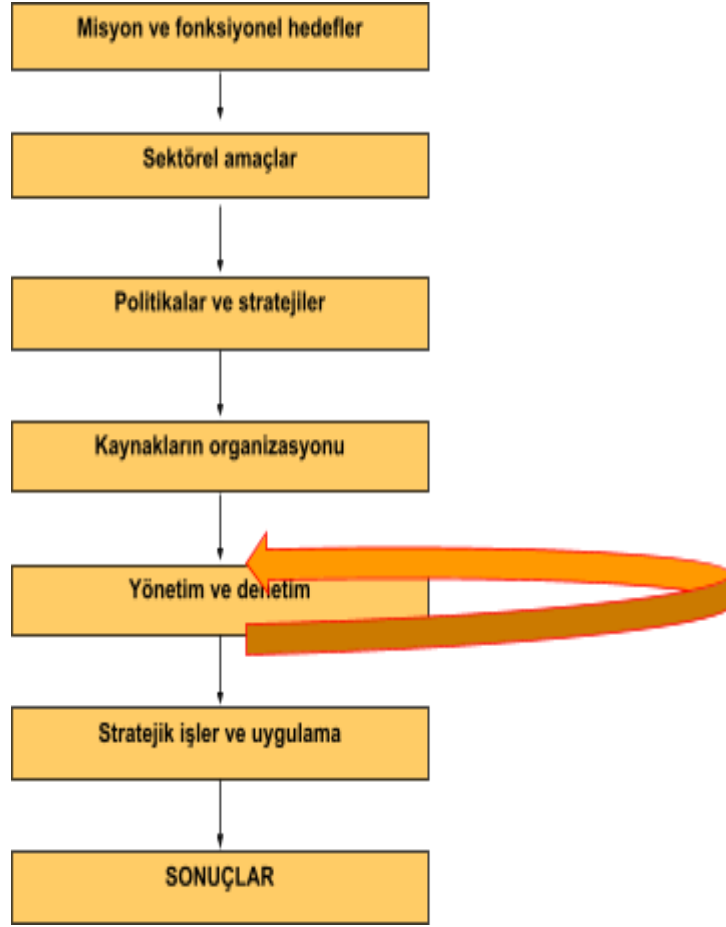
Bunlar gerçek hayatta tek ve doğrusal bir şekilde olmaz. Gidişli dönüşlü, düzeltmeli bir helezon olarak akar. Saydığımız bu bileşenler şirket genelinde olduğu gibi, onun her hangi bir görev sahasında (temel fonksiyonlarında) da vardır. Şimdi saydığımız bu terimlerin anlamlarını biraz daha açalım:

Misyon ve hedefler

Misyon, şirketin var oluş sebebi veya nihaî amacıdır. Ticaret, üretim, dağıtım, tedarik, insan kaynakları, yönetim vb ana fonksiyonların bu misyonla uyumlu olarak, kendi özel hedeflerine erişmeleri gerekir. Bu kısmî veya sektörel hedeflerin toplamı da şirketin genel hedefini meydana getirir.

Politikalar ve stratejiler

Şirket hedeflerini gerçekleştirmek için birtakım ilkeler ve kurallar formüle ederler ve politikalar oluştururlar. Her fonksiyon veya alt birimin kısa ,orta, uzun vadeli stratejisini tespit ederler. Yani bu hedeflerin NASIL gerçekleştirileceğini tasarlarlar.



Kaynaklar ve Organizasyon

Yöneticiler düşündükleri politikayı ve stratejiyi uygulayabilmek için beşerî, maddî veya malî birtakım araçlara-imbânlarla sahip olmalıdırlar. Bu araçların neler olduğu, miktar ve kalitesi ve bunların düzenleniş şekli şirket bünyesindeki bilgi akışını, fon akışını, yetki dağılımını ortaya çıkarır. Bunlar ise amaçlara ne ölçüde varıp varamayacaklarını geniş ölçüde belirler.

Yönetim tarzı ve denetim

Misyon ve görevler merdiveninde saydığımız sıra dahilinde, kaynaklar organize edildikten sonra bunları yönetmek ve gidişatı denetlemek gerekir. Diğer bir ifadeyle kaynakların nasıl kullanılacağına kurallarını belirlemek ve nasıl denetleneceğini de tarif etmek gerekir.

Stratejik işler ve uygulama

Şirket bünyesinde çeşitli ekonomik faaliyetler yürütülür. Bunlardan belli hedef kitlenin, belli bir ihtiyacını karşılamak maksadıyla, belli bir teknoloji kullanılarak yapılanları bir stratejik iş birimi oluşturur. Kaynaklar bu birimlerde kullanılır ve hedeflere varılmaya çalışılır.

Sonuçlar

Kaynakları kullanan her fonksiyon ve iş biriminin bir çıktısı vardır. Bu çıktının miktar, kalite, maliyet(bütçe) ve zaman(süre) itibarıyla ifadesi sonuçlardır. Bu teknik sahada teknik sonuçlar, ticarî sahada ticarî sonuçlar, insan kaynaklarında beşerî sonuçlar, malî sahada bilânço, kâr/zar, finansal rasyolar olarak karşımıza çıkar. Anlaşılacağı üzere sonuçlar sâdece üretim sahasına mahsus değildir. Doğrudan üretim yapılmasa da şirket bünyesindeki(insan kaynakları, tedarik, satın alma vb) her fonksiyonun kendine mahsus sonuçları vardır.

Bir şirket pek çok fonksiyonun ve stratejik işin bütünleşmesiyle oluşan bir sistemdir. Sistem içinde alınan sonuçlar minimum yasanına tabidir

Şirketi (sistemi) oluşturan tüm alt birimlerin nihaî çıktılarının toplamı, şirketin malî veya fizikî anlamda toplam çıktısını ifade eder.

2.3.2. Sırasıyla atılacak adımlar

Bir şirkette incelemeye nereden başlamak gereklidir? Sorunun cevabı şirketin niçin şirdoka tabi tutulduğunun cevaplandırılmasıyla ortaya çıkar. Zor durumdaki bir şirketin krizi nasıl atlatabileceğinin incelenmesiyle, piyasada iyi bir konumda bulunan bir şirkete yeni, alternatif stratejiler oluşturmak için incelenmesi farklı adımları gerektirir. Kârlı görülen, ama artık yaşlanmış bir ürünün yeni bir ürünle, nasıl ikâme edileceğinin araştırılması da farklı adımlar atmaya gerektirir. Tıpkı hekimlik mesleğinde doktorun kişileri dinledikten sonra yaptığı işlemler gibi, bunlar da şirket doktorunun zihninde şekillenir.

Patronlar genelde şirketleri krize yakalandığında şirket doktorlarına veya danışmanlara başvururlar. Bazen de kendi durumlarının dışardan bir gözle nasıl görüldüğünü anlamak ve kafalarında tasarladıkları fikirleri test etmek için danışmanlara giderler. Aslında her patron ve üst yönetici asgarî şirdok uzmanlığı bilgilerine bizzat sahip olmalıdır. İşlerinin nabzını profesyonelce tutabilmeliler. Şirket içinde ve dışında cereyan eden “bir olayın şirket için ne anlama geldiğini” düşünüp, yorumlayacak formasyonu kazanmalılar.

Prensip olarak şirdok uzmanları malî sonuçları inceleyerek işe başlamalıdır. Sonuçların gerisinde yatan sebepleri, faaliyetleri bir mantık sırası içinde ayırt etmek ve bir eylem planı oluşturmak makul bir davranıştır. Bu itibarla, kitap boyunca aşağıdaki safhaları gözeterek ilerleyeceğiz.

2.4. ŞİRKET DOKTORLUĞUNUN ANA SAFHALARI

Şirdok çalışmaları iki safhalı analizi gerektirir:

- **Şirket içi analiz.** Yerine göre “dahilî analiz” ifadesi de kullanılacaktır.
- **Şirket dışı analiz.** Yerine göre “çevre analizi” veya “haricî analiz” ifadeleri kullanılacaktır.

2.4.1. Şirket içi analiz

Şirket içi analizler şirketin belli başlı fonksiyonları üzerinde yapılan incelemelerdir. İş dünyası veya yönetim terminolojisinde “**fonksiyon**” olarak geçen ifade kullanılan temel bilgi ve araçların farklılaştığı kümelenmeleri ifade eder. Bir bakıma görev farklılaşması veya “farklı görevler” olarak da anlaşılabilir. Bir görev alanında (veya fonksiyonel birimde) sonuca erişebilmek için, yapılması gereken işler, bir sistem dahilinde icra edilir.

Meselâ şirketin güvenlik birimi, şirketin maddî ve beşerî varlığına dışarıdan yapılabilecek bir zararı önlemek için, gece ve gündüz korumak ve gözetlemekle görevlidir. Bu işi yapmak için görsel, elektronik ve manyetik izlenme cihazları kullanırlar. Malî işler parasal verileri kullanan ayrı bir fonksiyondur. Şirketin bilançosunu, gelir tablosunu hazırlamak ve fon akışını yönetmekle görevlidir. Bunun gibi her şirkette tedarik işleri, üretim işleri, pazarlama ve satış işleri, tanıtım ve halkla ilişkiler, insan kaynakları, yönetim ve denetim işleri ayrı fonksiyonlar olarak yer alır. Şirketin yaptığı işler, teknoloji, mevzuat vb faktörler fonksiyonel ayırıma etki eder.

Bir şirkette, yapılacak tüm işler öylesine ayırt edilmeli ve homojen iş kümeleri hâline getirilmeli ki, belli kimselerin veya birimlerin uhdesine sorumluluk olarak tevdi edildiğinde, tekrarlar olmadan ve boşluklar kalmadan tüm saha örtülmelidir. Görev alanı veya fonksiyon sayısında

öyle bir denge kurmalıdır ki, eskilerin deyiimiyle “efradını câmî, ağıyarına mânî” olmalıdır. Ne zıt ve toplanmaz işlemleri yan yana koyacak kadar geniş, ne de aynı tür işleri parçalayıp dağıtacak kadar dar. Ne bir fazla, ne de az.

Şirdok ana sayfaları ve adımları

1. SAFHA : İKTİSADÎ VE MÂLÎ ANALİZ

Genel malî analiz		
Gelir - Gider Tablosu	→	Kârlılık analizi
Bilanço	→	Malî yapı analizi
Kaynak kullanım tablosu	→	Fon akışı

2. SAFHA : FONKSİYONLARA GÖRE ANALİZ

Çevresel Etkiler	Temel Fonksiyonlar	Beklenen temel özellik
Piyasa, ticarî ortam	⇒ Ticaret	Rekabet, ticarî buluşçuluk
Mal ve hizmet tedarik çevresi	⇒ Satın alma - ikmal	Düzenlilik, maliyeti azaltmak
Teknolojik çevre	⇒ Teknik işler - üretim	Verimlilik, kalite, yenilik
Sosyal ve kültürel çevre	⇒ İnsan kaynakları	Yetenekler, beceri, huzur
Finans çevresi	⇒ Finans Yönetimi	Güvenilirlik, finansal verimlilik
Dahilî ve haricî ortam	⇒ Organizasyon	Esneklik, uyum
Sosyal ve siyasî ortam	⇒ Yönetim tarzı	Etkinlik, değişim önderliği

3. SAFHA : STRATEJİK İNCELEME

Stratejik İş birimlerinin(SİB) tespiti

Haricî analiz	Dahilî analiz
Piyasanın seyri, temayülü Sektörde başarı faktörleri	SİB kilit bilgileri Güçlü yanları

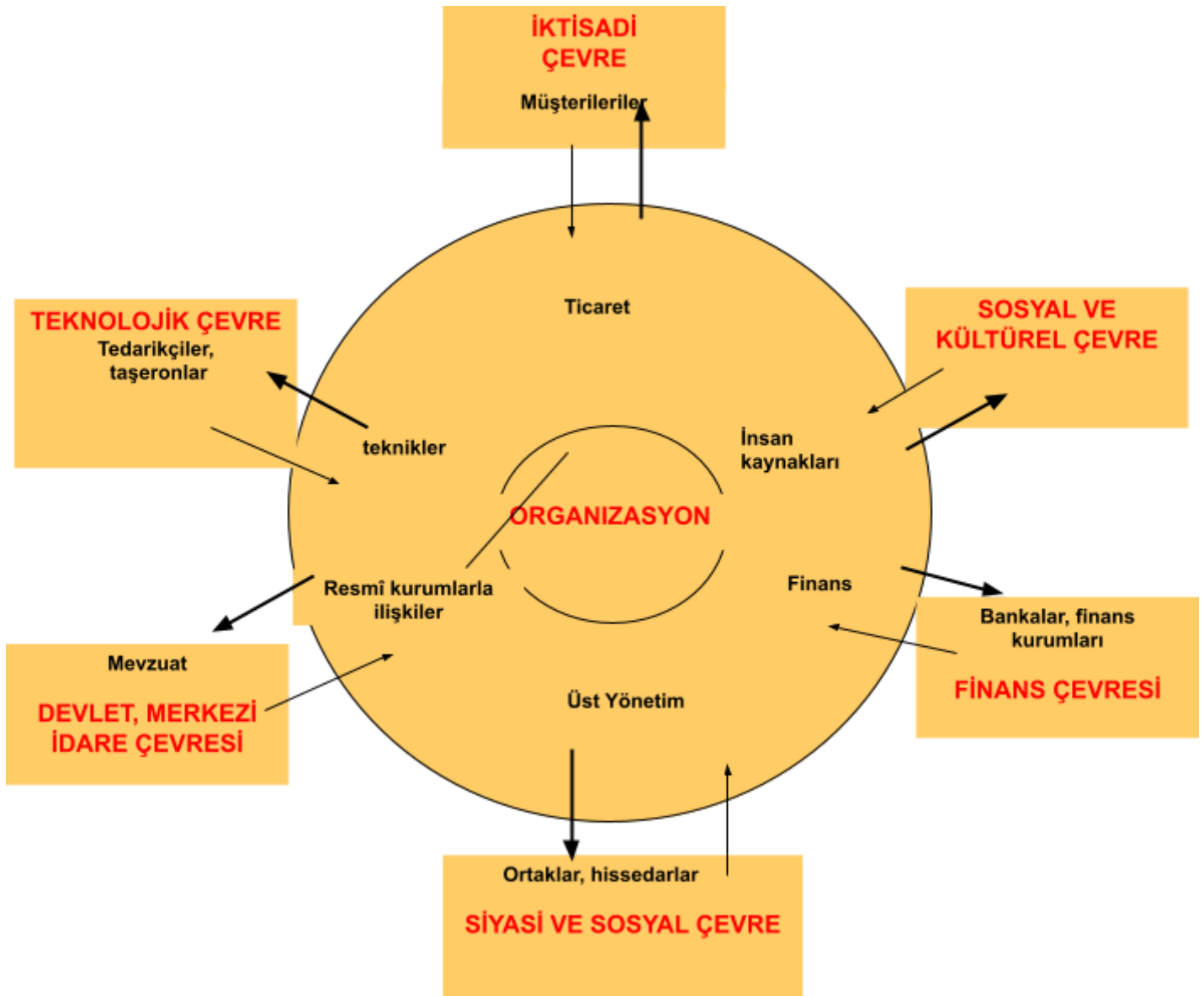
Sektörde bekabet durumu

Zayıf yanları

2.4.2. Çevre Analizi

Bir şirket çevresinden ayrı düşünülemez. Piyasa içinde yaşar ve partnerler, tedarikçiler, müşteriler, devlet ile iş görür. Alır, üretir, satar, kredi alır-açar, vergi öder, teşvik alır... Bütün bu malî, iktisadi, siyasî, sosyal, teknolojik çevre ile, gerçek ve tüzel kişilerle ilişki içindedir. Sistem teorisine göre bir elemanın bir eylemi diğer tüm elemanlar üzerinde karşı eylem(reaksiyon) doğurur, bir feed-back oluşturur. Buradan şirket için fırsatlar veya tehditler doğar. Şu hâlde bu **etki ve karşı etkilerin incelenmesinin** şirdok açısından önemi büyüktür. Ama bütün etmenleriyle tam bir çevre analizi yapmak hem güçtür, hem de şirketin sonuçları üzerindeki payını ölçmek çok iddialıdır. Bununla birlikte aşağıda vereceğimiz model dahilinde bu ilişkiler değerlendirilebilir. Çevre ile etkileşim analizi, çeşitli özel / tüzel kişi ve etmenlerin farklı kanunlara, mantıklara dayandığı durumlarda daha da önem kazanır.

Şirket ve çevresel etkileşimin analizi



Görüldüğü üzere şirket çeşitli çevresel ilişkiler içindedir ve üzerinde baskılar hissetmektedir. Bu etkileşim çevresel faktörlerin hepsinde aynı yoğunlukta değildir. Bunları ayırt edebildiğimiz ölçüde sebep sonuç ilişkilerini ortaya koyabiliriz.

- o Çevrenin bir kısmı şirketin görev alanları ile **doğrudan girdi-çıkıtı ilişkisi** içindedir. Bunları bilmek ve şirketin malî sonuçları üzerindeki etkilerinin ölçmek lâzımdır. Meselâ ham madde piyasasında, enerji fiyatlarında, faiz hadlerinde vb değişmeler şirket sonuçlarını doğrudan etkiler.
- o İkinci kısım çevre etkileri fonksiyonlarla doğrudan değil, **dolaylı etkileşim** içindedir. Mesela rekabet ortamındaki bir gelişme ticarî fonksiyonu etkiler.
- o Son olarak genel ve hukukî etkilerden söz edilebilir. **Kanunlar, hükümet politikası**, demokratik hak ve hürriyetleri, teşebbüs özgürlüğünü kısıtlayan tasarruflar şirketlerin görev sahaları üzerinde genel çerçeveyi oluşturur; iktisadî, malî, sosyal etkiler yapar.

2.5. İŞYERLERİNDE ŞİRDOK ÇALIŞMALARININ YÜRÜTÜLMESİ

2.5.1. Bilgi Kaynakları

Şirdok çalışmalarını gerçekleştirebilmek için doğru bilgilerin kullanılması şarttır. Burada iki tür mesele karşımıza çıkar: Bilgiler nerededir, nasıl erişilecektir ve hangileri alınıp, diğerleri elenecektir?

Bu bilgiler doğru ve kolay erişilebilir olabileceği gibi, son derece muğlâk ve erişilmesi zor da olabilir. Bazen hiç bilgi olmayabilir. Bilgi miktarı ve güvenilirliği son derece farklılık arz eder. Bunlar şirkete, çalışılan iş dalı veya sektöre, özellikle de ülkenin gelişmişlik seviyesine göre değişir. Meselâ gelişmekte olan ülkelerde bilgiler ya yoktur veya azdır ya da güvenilirliği zayıftır. Bâzı makro ekonomik bilgilere erişilemez veya çok eskidir. Nitelik veya nicelik ifade eden tüm bilgiler, şirdok uzmanı için vazgeçilmez hammadde değerindedir. Bu itibarla önce ne tür bilgilere ihtiyacımız olduğunu, sonra da bunların nasıl derleneceğini bilmek durumundayız.

Ne tür bilgiler gereklidir?

Bunları şirket içinden temin edeceğimiz bilgiler ve şirket dışına -çevreye- ait bilgiler olmak üzere iki kısımda ele alabiliriz.

- **Şirket içi bilgiler:**
 - sonuçlarla ilgili bilgiler,
 - şirket politikasıyla ilgili bilgiler,
 - şirketin sahip olduğu finansal, maddî, beşerî kaynaklara ait bilgiler,
 - kaynakların düzenlenişine dair –organizasyon- bilgileri,
 - tedarik bilgileri,
 - üretim bilgileri
 - pazarlama bilgileri
 - yönetim şekliyle alakalı bilgiler,
 - uygulamaya, işleyişe dair diğer bilgiler.
- **Şirket dışına -çevreye- dair bilgiler.**
 - Piyasanın seyri, müşteri davranışları,
 - Yeni teknolojiler,
 - İş, ticaret, çevre koruma yasaları,
 - Teşvik mevzuatı,
 - Dış ticaret bilgileri
 - Nüfus bilgileri
 -

Bilgiler nerededir ve nasıl temin edilebilir?

Derlenecek bilgilerin bir kısmı yayınlanmıştır veya bazı kayıtlardan bulup çıkarmak gerekecektir. Bir kısmı da ancak gözlemlenerek veya mülakat ile sağlanabilir.

Müesseseseleşmiş şirketlerde bilgiler genelde kayıt altındadır, bilgi arşivi kullanılabilir. Ama henüz müesseseseleşme aşamasındaki şirketlerde(aile şirketlerinde, kurucusunun her şeyi bildiği, her şeyi bizzat yönettiği ortamlarda) yazılı bilgi yoktur ya da çok azdır, güvenilirliği de su götürür.

Hepsi aşağıda sayacaklarımızdan ibaret olmamakla beraber, arşivlerde kayıtlı veya yazılı olarak bulunabilecek, bazıları ise yayınlanmış olabilecek bilgiler şunlardır:

- muhasebe kayıtları, defterler veya bilgisayar disketleri olarak,
- finans, para akışı ve kaynak kullanımı ile ilgili kayıtlar,
- Şirket genel kurul ve murakıp(denetçi) raporları,
- İdare heyeti(yönetim kurulu), icra kurulu toplantı kararları ve tutanakları,
- Halka açık şirketlerde SPK verileri, bilançolar,
- Ticarî, teknik, sosyal istatistikler,
- İç kullanım için yapılmış olan piyasa araştırmaları ve anketleri,
- Kalkınma planları,
- Bütçeler,
- El kitapları, yönetmelikler, genelgeler, talimatlar,
- İşyeri temsilciliği, sendika kayıt ve yazıları,
- Kataloglar, ürün bilgileri ve AR-GE çalışmaları,
- Tarifler, prosedürler,
-

Şirket dışından temin edilebilecek özellikle makro ekonomik bilgiler DİE(üretim, tüketim, nüfus vb), DPT, MPM, İGEME, TOBB, Merkez Bankası, Bankalar Birliği, çeşitli sektörlerle ait ihtisas yayınları, üniversite araştırma raporları, nüfus istatistikleri, çeşitli bilimsel, teknolojik, sosyal dergi ve yayınlar. En önemlisi günümüzde BİLGİ BANKALARI.

Ancak bütün bunlar kâfi gelmeyecek ve bizzat uzmanın işyerlerinde müşahade etmesi, anket yapması ve yüz yüze görüşmesiyle sağlanabilecek bilgiler de gerekecektir.

Anket yoluyla bilgi derleme:

Az sayıda ve belli vakalar için etkili bir bilgi toplama yöntemidir. Ancak soru formunun çok iyi hazırlanmış olması gerekir. Sorular bir mantık sırası içinde, doğru olarak yazılmalı ve cevaplandırılacak kimsenin tam anlayacağı şekilde yazılmalıdır.

Mülakat yoluyla bilgi derleme:

Bilgimizi geliştirmek için başvurabileceğimiz yüz yüze görüşme yöntemidir. İki türlü uygulanabilir:

- Konu hakkında önceden iyi tasarlanmış soruları birbirini tamamlayacak şekilde, sırasıyla sormak ve giderek derinleştirmek.
- Bilgi alınacak kimsenin konu üzerinde serbest bir şekilde gezinerek açıklama yapmasını sağlamak. Gereklikçe ek ve tamamlayıcı sorular yönelterek, bilgileri tamamlamak. Uygun bir zamanda meselenin özüne girerek, derinleştirmek.

Mülakat yoluyla açık sorular yönelterek ilerlemek sorulanı rahatlatması ve tam bilgiler almaya imkan vermesi bakımından tercihe şayandır. Canlı ve istekli bir yüz yüze görüşme çok şey sağlar, iki tarafı da doyurur. Ama özellikle sorulanın pasif tavır sergilemesi hâlinde başarısızlığa uğrayabilir. Yüz yüze görüşmede iletişim tam olmalıdır. Konuşma bir fikir düzeni içinde ilerlemeli, açıklama getirmeli, yeni ışıklar sunmalıdır. Bunun için mülakatı gerçekleştiren şirdok uzmanının iyi bir psikolog ve diplomat gibi hareket etmesi lazımdır. Konuşanın sözünü ikide bir kesmemeli, tenkit yapmamalı, yargılamamalı, hüküm vermemeli, meseleyi küçümsemeli, daraltmamalı, hemen oracıkta bir şeyler telkin etmeye kalkmamalı, bilgi aldığı

kimsenin dikkatini önemli noktalar üzerine yoğunlaştırmasını sağlayarak mülakatı yönlendirmelidir. Bütün bunlar ancak iki tarafın birbirini iyi tanıması, güvenmesi ve ortamın da elverişli olmasına bağlıdır.

Mülakatın alışılmış bir yerde büroda veya atölyede yapılması hem güven verir, hem de gerektiğinde asıl kaynaklara inilmesine –arşive girmeye- fırsat verir. Mülakat sırasında bilgi alanın çok iyi bir not tutmasını, özellikle rakamları tam kaydetmesi gerekir. Öyle not almalıdır ki, haftalar, aylar sonra da bu kaynaklara geri döndüğünde kullanılabilsin, bir başkası da bu mülakatı çözebilsin.

Şart olmamakla beraber, mülâkattan sonra, kısa bir ön-not çıkararak, sorgulanan kimseye gönderilir ve bilgi sahibi kılınırsa iyi olur. Hatta ön notlar cevaplandırılan tarafından daha da genişletilip, derinleşmiş hâlde geri dönebilir. Özellikle hassas noktalar ve rakamlar, kritik yorumlar yapılan bölümlerin mutlaka bir teyidini almak lâzımdır. Özetle ilk mülakat notları işlenip rapor yazılınca, bir nüshasını görüşülen kimseye bilgi maksadıyla göndermek yerinde bir hareket olur.

2.5.2. Şirdok ekibinin yapısı

Şirdok uygulamasını kimler yapacaktır? Yönetici bizzat, üst seviyeden birisi, dışarıdan bir danışman, çeşitli elemanlardan oluşan karma bir ekip bu işi üstlenebilir.

Şu veya bu kimsenin daha iyi olduğunu ya da şirdok ekibinin kuruluşu için ideal bir formül bulunduğunu iddia etmiyoruz. Her formülün üstün veya zayıf yönleri bulunabilir. Ancak her hâl ve şart altında dikkate alınması gereken bâzı hususlara dikkati çekmek istiyoruz.

Şirdok ekibi çeşitli şekillerde kurulabilir:

- Bizzat patron tarafından şirdok uygulanabilir.

Şirketlerde teşhis ve tedavi işleri yönetimin ihmâl etmeden ve sürekli yapması gereken bir görevidir. Bu konuda iki hususa dikkati çekmek istiyoruz:

- Bîtaraf davranmak ve yılmamak lâzımdır.

Bâzı yöneticiler doğru mukayese ölçülerine(referanslara) sahip olmadan incelemeye girişirler. Bu ise gerçek performans saklar. Eğer başarı için gerçek referanslar yoksa veya kullanılmıyorsa, yapılacak çalışma zayıf ve güçlü yönleri doğru olarak tespit imkanı vermez. Şirketinin sonuçlarını kıyaslayabileceği aynı dalda ve şartlarda çalışan başarılı örneklerin rakamlarını önceden bilmelidir.

- İkincisi yardımcılarının, çalışma arkadaşlarının, işçilerin tavırlarıdır.

Eğer çalışma arkadaşları ve işçiler “yargılanmak” ve “taraf olmak” gibi bir duygu taşıyorlar ve isteksiz davranıyorlarsa, yapılacak şirdok gerçeği yansıtmayacaktır. Her işletmede böyle olmaz. İyi bir şirket kültürünün olduğu durumlarda çalışanlar böylesi duygulara kapılmaz.

Bu zorluklar aşılamaz şeyler değildir. Yöneticinin anlatma ve uygulama kabiliyeti, analiz yapma gücü varsa, iyi sonuçlar alınabilir.

- Şirket yöneticileri tarafından şirdok uygulanabilir.

Ama bunun ilk şartı ekip tecrübeli kimselerden teşkil edilmelidir. Mümkünse üst seviyeden kimseler olmalı, personelin itimat ettiği, sevdiği kimselerden kurulmalıdır. Ama tıpkı önceki örnekte olduğu gibi tarafsız davranıldığı, hadiseyi bütün olarak görebildikleri konusunda tereddütler doğabilir. Ama tersi de mümkündür. Şirketi ve mesleği çok iyi tanıyan bu kimseler önemli, uygulanabilir tesbitler yaparlarsa şirket zaman ve para kazanır.

- Dışarıdan bir uzman veya danışmanlık şirketi marifetiyle şirdok yapılabilir.

Bunun da fayda ve mahzurları vardır. Bir kere böyle bir uzmanın veya danışmanlık şirketinin konusunu bildiğinden kimse şüphe taşımaz. Bunlar şirdoku profesyonelce uygularlar. Objektif davranırlar, dışarıdan farklı bir bakışla-vizyonla- yaklaşırırlar. Önceden farklı veya benzer şirketlerde yaptıkları tecrübelerin ışığında meseleleri daha zengin ve geniş bir analiz gücüyle

ele alırlar. Ama şirket tanımak biraz zaman alabilir. Daha önemlisi ise, şirket yöneticilerinin ve diğer çalışanlarının “dışardan” gelenlere karşı içlerine kapanıp, işbirliğine yanaşmamalarıdır. Bunun sebebi genelde yabancı uzmanın veya danışmanlık şirketinin insanlara yaklaşımı ve tavrıdır. Fakat bir önemli noktayı da unutmamak lâzımdır. Eğer doğru iletişim kurulabilirse, şirket çalışanları “dışardan gelenlere” daha açık olabiliyorlar.

- **Danışmanlık şirketi ve şirket yöneticilerinin birlikte çalışması.**

Bu formül önceki mahzurları ortadan kaldırmak için uygun görünüyor. Böyle bir ekip iki tür işlem yapabilir:

- Danışman şirket elemanlarını uzmanlık sahalarına göre çalışma gruplarına dağıtır, çalışmalara aktif olarak katılır ve şirket içindeki koordinasyonun önemli bir kısmını yapar. Çok başarılı sonuçlar alınabilir.
- Diğer çalışma şekli ise, danışmanlık şirketinin öne geçmeyip, destek vererek; şirket içinden bir ekip oluşturması ve onlar marifetiyle adım adım iyileştirme uygulamaları yaptırmasıdır. Burada danışmanlar yol gösterici, fikir destekleyici ve teşvik edici rol oynamaktadırlar. Bu şekilde alınan sonuçlar sadece başarılı olmakla kalmaz, personelin uygulamaya geniş çaplı ve gönüllü iştirakini de sağlar.

Şirdokun bir amaç değil, ama başarı yönünde bir değişim aracı olduğu hatırlanırsa, danışmanların, şirket uzman ve yöneticilerinin müşterek çalışmasını en tavsiyeye şayan buluyoruz. Zira şirdok çalışmasının bünyede kabulü ve sonuçlarının uygulanabilirliği bakımından üstünlükler taşımaktadır.

Şirdok uzmanları nasıl davranmalıdır?

İster dışardan bir danışmanlık şirketi, ister yabancı bir danışman, isterse içerden ve dışardan karma bir şirdok ekibi görev yapsın, isterse yönetici bizzat şirdok uygulasin, mutlaka uyulması gereken kurallar ve sergilenmesi gereken davranışlar vardır. Bunlara olmazsa olmaz şartlar da diyebiliriz. Aksi hâlde her şirdok çalışması ya akamete uğrar veya mecrasından sapar. Bunlar nelerdir?

- **Birinci şart: İncelemeye niçin ihtiyaç olduğunu, ne yapılacağını tam olarak anlatmalıdır.**

Danışmanlık şirketleri, uzmanlar veya şirket yöneticileri bunu çoğu zaman bir ihtiyaç olarak görmezler. Nasıl olsa herkesin kabulleneceğini veya en azından herkesin bunun gerekçesini bileceğini varsayarlar. Bu varsayım birçok olumsuzlukları da beraberinde getirir. Her şeyden önce tam bir ret, engelleme veya savaştan kaçınma davranışlarıyla karşılaşılır. Onun için şirkette bir teşhis ve tedavi çalışması yapılmasına niçin ihtiyaç duyulduğu ve neler yapılacağı özellikle başlangıçta anlatılmalıdır. Uygulama sırasında da gerektiğinde açıklamalar yapılmalı, bilgi verilmelidir. Şirdok çalışmasının bir peşin yargı veya lüks değil, şirketin hâli ve geleceği için taşıdığı önem, işleyiş ve ilişkilerde sağlayacağı kolaylıklar, sonuçların iyileşmesine katkıları ve bütün bunların kendilerine ne tür fayda ve kolaylıklar şeklinde yansıtacağı bıkmadan usanmadan, her seviyede anlatılmalıdır.

- **İkinci şart: Nazik olmalı ve herkesi iyi dinlemelidirler.**

Şirdok uzmanı çalışmanın her safhasında; çalışanlarla karşılaştıkça, yüz yüze görüşürken, müzakerelerde ve toplantılarda daima kibar ve dürüst olmak, asla ayıp araştıran değil, örten ve kucaklayan bir tavır sergilemelidir. Hiçbir zaman onları düzeltmeye, kurtarmaya gelmiş ukalâ tavrılara iltifat etmemelidir. İnsanları konuşturmasını bilmeli, çok iyi dinleyici olmalı, onlarda güven vermeli. Öyle ki palavra atan, mübalağa yapan veya faydasız çenebazlıklar eden kimselerle karşılaşılsa bile, asla dinlemezlik etmemelidir. Ama dikkat! Onlara hoş görüneceğim diye asıl işini aksatmamalı, insanların fıkra anlattığı, boş gevezelikler ettiği bir ortama dönüştürmemelidir.

- **Üçüncü şart: Kimlikler değil, sonuçlar ve usuller sorgulanmalıdır.**

Bu bölümün sonunda(2.6. madde) daha ayrıntılı ele alınacak olmakla beraber, çalışmada asla insanları yargılamamalıdır. Bu **şirket doktorluğunun kuralıdır**. Sadece sonuçların müspet veya menfi olduğu, bunun sebepleri ve çalışanların kullandıkları metotların amaçlara ne derece uygun veya uygun olmadığı hususları üzerinde durmalıdır.

- **Dördüncü şart: Sonuçlar hakkında çalışanları bilgilendirmeli, onların yorumlarını da almalı.**

Bu husus şirdok uzmanı ile çalışanlar arasında yazılı olmayan, söylenmeyen ama yerine getirilmesi gereken gizli bir mukavele gibidir. Çalışmanın her safhasında, en azından belli ara safhalar tamamlanınca, incelenenler, meseleler ve ara sonuçlar hakkında çalışanlara – özellikle mülakat yapılan, anket uygulanan, yardımı alınan, yönetimde bulunan kimselere – bilgi vermek ve meraklarını gidermek çok faydalıdır. Yönetime verilen raporun aynısı olmasa bile, raporun bir özü veya doğrudan ilgisine sonuçlar hakkında bilgi sunmalıdır. Onlar “çalışmada aktif görev almış ve bu çalışmanın başarısına katkıda bulunmuş kimseler olarak” bu başarıya ortak olmak isterler. Sonuçları onlara açıklamak(bilgilendirmek) suretiyle, haklarını onlara vermiş oluruz. Böylece bilginin geri dönüşü sağlanmış olmaktadır.

Hâl böyle iken birçok uzman veya danışmanlık şirketi raporu sâdece üst yönetime sunmakla yetinirler. Oysa işin ayrıntılarını en iyi bilenler, o işi sürekli yapanlardır. Üst yönetim ise çoğu zaman uygulamanın “püf noktalarını” bilmez veya gözden geçirirler. Altta(!) çalışanlar bilgilendirilmedikleri ve önemsenmedikleri için uygulamaya katılmazlar veya raporun gereklerini kabul etmede direnç gösterirler, yavaşlatma engellemeleri yaparlar. Neticede proje uygulamasında çok zaman kaybedilir. Halbuki nezaket olarak, bir toplantı ile kendilerine bilgi aktarılsa, yorum ve görüşleri alınsa, tenkitleri dinlense ve kendilerine teşekkür edilse, direnç ortadan kalkar, üstelik motivasyon artar.

Hiçbir uzmanın ve danışmanlık şirketinin hatasız olmayacağını, yanılacaklarını hatırdan çıkarmamak lâzımdır.

2.5.3. **Şirdok ekibinin çalışması ve iş planı**

Teşhis ve tedavi çalışmalarının başarılı sonuçlar vermesi için, uzmanların iyi hazırlanması ve doğru organize edilmesi gerekir. Bu bakımdan önce şirdok çalışmalarına nasıl hazırlanmak gerektiğini, daha sonra da nasıl uygulanacağını ele alacağız.

Şirdok hazırlık çalışmaları

Çalışmalardan verim almak ve zaman kaybetmemek için işe iyi bir hazırlık yapılmalıdır. Bu hazırlık çalışmaları iki seviyede gerçekleşir. Bizzat şirdok uzmanının hazırlanması, ikincisi de şirkette yapılacak hazırlık.

- **Şirdok ekibinin veya uzmanın yapacağı hazırlık**

Çalışma ekibi (bazen tek kişi de olabilir), daha önceden şirketi tanımayanlarsa mümkün olduğunca öğrenmeye çalışmalıdırlar. Şirketin iştiğal sahasını(sahalarını), ilgili sektörleri, mesleğin inceliklerini, püf noktalarını, terminolojisini, insanların genel karakterlerini, içinde bulunulan iktisadî ve siyasî konjonktürü olabildiğince tanımaya çalışmalıdır. Bir KİT ile, bilgisayar yazılım şirketini aynı kaptaki ve kalıpta tanımak mümkün değildir.

Çalışmayı yürütecek uzman veya ekip her hâl ve şart altında şirketin hangi coğrafya, çevre ve şartlar ortamında yerleştiğini, oranın âdet ve örfünü, kültürünü ve mahallî husûsiyetlerini öğrenmelidir.

Böylece şirketi analiz ettikçe, tanıdıkça ileride ortaya çıkabilecek meselelerini ve çözümlerini daha kolay düşünebilecek ve şirket çalışanlarıyla iyi anlaşabileceklerdir. Hiçbir uzman, hizmet vermek için gittiği şirketin mensupları veya eli taşın altında duran uygulamacılar tarafından “uzaydan gelmiş acayip yaratıklar” veya “ukalâ yabancılar” gibi istihza ile karşılanmak istemez. Ekip(veya uzman) şirkete “yabancılar” görüntüsü vermemeli, “**bizden biri**” havasını kazanmalıdır.

- **Şirket tarafından ve şirket içinde yapılacak hazırlık**

İster bir danışmanlık şirketi isterse şirket uzmanlarınca yapılacak olsun, bir şirdok faaliyetinin maliyeti iki şeye bağlıdır: Birincisi görev alanların sayısına, özelliklerine, ikincisi de işin süresine bağlıdır. Şu hâlde önce süreyi kısaltmaya (zamanı iyi değerlendirmeye) çalışmalıdır. Zaman israfından kaçınabilmek için şirdokun uygulanacağı şirket tarafından iş kolaylaştırmaya yarayacak tedbirler alınmalı, yardımcı dokümanlar hazırlanmalı, en önemlisi de insanlar hazırlanmalıdır.

▪ **Şirkette hazırlanacak dokümanlar**

Bunlar kolayca tahmin edileceği gibi, her şirkette mevcut olan ve herkesin kullandığı şirketin temel bilgileridir(Şirket kuruluş sözleşmesi, tarihçesi, katalogu, ürün tanıtım broşürleri, tarifler, şirket kültürüne dair bilgiler, teşkilat şeması). Ayrıca şirketin malî yapısını gösteren bilgiler(bilanço, gelir-gider tablosu, finans rasyoları, borçları, kredileri, bankalarla ilişkileri vb). Bu geçmiş döneme ait bilgilerden başka, geleceğe dair programlar(stratejik plan), gelişme planları, bütçeler, faaliyet dallarına göre yatırım, üretim, pazarlama, eleman alımı, finansman planı vb bilgiler de hazırlanmalıdır.

Eğer şirket bu bilgileri daha başlangıçta hazırlayabiliyorsa, şirket için hem bir kalite göstergesi, hem de zaman kazandırıcı ve şirdok çalışma etkinliğini sağlayıcı bir gösterge olarak kabul edilmelidir. Bunları daha başlangıçta sunabilen bir şirketle, aylarca koşuşturmalar ve yazışmalar sonunda derlenebilen şirketler aynı kefeye konamaz.

Genel yönetime dair yukarıdaki klasik bilgilerden ayrı olarak, alan(pazarlama, tedarik, finans, insan kaynakları, hukuk müşavirliği, teknik işler koordinatörlüğü vb fonksiyon) sorumlularından ve uygulamadan sorumlu yöneticilerden(şirket genel müdürlerinden) ilerideki çalışmalarda kullanmak için ek bilgiler talep edilmelidir.

İyi yönetilen bir şirkette bu tür bilgilerin özellikle performansla dair rasyoların ve finansal tabloların hepsi vardır. Ama yine de bazı eksikler olabilir veya şirdok uzmanının istediklerini tam yansıtmayabilir.

Bu durumda en isabetli tutum, alan sorumlularına ve şirket yöneticilerine sonuçların analizi ile bilgileri ve sonraki adımların metodolojisini anlatıp, kendilerinden buna göre eksiklerini tamamlamalarını veya yeni baştan bilgi tedarik etmelerini istemek olacaktır. Bunlar özellikle başarı rasyoları, üretim, tüketim, satış gibi sayısal ve fizikî bilgiler, maliyetlere dair rakamlardır.

▪ **Şirket içinde şirdoka hazırlık**

Tecrübelerimiz göstermiştir ki, şirketler ne kendilerini, ne de ilgili yöneticilerini ve diğer çalışanlarını önceden böyle bir işe hazırlamıyorlar. Şirdok çalışmaları başladıktan sonra reddetme olmaması veya personelin olumsuz tavır takınmaması ve çalışmanın selâmeti bakımından, şirdoku talep eden üst yönetim veya bizzat patron çalışma arkadaşlarına önceden bilgi vermeli ve onları işbirliğine hazırlamalıdır.

Bunu yapmanın en iyi yolu, bütün yöneticilerin(mümkün olduğunca her kademedeki çok sayıda personelin) iştirak edeceği bir toplantı düzenleyerek, patronun veya üst yönetiminin yapılacak şirdok çalışmasının mahiyetini, niçin ihtiyaç duyulduğunu, çalışmadan neler beklendiğini, şirket ve kendileri için ne gibi faydalar sağlayacağını anlatmaları ve sorularına açık seçik cevap vermeleridir.

Böylece çalışanlara değer verilmiş, bilgilendirilmiş, soruları cevaplandırılmış ve tereddütleri giderilmiş olur. Şirdok için verimli bir zemin hazırlanır. Yeni fikirlerin, farklı yaklaşım ve iş yapış tarzlarının önündeki engeller önemli ölçüde kaldırılmış olur. Şirdokun hem şirket, hem de çalışanların kişisel gelişmelerine imkân sağlayan bir fırsat olduğu anlatılmış olur.

Eğer bu çalışma iyi hazırlanırsa iki önemli sonucu olacaktır: Birincisi şirdokun başarıyla gerçekleştirilmesi için zaman, etkinlik ve dinamizm sağlayacaktır. İkincisi ise, bu ilk çalışmalar tamamlandıktan sonraki safhada tavsiyelerin uygulanması için hazır bir ortam elde edilir.

İş plânı ve şirdokun icrası

Yukarıdaki gibi bir hazırlık safhası geçirildikten sonra (eğer hazırlıklar eksik veya yetersiz ise, mutlaka tamamlamalıdır) artık hemen bir plân dahilinde işin icrasına geçilmelidir. İlk yapılacak şey, az önce bildirdiğimiz gibi, yöneticilerin ve diğer çalışanların iştirak edeceği geniş bir iş **toplantısı** yapmaktır. Sonra fabrika ve işyerlerini, büroları **ziyaret** ederek bu ilk temaslar tamamlanmalıdır.

Bu toplantı ve ziyaretler sırasında şirdok uzmanı duruma göre bu çalışmanın nihaî amacını, sırayla atılacak adımları bir daha açıklamalı ve iş plânı gereği görüşmesi gereken belli başlı yöneticilerden **randevu** almalıdır.

Her görev alanı(fonksiyon) için icra edilecek şirdok çalışmasında aşağıdaki mantıkî sıralamaya dikkat edilmeli ve mülâkat sırasında önceden (2.5.1. madde) temas ettiğimiz hususlara titizlikle uyulmalıdır. Her şirdok çalışmasında şu işler, aşağıdaki sıralamaya göre uygulanmalıdır:

- işyeri ve büro ziyaretleri,
- tüm fonksiyonel, idarî birimlerde yapılanların tahlili ve yorumlanması,
- uygulanan politikanın ortaya konulması ve müzakeresi,
- maddî, beşerî ve malî kaynakların nasıl organize edildiği ve analizi,
- yönetim tarzının açıklanması, yorumlanması,
- belli başlı operasyonel faaliyetlerde(iş birimleri, SİB) alınan sonuçların değerlendirilmesi,
- uygulamada karşılaşılan meselelerin tesbit ve değerlendirilmesi.

İşyeri ziyaretleri ve görüşmeler sırasında uzman dikkatle ve konudan sapmadan dinlemeli, notlar almalı ve kendisine sunulan belge ve dokümanların birer kopyasını alıp, üzerine yer, tarih ve ilgi kayıtları düşerek bilgi dosyasını tamamlamalıdır.

Çalışmayı üst yöneticiler ve işi bizzat uygulayan sorumlular veya teknisyenlerle görüşerek, adım adım ilerletmelidir.

Şirkette görevli yönetici ve teknisyenlerden ayrı olarak, üçüncü şahıslarla da mutlaka görüşmelidir. Bunlar bankacılar, müşteriler ve tedarikçiler, taşeronlardır. Bilgiler bunların anlatacakları ile tamamlanacak, aynı zamanda çevre analizinde işe yarar yorumlar kazandıracaktır.

Bütün bunları yaparken uzmanımız herkese nazik ve saygılı davranmalı, şirketin bilgi ve izni dahilinde hareket etmeli, adımları ve görüşeceği kimseler hakkında düzenli bilgi sunmalıdır.

İşyerlerinde şirdok çalışmalarının yürütülmesi(2.5. madde) adı altında anlattıklarımızı liste hâlinde özetleyelim:

ŞIRDOK İŞ PLÂNI

Adım sırası	Yapılacak işler	İşin mahiyeti	Görüşülecek kimseler
1	Yöneticiler ve teknisyenlerle ilk temas. İşyeri ziyaretleri ve randevu plânlaması.	Şirdokun ne olduğu, faydaları hakkında bilgi sunmak, iletişim sağlamak	Üst yöneticiler, ilgili uzman ve teknisyenler
2	Şirketin iktisadî ve malî sonuçları hakkında bilgi derleme	Bilanço, gelir gider tablosu bilgileri ve rasyolar hakkında bilgi derlemek	Finans ve muhasebe sorumluları
3	Malî sonuçlarla ilgili yorum ve değerlendirme, uygulanacak şirdok metodolojisini gözden geçirme	Şirdok uzmanı veya analizi yapacak kimsenin şahsî çalışması	Şirdok uzmanı bizzat
4	Ticarî inceleme	Bilgi derleme ve analiz	Ticaret müdürü, müşteriler
5	Teknik ve üretim incelemesi	Bilgi derleme ve analiz	Teknik ve üretim müdürleri, tedarikçiler, taşeronlar
6	İnsan kaynakları incelemesi	Bilgi derleme ve analiz	İnsan kaynakları ve personel müdürleri, işyeri temsilcileri
7	Malî işler yönetimi incelemesi	Bilgi derleme ve analiz	Malî işler- finans müdürü, bankacılar
8	Şirket organizasyonu incelemesi	Bilgi derleme ve analiz	Genel müdürlük, üst yöneticiler
9	Yönetim tarzının incelenmesi	Bilgi derleme ve analiz	Genel müdürlük, danışmanlar
10	Strateji ve geleceğe dair projeler incelemesi	Bilgi derleme ve analiz	Genel müdürlük, danışmanlar, uzmanlar
11	Şirdok incelemelerinin bütünleştirilmesi, sonuçlar ve tavsiyeler	Sebep sonuç ilişkileri üzerinde düşünme ve fikir üretme	Duruma göre ferdî veya ekip çalışması
12	Sonuçların ve tavsiyelerin sunulması	Öngörülen tedbirlerin, reçetenin tartışılması ve programlanması	Üst yönetim ve uygulamacı birim amirleri
13	Nihaî raporun yazılması	Rapora son şeklinin verilmesi	Uzman / ekip

2.6. SONUÇ RAPORUNUN YAZILMASI VE SUNUŞ

Şirdok çalışması nihaî raporun yazılması ile tamamlanır. Raporun yazılmasında hem şekil, hem de esas itibariyle gözetilecek hususlar vardır.

2.6.1. Raporun şekli ve muhtevası

Şirdok çalışmasının geri kalan son adımı raporun hazırlanmasıdır. Bu itibarla çalışmaya iştirak eden tüm şirdok uzmanlarının, analizcilerin katkıları alınmış, onların son tetkik ve düzeltmelerine sunulmuş olması lazımdır. Bir anda herkesin incelemesine sunulmıyorsa, zaman içinde ama mutlaka çok kimsenin süzgecinden geçirerek nihaî şekli verilmelidir. Bu aynı zamanda şirdok danışmanlık şirketinin veya uzmanın kalitesinin ve hassasiyetlerinin de göstergesi olacaktır.

Şirdok raporu hazırlanırken aşağıdaki bölümlere yer verilmelidir:

Giriş bölümü:

- Şirdokun niçin yapıldığı, amaçları, çıkış noktası hatırlatılmalıdır,
- Yapılan incelemeler, atılan adımlar sayılmalı ve ilgililere teşekkür edilmelidir.

Araştırma ve incelemenin hangi şartlarda gerçekleştirildiğine dair bilgilere yer vermelidir. Bunun dışında doğrudan görevi ilgilendirmeyen ve istenmeyen ayrıntılara hiç girilmemelidir.

Bulgular, analiz ve teşhis bölümü:

- Şirketin geçmişi, bugüne gelişi kısaca özetlenmelidir,
- Mevcut durumu açıklanmalıdır,
- Elde edilen bilgi, bulgu ve analiz sonuçlar birleştirilip, yorumlanmalıdır.

Raporu yazanın özel dikkat göstereceği bölüm burasıdır. Bulgularını, tespitlerini, müşahedelerini objektif olarak aktarmalıdır. Mesela sonuçları, kaynakları, araçları, çalışanların davranışlarını, piyasanın gidişatını, müşteri baskısını ve isteklerini, rekabetin seyrini tam bir tarafsızlık içinde ve berrak lisanla yazmalıdır.

Sonuçlar ve tavsiyeler:

- İnceleme ve analizlerin toplu sonuçları verilmeli,
- Teklifler ve tavsiyeler yapılmalıdır. Önceki bölüm bir tarif ve tasvir mahiyetindedir. Oysa sonuçlar ve teklifler bölümü şirdoktan asıl beklenenin sunulduğu bölümdür.

Rapor yazımında **ihmal edilmemesi gereken bâzı hususları** da burada zikretmekte fayda görüyoruz:

- Mümkün olduğunca kısa cümleler kurulmalıdır,
- Uzman olmayanların dahi anlayacağı açık seçik ifadeler kullanılmalıdır,
- Bir şekil veya grafik maksadı çok uzun açıklamalardan daha iyi anlatır,
- Anlamlı rakamlar, hesaplar ve oranlar raporda yer almalıdır,
- Samimi ve sâde bir üslup kullanılmalıdır,
- Rapor plânına riayet edilmelidir,
- Bilgi derlemek için kullanılan soru formları ve yazılar raporun arkasına eklenmelidir,
- Fotokopi ve resim ve çizim kaliteleri iyi olmalıdır.

Çoğu raporlarda yapıldığı gibi, sonuç bölümünden maksat, şirketin güçlü ve zayıf yanlarını sıralamak, maddî ve beşerî kaynaklarını gruplandırmak değildir. Bilakis, şirket niçin bu noktada

zayıflık göstermektedir? Neden bu sonuçlar alınmıştır? İşleyiş bozukluklarına yol açan sebepler neden ortaya çıkmıştır? Sonuçlar bölümü sebep netice ilişkisini net olarak ortaya çıkarmalıdır. Bunun için meselenin ta çıkış noktalarına kadar gidip, şirketin genel politikası ve yönetimiyle ilişkisine kadar bütün ayrıntıları bir bir sayılmalıdır.

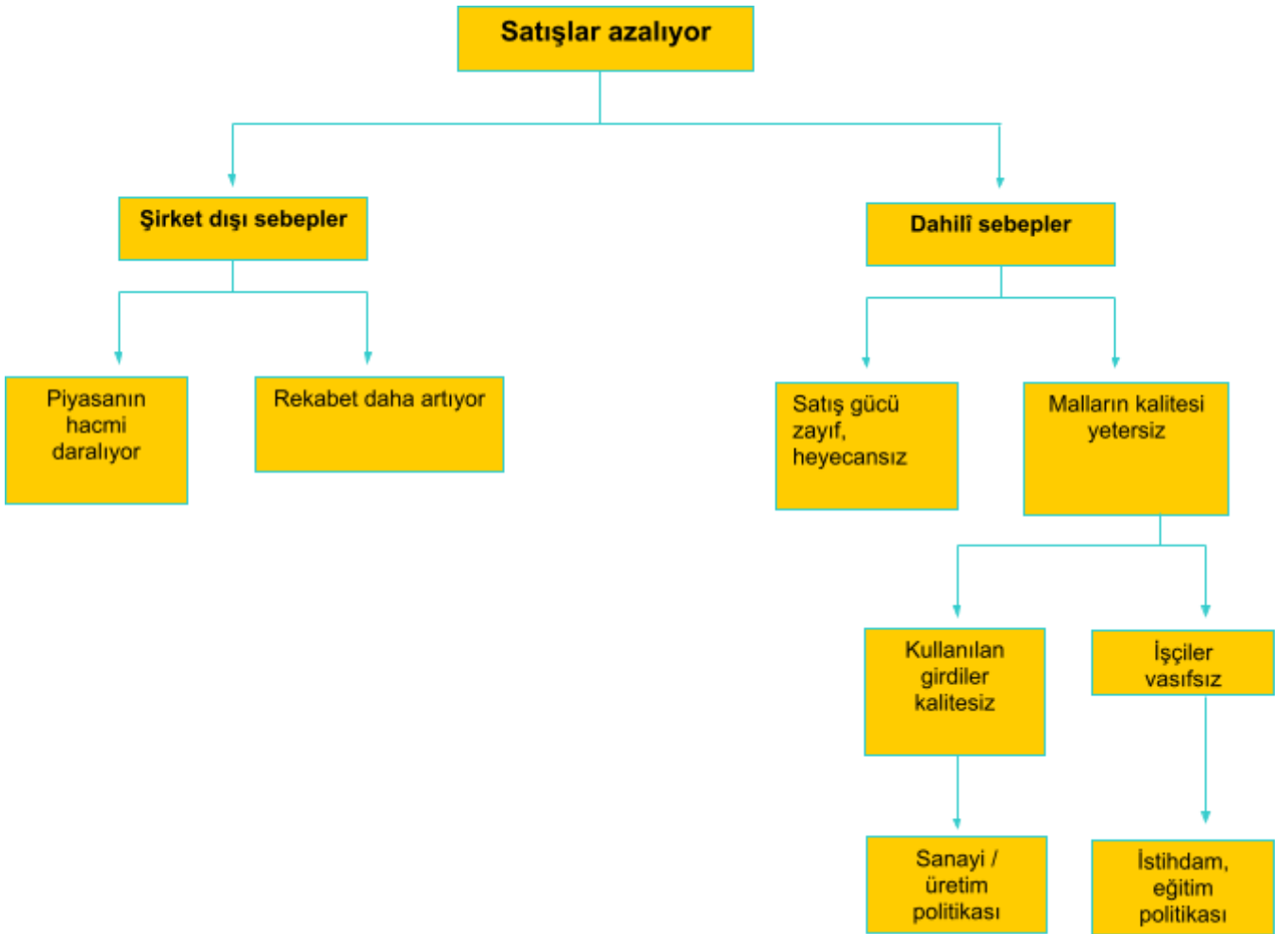
Basit bir misal olmak üzere şöyle bir olay tespit ettiğimizi varsayalım:

- Mal satışları hacim olarak azalmaktadır,
- aynı zamanda müşterilerin şikayet ve mal iadeleri çoğalmaktadır.

Bu durumda hemen “mallar kalitesiz olduğu için” bu sonucun alındığı hükmüne varılır. Oysa kötü kalite de bir sonuçtur. Kötü kalitenin sebebi işçilerin vasıfsızlığı ve meslek şuurundan yoksun oluşlarıdır. İşçilerin vasıfsızlığı ve meslekî yeteneklerden yoksun olmaları ise, daha gerilere gidildiğinde, şirketin bir istihdam, eğitim/geliştirme politikasının olmayışından ve çalışma şartlarının çok kötü olmasından kaynaklanıyor olabilir...

Görüldüğü üzere, sonuç bölümünün yazılması sıradan bir iş değildir. Şirdok elemanı veya danışmanı yeterli bilgiye ve tecrübeye sahip olmalı, şirket meselelerinin tümünü kavrayabilecek geniş bir açıyla bakabilmeli, peşin hükümden daima kaçınmalıdır.

Sonuçların birçok sebebe ve karmaşık etkilere bağlı olması hâlinde, ilişkileri ağacın dallanmasına benzer bir model üzerinde gösterebiliriz.



Müşahede ve incelemelerden sonra, şirdok uzmanı veya danışman sebep sonuç ilişkilerini ortaya çıkarır. Buna dayanarak şirketin iyileşmesi veya gelişmesi için, ya da bir değişim süreci başlatılması için reçetesini hazırlar. Tavsiyelerini sıralar.

İnceleme ve analizleri yürüten şirdok uzmanı meselelerin ne kadar derinine iner ve temeldeki sebebi fark ederse, kuracağı model o kadar gerçeğe yakın olur. Teklif ve tavsiyeler bölümünü yazmak o nispette kolaylaşır.

2.6.2. Teklifler ve tavsiyeler

Şirdok çalışmalarının asıl amacı budur. **Sâdece şirketin fotoğrafını çekmek değildir.** Şirdok şirketler için amaç değil, harekete geçmek, ıslahat yapmak veya şirketi daha rekabetçi ve güçlü hâle getirmek için bir araçtır. Şu hâlde şirdok uzmanı var gücüyle anlamaya, düşünmeye, tasavvur etmeye ve şirketin çeşitli fonksiyon veya birimlerinde yapılması gerekeni tarif etmeye çalışmalıdır. Bunu iki merhalede gerçekleştirir. Bu iki merhale şudur:

- **fikir üretme ve çözüm arayışları,**
- **ölçme değerlendirme ve çözüm alternatiflerinin seçilmesi.**

Fikir üretme ve çözüm arayışları uzmanın veya danışmanlık ekibinin zekâsına, tecrübesine ve başka şirketlerde yaşanmış benzer olaylar hakkındaki bilgisine bağlıdır. Benzer vakalarda nasıl çözümler bulunduğu dair bilgisi varsa, yenilikçi fikirleri o kadar güvenle ortaya koyabilir.

Meselâ, personelin yeterli vasıfları taşıyamaması durumunda, yönetime insan kaynakları ve eğitim politikası hakkında teklifler sunulabilir, eğitim plânı önerilebilir. Bu düzeltici, tashih edici bir tedbirdir.

Ama çalışanların şirket ve meslek şuurundan yoksun olmaları durumunda, düzeltici veya mekanik tedbirler yerine, kalite çemberleri kurulması, esnek saatler uygulanması gibi yenilikçi ve canlılık kazandırıcı tedbirler teklif edilebilir. Bütün teklifler rahatsızlığın gerisindeki sebepleri ortadan kaldırarak, sonuçları iyileştirmek hedefini gütmektedir.

Şirketin tespit edilen meselelerini çözüme kavuşturmak için neler yapılabileceğine dair alternatifler ortaya serildikten sonra, yapılacak şey, öngörülen kriterlere göre, bunlardan hangisinin önerileceğini değerlendirmektir.

Bir örnek ve düşünme aracı olması bakımından ne tür değerlendirmelere yapılabileceği, neler önerilebileceğine dair bir liste sunuyoruz:

Tekliflerin hazırlanması ve sunulması

Ön değerlendirme listesi :

- **Ne tür iyileştirmeler beklenmektedir?**
 - Sonuçları en iyi yapmak?
 - Ürün kalitesinin iyileştirmek?
 - Yeni ürünler, hizmetler üretmek veya yeni faaliyetlere girişmek?
- **Mevcut ile gelecekteki durumlar arasında nasıl bir fark olacaktır?**
 - Mallarda, hizmetlerde veya faaliyet dallarında?
 - Uygulanan metotlarda?
 - Donanımda?
 - Yerleşimde?
- **Etkiler ne kadar kalıcı olacaktır?**
 - İşlerin, teknolojinin farklılaşması dolayısıyla piyasa ve müşteriler ne kadar sabit kalacaktır? Yakın zamanda mallarda, hizmetlerde, faaliyetlerde yeni bir değişiklik bekleniyor mu?
 - Personel şimdiki iş yapış tarzlarını, uygulamalarını aynen ne kadar sürdürebilirler?
- **Ne gibi zorluklar baş gösterebilir?**
 - İşçiler, sendikalar karşı koyabilir?
 - İş süreleri değişebilir, belirsizlikler doğar?
 - Üretim fazlalığı olur?
 - Hammadde ve diğer girdilerde darlık olur?
- **Bundan kimler etkilenir?**
 - Çalışanlar değişim ve zorluklara hassas mıdırlar?
 - Evet ise, onları hazırlamak için ne yapmak lâzımdır?
 - Başka yerlerde, birimlerde de paralel değişiklikler yapmak gerekir mi?
- **Değişimi uygulamak için en uygun zamanlama nasıl olmalıdır?**
 - Mevsim sonunda?

Netice itibariyle bütün teklif ve tavsiyeler(veya uygulama plâni) aşağıdaki soruların ışığında sistematik olarak düşünülmeli ve rapora işlenmelidir:

NE : Varılmak istenen hedeflerin tarifi, açıklaması yapılacaktır.

NİÇİN : Şirdokun gerekçesi ve beklenenler-sonuçları açıklanacaktır.

NASIL : Yapılacak işler, atılacak adımlar, kullanılacak maddî ve beşerî kaynaklar sayılacaktır.

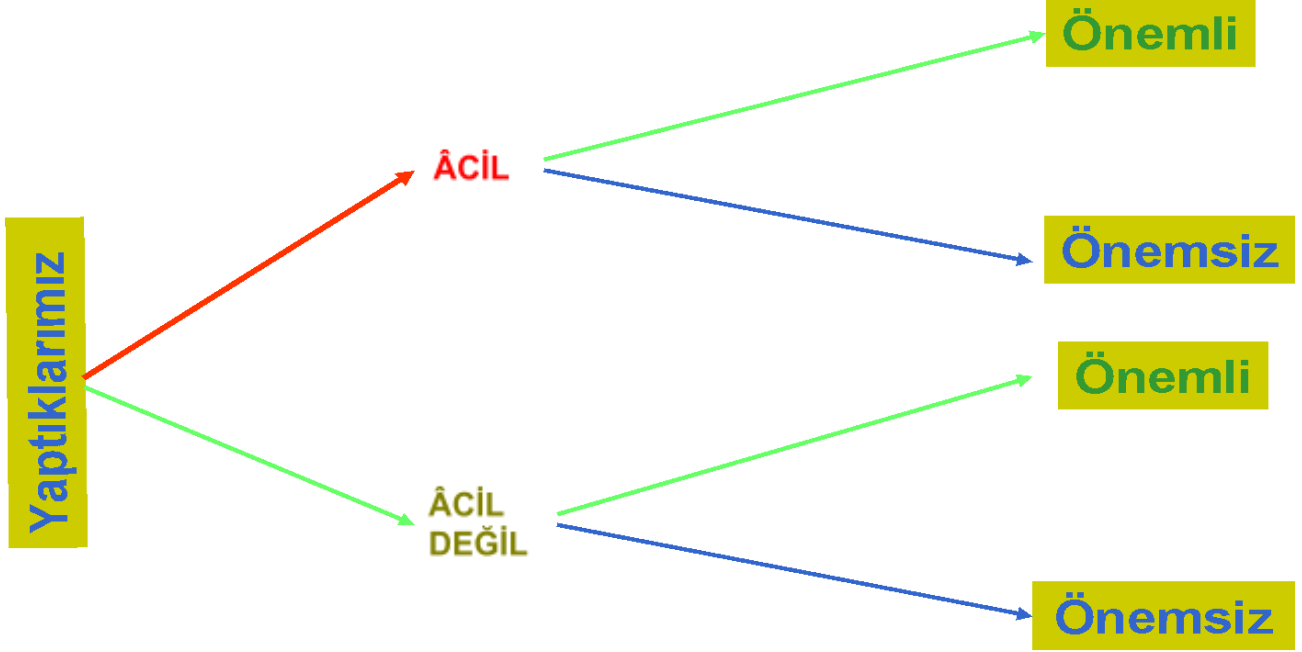
NE ZAMAN : Bir takvim dahilinde yapılacaklar, atılacak adımlar bildirilecek, programlanacaktır.

KİM : Yapılacak işlerin, koordinasyonun ve kontrolün kimlerin yetki ve sorumluluğunda yürütüleceği açıklanacaktır.

KAÇA : Bütün bunların bütçe ve finansman olarak ne anlam ifade ettiği, fayda/maliyet kıyaslaması rakamlarla ifade edilecektir.

HANGİ KİTASLARLA: Elde edilecek sonuçların nasıl kontrol edileceği ve hangi ölçülerle değerlendirileceği belirtilecektir.

Bu tavsiyeler âciliyet ve önem derecesine göre bir öncelik sıralamasına tabi tutularak sunulmalıdır. Burada eylemler yelpazesi kullanılabilir:



Yapılacak olan ilk önce âcil işleri önce ele almak ve âcil baskısını mümkün olduğunca azaltmaya çalışmaktır. Âcil ve önemli ise buna kriz hattı adını veriyoruz. Uzun vâdede başarı sağlayacak yol hem âcil değil, hem de önemli olanlar üzerinde yoğunlaşmaktır. Bu hat denge ve başarı hattıdır.

Bunun dışındaki hatlar gaflet veya ıvır zıvır hattıdır ki insanları ve şirketleri bu güzergâhlardan korumalıdır.

2.6.3. Raporun sunulması

Şirdok raporu uzmanların süzgecinden geçerek bütünleştirilir. Buna ön rapor demek daha doğru olur. Ön rapor yazımı bittikten sonra çalışılan şirket yetkililerine tetkik etmeleri için sunulmalıdır. Bu konuda kesin bir şart yoktur. Ama ön rapor üst yönetim ve onların bildireceği diğer kimselere (varsa şirket danışmanlarına) tetkik için verip, muayyen bir süre incelemeleri ve görüş+katkı bildirmeleri için imkân tanınmalıdır.

Sonra bunları alıp, görüş ve katkıları dikkate alarak raporu tekrar yazdıktan sonra bir toplantı talep ederek, ilgililere sunulmalıdır.

Bu toplantıda şirdok uzmanları raporunu ve teklif ve tavsiyelerini sunarlar. Şirket yöneticileri de mutabık oldukları veya olmadıkları noktaları samimiyetle ortaya koyarlar ve tartışır. Eğer samimi bir ortam kurulursa bundan her iki taraf da faydalanır.

Şurasını unutmamak gerekir ki, her şeyde olduğu gibi, burada da **yapılanlar** vardır, yapılması **gerekenler** vardır, bir de **yapılabilecek olanlar** vardır. Taraflar arasında bunlar arasında bir

verde mutabakat sağlanır. Bu Őirdokun değerinden bir Őey kaybettirmez. Çünkü unutulmamalıdır ki, **en iyi iyinin dűŐmanıdır.**

Bin emekle yapılmıŐ nice műkemmek Őirdok raporları vardır ki, uygulama imkűnsızlıkları sebebiyle raflarda tozlanmaya, eskimeye terk edilmiŐlerdir. Orta yol, yapılamayacak ama en iyisi deđil, mevcut Őartlarda uygulanabilir olandır.

-----0-----