

MESLEK MENSUBUNUN YÖNETİM DANIŞMANLIĞI FAALİYETİNDE KULLANABİLECEĞİ TEKNİKLER

Prof. Dr. Süleyman YÜKÇÜ*
Ars. Gör. Fatma TEKTÜFEKÇİ**

ÖZET

Bu makalede, uygulamacılara da ilginç gelecek olan yönetim danışmanlığında kullanılan çeşitli analiz tekniklerine yer verilmiştir. SWOT Analizi, Mantıki Çerçeve Analizi, Delta Diyagramı, Gantt Diyagramı ve Zihin Haritası. Güçlü ve Zayıf yönler girişimcinin kontrolü altındadır. Fırsatlar ve Tehditler girişimcinin kontrolü dışındadır. Mantıki Çerçeve Analizi, 1970'li yıllarda geliştirilmiştir. Bu teknikte, öncelikle analitik problemin nedenlerini açıklamak için analitik bir süreci içerir, ikinci olarak bu sürecin sonuçları sunulur ve otomatikman ve mantıki olarak projenin amaçları ve ana elemanları elde edilir. Mantıki Çerçeve Analizi'nde dikey ve yatay mantığını takip etmek çok önemlidir. Delta Diyagramı, müşteri için seçilmiş olan çözümü mantıki bir eyleme ve bütçe planına dönüştürmektedir. Buna istenen değişikliği sağlayabilmek için müşteri ve danışmanın gerçekleştirmesi gereken adımlar da dahildir. Delta Diyagramında belirtilen faaliyetlerden zaman planlaması ve proje yönetimi için bir Gantt Diyagramı oluşturulmalıdır.

Anahtar Kelimeler: SWOT Analizi, Mantıki Çerçeve Analizi, Delta Diyagramı, Gantt Diyagramı, Zihin Haritası

ABSTRACT

Various analysis techniques that will be found interesting by practitioners and are used in management consulting are mentioned in this article. SWOT Analysis, Logical Framework, Delta Chart, Gantt Chart and Mind Map. Strength and Weaknesses are within the control of the entrepreneur. Opportunities and Threats are beyond the control of the entrepreneur. The logical framework was developed in the 1970s. The method consists firstly of an analytical process to describe the causes of the problem and secondly a way of presenting the results of this process, which leads automatically and logically to the objectives and main components of the project layout. It is very important to follow the vertical and horizontal logic of the Logical Framework. The Delta Chart transforms a selected solution for the client into a logical action and budget plan including all necessary steps to be realised by the client and the consultant in order to achieve the intended change. From the activities listed in the Delta Chart a Gantt Chart has to be deducted for the time planning and the project management.

Key Words: SWOT Analysis, Logical Framework, Delta Chart, Gantt Chart, Mind Map

- * Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Muhasebe-Finansman Anabilim Dalı Öğretim Üyesi
** Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Muhasebe-Finansman Anabilim Dalı Araştırma Görevlisi

1. GİRİŞ

Yönetim danışmanlığı faaliyetinde, SWOT Analizi, Mantıki Çerçeve Analizi, Delta Diyagramı, Gantt Diyagramı ve Zihin Haritası gibi çeşitli analiz tekniklerinden yararlanılmaktadır. Bu teknikler yönetim danışmanının ölçülebilir iyileştirmeler sağlayacağı örgütlerdeki (işletmelerdeki) işleyişi, örgüt yapısını, personel profilini, sorunları ve çözüm önerilerini ortaya çıkarmada sıklıkla başvuracağı araçlardır. Meslek mensubu yönetim danışmanı olarak üzerine düşen görevleri yerine getirirken bu analiz tekniklerinden faydalanmalıdır. Sözü edilen bu tekniklere bu çalışmada uzun uzadıya anlatmak yerine, Serbest Muhasebeci Mali Müşavir ve Yeminli Mali Müşavir mesleğinin icrasında bu tekniklerin nasıl kullanılabileceği konularına değinilecek ve başarıyla tamamlanmış olan uygulamalardan örnekler verilecektir.

2. MESLEK MENSUBUNUN YÖNETİM DANIŞMANLIĞINDA KULLANILABİLECEĞİ ANALİZ TEKNİKLERİ

Yönetim danışmanlığı sürecinde, aşamaların gerektirdiği biçimde çeşitli analiz tekniklerinden yararlanılmaktadır. Bu teknikler, SWOT Analizi, Mantıki Çerçeve Analizi, Delta Diyagramı, Gantt Diyagramı ve Zihin Haritalarıdır. Öncelikle bu teknikleri incelemek yararlı olacaktır.

2.1. SWOT Analizi

SWOT kelimesi İngilizce'deki Strength (güç, güçlülük), Weakness (zayıflık, zayıf yönler), Opportunities (fırsatlar) ve Threats (Tehditler) kelimelerinin baş harflerinin bir araya gelmesi ile oluşturulmuştur. SWOT Analizi stratejik performans değerlendirme aracıdır¹.

SWOT Analizinde işletmeler kendileri için önemli sayılabilecek güçlü ve zayıf yönler ile işletmenin faaliyet gösterdiği çevrede elde

edebileceği fırsatları ve karşı karşıya kalabileceği tehditleri belirlemektedirler. Güçlü ve zayıf yönler örgüt içinde kontrol altında tutulabilirken, fırsatlar ve tehditler daha çok kontrol edilemeyen faktörler olup işletme dışından kaynaklanmaktadır. Güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarmak için performans trendleri, kaynaklar ve kabiliyetler analiz edilebilir. Tehdit ve fırsatlar ise işletmenin daha çok misyon ve amaçlarının belirlenip çevresel faktörlerin taranması ile değerlendirilebilir.²

SWOT Analizi yapılırken Güçlü ve Zayıf yönler ile Fırsatlar ve Tehditler olmak üzere dört noktayı içerecek şekilde bir matris oluşturulur. Bu matrisi şekil 1'deki gibi gösterilebilir.³

	Olumlu Faktörler	Olumsuz Faktörler
İçsel/ Kontrol altında	S Güçlü Yönler	W Zayıf Yönler
Dışsal/ Kontrol altında	O Fırsatlar	T Tehditler

Şekil 1. Güçlü-Zayıf Yönler ve Fırsatlar-Tehditler Matrisi

Matrikste yer alan dört alanın açıklaması aşağıdaki gibi yapılabilir

Güçlü yönler; girişimcinin kontrolü altındadır ve zayıf yönlerin ortadan kaldırılması içindir. Bu yönlerin mutlaka vurgulanması gerekir. **Zayıf yönler;** girişimcinin kontrolü altında fakat eksik olan şeylerden oluşmaktadır ve

1 Certo, Smauel C., Peter, Paul J.; Strategic Management A focus on Process, USA, 1990, s. 89.

2 Tek, Ömer Baybars; Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım ve Türkiye Uygulamaları, Genişletilmiş 7. Baskı, Cem Ofset Matbaacılık, İzmir, Şubat 1997, s. 97-98.

3 Dünya Bankası-İGEME, Tarımsal Sanayi Geliştirme Projesi, II. Ek Yönetim Danışmanlık Programı, İzmir, Mart-Haziran 1997, s.110.

mümkün olduğunca yok edilmesi gereken noktalardır

Fırsatlar; müşteri şirketinin hayatta kalma kabiliyetini arttıran olumlu faktörler olup genelde girişimcinin kontrol edemediği faktörlerdir. Fırsatlar, darboğazlar ile karşılaşılmadan önce fark edilirse ancak o zaman yarar sağlanabilecektir. **Tehditler;** girişimcinin önlem almazsa işini kötü bir şekilde etkileyecek hatta üstesinden gelinemeyecek olan olumsuz faktörlerdir ve kontrol dışındadırlar

SWOT Analizinde, fırsatlar matrisi ve tehditler matrisi gibi ayrı ayrı matrisler de oluşturulabilir. Fırsatlar matrisinde, işletmenin rekabetsel avantajı açısından değerlendirildiğinde karlılık durumunda başarı ile fırsatların çekiciliği yüksek ya da düşük olarak derecelendirilebilmektir. Tehditler matrisinde ise; karlılık durumunun gerçekleşip gerçekleşmemesine göre ve tehditlerin işletmeyi etkileme şiddetine göre ciddiye alınması gerekir. Tehditlerin dikkate alınmaması durumu yine yüksek ya da düşük olarak derecelendirilebilmektedir⁴.

SWOT Analizi bu şekilde açıklandıktan sonra bu tekniğin muhasebe mesleğinin icrasında nasıl kullanılabileceğine bakmak gerekmektedir. Meslek mensubunun yönetim danışmanlığı faaliyetini, öncelikle işletmelerin muhasebe sisteme ve muhasebe bölümü çalışanlarını hedef alarak sürdüreceğinden hareketle; bu analizin muhasebe bölümü elemanlarına ve yöneticilerine uygulamak gerektiği unutulmamalıdır

SWOT Analizini bir işletmede muhasebe (veya finansman) bölümü elemanlarına uygularken, tüm elemanlar 1) Yöneticiler (Müdür, Şef vb) 2) Diğer elemanlar olarak ikiye ayrılmalı, analiz her iki gruba birbirinden habersiz olarak uygulanmalıdır

Bu biçimde ikiye ayrılmanın birçok yönüyle yararı olabilir Diğer çalışanlar yöneticilerinin bulunduğu ortamda rahat fikir geliştiremeyebilirler. Örneğin; muhasebe bölümünün veya şirketin kendilerince zayıf yönlerini yöneticilerinin yanında söylemekten çekinebilirler Ayrı uygulamanın bir avantajı da; güçlü yönler zayıf yönler, fırsat ve tehditler bir yöneticinin bakış açısıyla bir de diğer elemanların bakış açısıyla ortaya konulmuş olur. Daha sonra her iki grubun görüşleri karşılaştırılarak ortak ve farklı görüşler ortaya konulabilir.

SWOT Analizini uygularken analize katılan grubu bir masa etrafında toplayıp, analizin amacı ve yöntemi konusunda kısaca bilgi verdikten sonra, tahtaya veya duvara asılan büyük bir kağıt üzerinde SWOT Matrisini uygulamak gerekir. Tüm katılanlara "Sizce bu şirketin muhasebe departmanının (veya şirketin kendisinin) güçlü yönleri (zayıf yönleri – fırsatları- tehditleri) nelerdir?" biçiminde soru yöneltip gelen yanıtları matriste ilgili bölümlere yazmak gerekir

Analizi etkili olması bakımından en az iki kişi ile yürütmek yararlı olacaktır Bir kişi toplantıyı yönetip soru sorarken, diğeri gelen yanıtları SWOT Matrisi üzerine yazar. Ancak gelen yanıtların grup kararı olması, en azından çoğunluğun görüşünü yansıtması önemlidir Aksi takdirde bir kişi diğerlerinin katılmadığı bir konuda kişisel hırs ve ihtiraslarını analize yansıtabilir Bu da analizi uygulayan meslek mensubunu yanıltabilir. Yanlış raporlamaya neden olabilir.

En sonunda SWOT Analizinde yer alan sonuçları final raporuna yazmak gerekir

Yukarıdaki açıklamalara göre uygulanan bir analizin sonuçları aşağıda Şekil 2’de özetlenmiştir.

4 Wilson, Richard MS, Gilligan, Colin, Pearson, David; Strategic Marketing Management, Marketing Series, Oxford, 1996, s.33-37.

	Olumlu Faktörler	Olumsuz Faktörler
İçsel/Kontrol altında	S (Güçlü Yönler) Şirket mali açıdan güçlü Bilgi birikimi yeterli Finansal kaynaklar yeterli	W (Zayıf Yönler) Hesap Planı kötü Raporlama sistemi yok Bütçeleme sistemi yok Stok kontrolü yok Yetişmiş eleman yetersiz
Dışsal/ Kontrol altında	O (Fırsatlar) Müşavirler bilgili Eğitim olanakları var	T (Tehditler) Vergi cezası ödenebilir Mevcut elemanlar kaçırılabilir Geç gelen evrak kayıtlar gecikiyor Rakipler her yönüyle daha iyi Değişen müşteri ihtiyaçları Aşırı rekabet

Şekil 2. Meslek Mensubunun Yönetim Danışmanlığı

Faaliyetinde Kullanabileceği SWOT Analizi

2.2. Mantıki Çerçeve Analizi (Logical Framework I)

Mantıki Çerçeve Analizi 1970’li yıllarda geliştirilmiş bir tekniktir. Bu teknikte öncelikle analitik problemin nedenlerini açıklamak için analitik bir süreç izlenir, sonra da bu sürecin sonuçları sunulur ve otomatikman mantıki olarak projenin amaçları ve ana elemanları elde edilir.

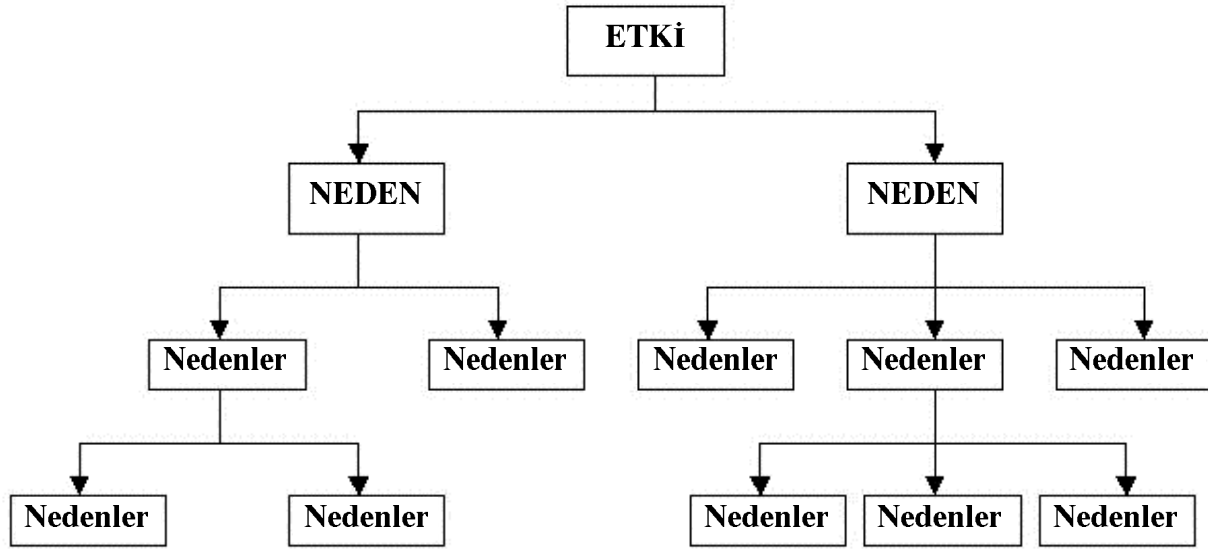
Mantıki Çerçeve Analizi’nde amaç; bir durumun olumsuz unsurları arasında *neden-etki* ilişkilerini ortaya çıkarmaktır. Bu aşamada problemler sadece müşterinin katkılarına dayanarak belirlenmiştir. Mantıki Çerçeve Analizi’nin uygulanması, gerçek darboğazların belirlenmesinde ve problemin gerçekçi olarak tanımlanmasında yardımcı olmaktadır.⁵

Mantıki Çerçeve Analizinde öncelikle bir problem ağacı çizilir. Bu ağacın en tepesine problemin etkisi yazılır ve sonra ağaç dallandırılarak her dala deneyime, kapasiteye ve profes-

yonel niteliklere göre gerçeklerle karşılaştırılacak bir hipotez şeklinde nedenler sıralanır

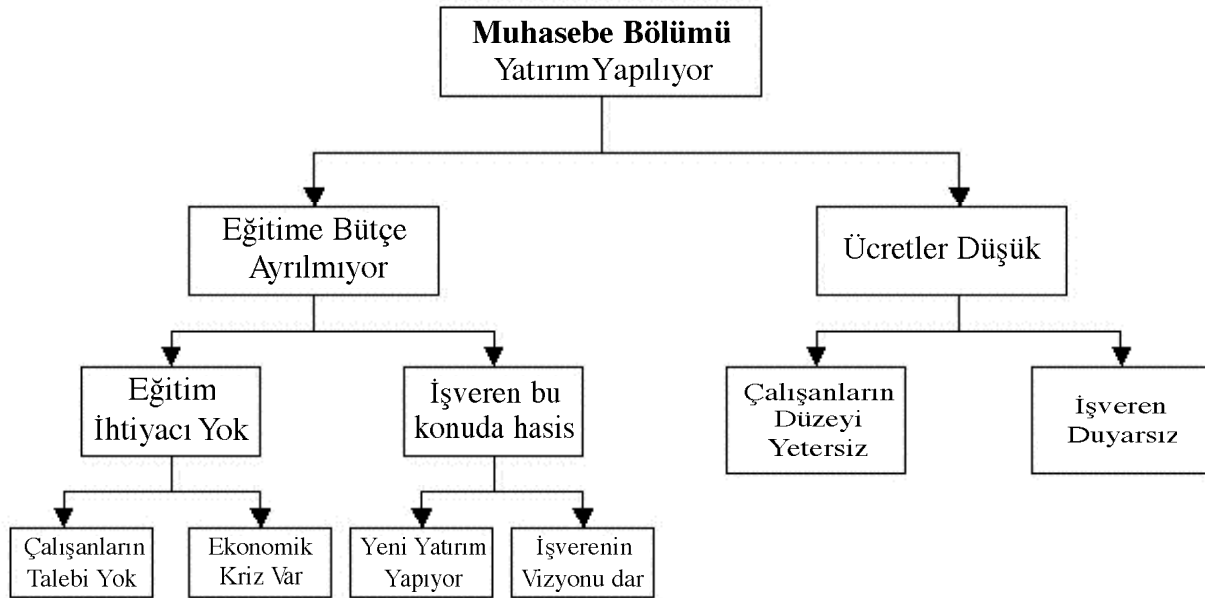
Mantıki Çerçeve Analizinde dikey ve yatay mantığı izlemek gerekir *Dikey Mantık*; belli bir etkiden sorumlu olan nedenlerin her zaman etkinin altında geldiği anlamına gelmektedir ve analiz süreci boyunca da mümkün olduğunca derinlemesine gidilmesi gerekmektedir, olumsuz etkinin doğrulanmış nedenlerini yaratan esas faktörler aranmaktadır. *Yatay Mantık ise*; bir tek etkinin nedenleri ile ilgili olup nedenler toplu olarak bu etkiden sorumlu tutularak, tüm nedenlerin birbirinden bağımsız olduğu, nedenlerin olumsuz faktör olarak açıklandığı bir mantıktır Doğru olarak uygulanması durumunda uygun bir çözümün ana elemanlarını bulmak da kolaylaşacak ve neden pozitif bir şekilde ifade edilecektir. Bu mantığa göre Mantıki Çerçeve Analizi, başka bir deyişle Mantıki Çerçeve Analizi Problem Ağacı şekil 3’deki gibi gösterilebilir:

5 Dünya Bankası-İGEME, Tarımsal Sanayi Geliştirme Projesi, II. Ek Yönetim Danışmanlık Programı, İzmir, Mart-Haziran 1997, s.131-132.



Şekil 3. Mantıki Çerçeve Analizi Problem Ağacı

İşletmede, meslek mensubunun yönetim danışmanlığı faaliyetinde kullanabileceği Mantıki Çerçeve Analizi tekniğine şekil 4'deki gibi bir örnek verilebilir.



Şekil 4. Meslek Mensubunun Yönetim Danışmanlığı Faaliyetinde Kullanabileceği

Mantıki Çerçeve Analizi

2.3. DELTA Diyagramı

Delta diyagramı, müşteri için seçilmiş olan bir çözümü mantıki bir eyleme ve bütçe planına dönüştürmektedir. İstenen değişikliği sağlayabilmek için müşteri ve yönetim danışmanının gerçekleştirmesi gereken adımlar da bunun içinde gösterilmektedir.

Mantıki Çerçeve Analizi gibi Delta Diyagramında da dikey ve yatay mantık esastır **Dikey Mantık**; amaç-sonuçlar-faaliyetlerden oluşur. Tepeden başlayarak, Amaç- yani öngörülen değişim- değişim sürecinin gerçekleştirilmesi için gereken tüm sonuçlara bölünür. Aynı şey Sonuç – Faaliyet düzeyi için de geçerli olup sonuca ulaşılması için gerekli tüm faaliyetlerin ifade edilmesi gerekir. Amaç-Sonuçlar-Faaliyetler mantığı hem yönetim danışmanı hem de müşteri için geçerli olup danışman daha çok sonuçların başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinden sorumludur. **Yatay Mantık ise**; Müşteri-Değişim/Danışman-Müdahale mantığından ibarettir. Müşteri değişimden sorumlu, yönetim danışmanı da bunu müdahalesi ile kolaylaştırmak-

tan sorumludur. Her ikisi de bu durumda birbirlerine bağımlıdır ve planlama doğru yapıldıysa amaç doğrudan gerçekleşmiş olacaktır. Eğer amaç gerçekleşmediyse o zaman ya planlamada gerekli adımlar atılamamıştır ya da müşteri ile yönetim danışmanı faaliyetlerini uygun bir şekilde gerçekleştirememişlerdir.

Delta Diyagramında ayrıca göstegeler ve bütçe yer almaktadır. Amacın ve sonuçların yerine getirilmesi ancak tanımlanmış göstegelerle ölçülebilmektedir. Bunlar daha çok yönetim danışmanlığı sürecinin değerlendirilmesi ve izlenmesi için ve sözleşmenin yerine getirildiğine dair belgelemede kullanılmaktadır. Bütçeleme, müşterinin değişim maliyetinin yatırıma ve ardarda gelen ek işlem maliyetlerine bölümünü gösterir. Yönetim danışmanı açısından bütçe, danışmanlık hizmetleri için mevcut olan kaynak yeterliliğini doğrulamaktadır.

Meslek mensubunun yönetim danışmanlığı faaliyetinde kullanabileceği bir analiz tekniği olarak Delta Diyagramı'na şekil 5'deki gibi bir örnek vermek yararlı olacaktır

HEDEF (Amaç)	Değişim Etkin bir raporlama sistemi kurmak	Göstergeler/Bütçeleme	Müdahale	Belgeler/Bütçe Tahsilat
Sonuçlar	Değişken Maliyet Sistemine geçildi.			
1. Sonuç	Rapor zinciri oluştu.			
2. Sonuç	Yöneticiler raporlarını karar mekanizmasında kullanıyorlar			
3. Sonuç	Raporlamaya ilişkin bilgisayar programı oluştu.			
4. Sonuç				
Faaliyetler				
1. Sonuç	a) Hesap Planı değiştirilerek yeniden oluşturuldu.	a) 8.000 \$	i) Gider yerleri belirlendi. ii) Gider türleri belirlendi. iii) Alt kırım için öneri getirildi	i) 8Adam/ gün ii) 9Adam/ gün iii) 12Adam / gün
2. Sonuç	a) Bilgisayar paket programı oluşturuldu.	a) 100.000 \$	i) Teknik destek	i) 20 Adam / gün
3. Sonuç	a) Rapor şekilleri oluşturuldu.	a) 20.000 \$	i) Rapor şekillerine örnek sağlanmasına destek	i) 30 Adam / gün
4. Sonuç	a) Sistem hakkında muhasebe ve finansman bölümüne eğitim verilecek.	a) 25.000 \$	i) Eğitim için monografi ve vaka hazırlandı	i) 20 Adam / gün
.....				
BÜTÇE	Yıllık Maliyet	25.000 \$		20 Adam/ gün
	Yatırım Maliyeti	128.000 \$		79 Adam/ gün

Şekil 5. Meslek Mensubunun Yönetim Danışmanlığı Faaliyetinde Kullanabileceği Delta Diyagramı

2.4. Gantt Diyagramı

Henry L. Gantt tarafından geliştirilen ve onun adını taşıyan Gantt diyagramı, günümüzde basit ve kullanışlı olması nedeniyle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde önemli bir araç olma niteliğini sürdürmektedir⁶.

Yapılacak işleri gösteren bir set olan Gantt çizelgesi, setin öğelerinde söz konusu işin başlanıp tamamlanması için geçirmesi gereken aşamaları ile işin kısımları arasındaki ilişkileri göstermektedir. Gantt çizelgesi, planlama açısından bir çalışma takvimi olarak genel bir zaman çizelgesidir⁷.

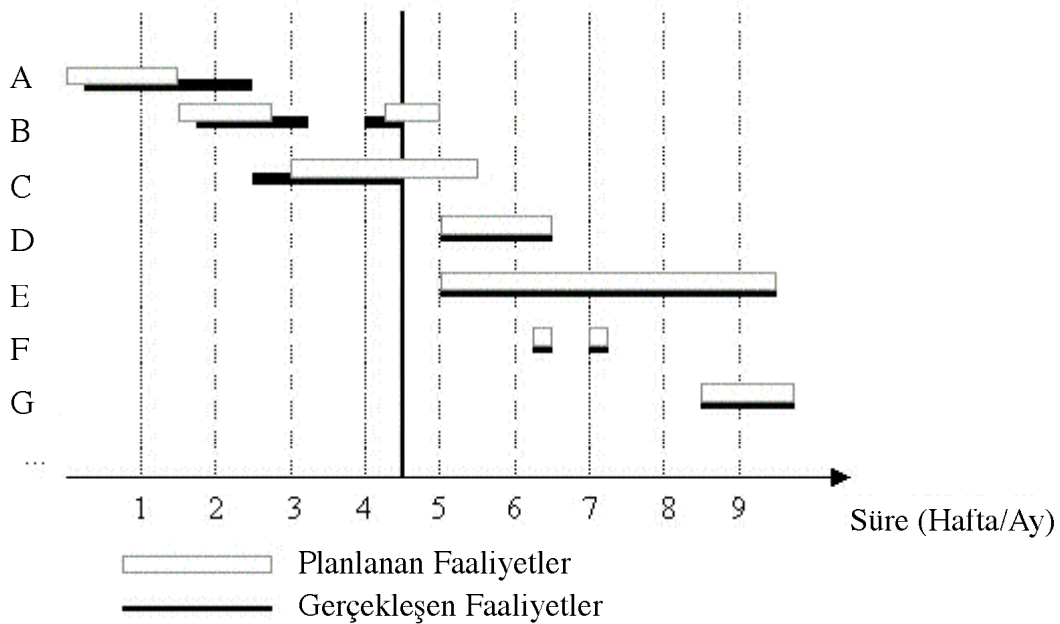
Gantt çizimleri, çok sayıda çizimler ile gösterilecek bilgileri tek bir çizimde toplayan yoğun çizim türü olup diğer özelliği de yalın ve harcamasız olmalarıdır. Bu nedenle her bas-

maktaki işletme yöneticileri tarafından kolaylıkla kullanılabilir.

Delta Diyagramında belirtilen faaliyetlerden zaman planlaması ve proje yönetimi için bir Gantt Diyagramı oluşturulmaktadır. Gantt çizelgesi, üretim ve iş saati olarak ortaya çıkan bu iki veriyi de "Planlanan ve Gerçekleştirilen" olarak ikiye ayırır. Planlananla gerçekleştirilen karşılaştırılır. Aradaki farklılığın nedenleri araştırılır. İlerideki yönetim çalışmalarında bu nedenler göz önünde tutularak, planlananlar ve gerçekleştirilenler arasındaki ayrımların nedenleri de simgeler aracılığı ile gösterilir. Bu toplu verilerden başka, Gantt çizelgesi günlük, saatlik, haftalık ve benzeri gibi cari birim sayıları ile kümülatif sayıları bir arada göstermektedir⁸.

Süreçleri zamansal olarak görselleştirmeyi amaçlayan bir planlama aracı olan Gantt Diyagramı şekil 6'daki gibi oluşturulabilir.

Faaliyetler



Şekil 6. GANTT Diyagramı (Planlanan Faaliyetler ve Gerçekleşen Faaliyetler)

6 Kobu, Bülent; Üretim Yönetimi, İşletme Fakültesi Yayını No:260, İşletme İktisadı Yayın No:153, 8. Baskı, İ.Ü., İstanbul, 1994, s. 437.

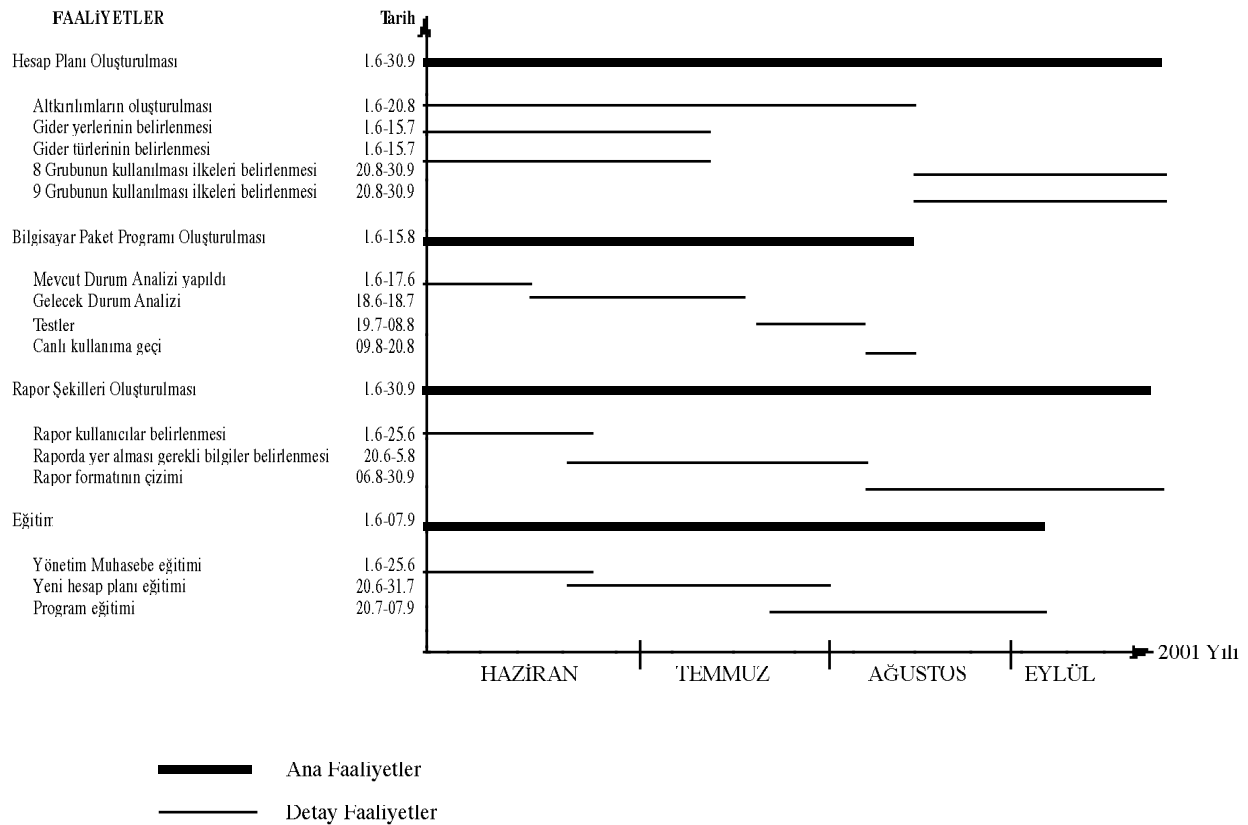
7 Crego, Edwin T., Schiffirin, Peter D., Gunn, Ronal A., Kauss, James C.; How to Write Business Plan (İş Planlaması), American Management Association/Rota Yayınları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:3, Çeviren: Vedat Üner, 1. Baskı, İstanbul 1993, s.26.

8 Demir, Hulusi, Gümüşoğlu, Şevkinaz; Üretim/İşlemler Yönetimi, Gözden Geçirilmiş, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ, Yayın No:479, İşletme Ekonomi Dizisi:42, İstanbul, Kasım 1998, s.462.

Henry L. Gantt, işletme çalışmalarını, zaman ve gerçekleşme açılarından çubuklar biçiminde çizilmiş çizelgelerle göstererek planlanmış olanlarla gerçekleşmiş olanların karşılaştırmalarını yapmak ve yöneticiye çalışmalarının akışı bakımından gerekli bilgileri vermek, kontrolü sağlamak olanaklarını kazandırmıştır. Ancak Gantt çizelgeleri, işletme çalışmalarında çalışma giderlerinin bireysel görevleri açısından değerlendirilmesine uygun olmadığından daha gelişmiş yöntemleri gerek duyulmaktadır. Gantt çizelgeleri planlama açısından çok yararlı bir

araç olmasına karşın, çizelgede değişiklikler gösterilmek istendiğinde, işletmelerin karşılaştıkları sorunların aşırı derecede karmaşıklaşması açısından yetersiz kalmaktadır ve bu tür planlama seçeneklerini hazırlamak çok zaman alıcı olmaktadır⁹.

İşletmede meslek mensubunun yönetim danışmanlığı faaliyetinde kullanabileceği bir analiz tekniği olarak Gantt Diyagramı'na şekil 7'deki gibi bir örnek verilebilir.



Şekil 7. Meslek Mensubunun Yönetim Danışmanlığı Faaliyetinde Kullanabileceği GANTT Diyagramı

9 Demir, Hulusi, Gümüüşoğlu, Şevkinaz; Üretim/İşlemler Yönetimi, Gözden Geçirilmiş, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. Yayın No:479, İşletme Ekonomi Dizisi: 42, İstanbul, Kasım 1998, s.462-463

2.5. Zihin Haritası

Tony Buzan'ın geliştirdiği ve "Zihin Haritaları" adını verdiği yeni bir öğrenme, teknoloji olarak bilginin daha iyi kaydedilip hatırlanmasını ve uygulamaya konulmasını, mamul/hizmet hakkında bilinmesi gereken her şeyi tek bir sayfaya dökebilmeyi sağlayan basit bir düşünme aracıdır. Ezber yönteminin aksine oldukça eğlenceli olan Zihin Haritası, çok kolay görünmekle beraber aslında çok zaman alıcı ve çok ekzersiz yapılması gereken alışılmışın dışında bir özettir.

Zihin Haritası oluşturabilmek için beş adımı sırasıyla izlemek gerekir. Zihin Haritası oluşturmak için, öncelikle izlenmesi gereken bu beş adımı açıklamak yararlı olacaktır.

2.5.1. Zihin Haritası Oluşturmadaki Beş Adım

Zihin Haritası beş adım izlenerek kolayca oluşturulabilir¹⁰:

Birinci Adım; beyaz boş bir sayfa seçip işe sayfanın tam ortasına mamul/hizmet/müşterinin resmini çizmek ile başlamaktır. Görüntü ve resimler beyinde güçlü bir etki yaratırlar ve hatırlanmaları da sözcüklere oranla daha kolaydır. Burada önemli olan şey, merkezi görüntüde üç veya daha fazla renk kullanarak görüntüye boyut kazandırmaktır. Başlangıç adımında hiçbir görüntünün çerçeve ya da baloncuk içine alınmaması gerekir.

İkinci Adım; tıpkı ağacın dalları gibi Zihin Haritasına temel fikir ya da konuları yansıtan dalları koymaktır. Dalları, merkezi görüntünün bir uzantısı olup gövde kısmı kalın uçlara doğru incelen bir şekilde çizilir. Tüm dalların merkeze bağlantılı olması beynin daha çabuk hatırlamasını sağlar. Her dala tek bir sözcük/görüntüye sıkıştırılmış temel fikir/konu çizilir ve harita sözcüklerin kolayca okunması için dik bir şekilde yazım gerektirir.

Üçüncü Adım; akla gelen yeni düşünce-

leri dalcıklara sözcük, resim, renk, sembolü ya da şifre kullanarak eklemektir. Sözcük ve fikirler ilişkilendirildikçe bağlar daha kolay anlaşılacaktır.

Dördüncü Adım; farklı noktaları uygulamak ve haritanın farklı dalları arasındaki ilişkileri göstermek için renk, resim ve şifre kullanmaktır. Mümkün olduğunca çok resim ve görüntü kullanmak yaratıcılığı teşvik etmektedir.

Beşinci ve son Adım; zihin haritasını hızlı bir şekilde oluşturup hızla bir yavaşlama görüldüğünde yeni düşünceleri teşvik edici boş çizgileri ekleyerek ya da bir sonraki dala geçerek anlamlı gelecek bir şekilde temel kavram ve fikirleri bütünleştirmektir. Bunun içinde renk, sayı, ok, farklı yazı büyüklükleri, çizgi ve görüntü, şifre ya da dalları kalınlaştırma yöntemleri kullanılabilir. Her dal içinde ve arasında ok ile bağlantı kurulabilir.

Zihin Haritası bu beş adımı izleyerek oluşturulmuş olur ve her şey tek bir sayfada ilk merkezi görüntüden tüm resme değin görülebilir. Zihin Haritası oluşturabilmek için adımları izlerken aynı zamanda birtakım kurallara da uyum sağlamak gerekmektedir.

2.5.2. Zihin Haritasının Kuralları

Zihin Haritası ile beynin resimleri, görüntüleri ya da anahtar sözcüklerin hatırlanması uzun ve karmaşık cümleleri hatırlamaktan daha kolay bir şekilde sağlanmaktadır. Renk, resim ve temel sözcükleri kullanmak sözcük sayısını %90 oranında azaltıcı rol oynamaktadır. Zihin Haritalama, yönetim danışmanlarının bilgiyi alma ve hatırlama becerilerini hızla geliştirmekte, birkaç gün ve birkaç ekzersizden sonra da ustalaşmalarını sağlamaktadır. Ancak Zihin Haritası kurallarına uyulduğu sürece verimli olacaktır.

Zihin Haritasının kurallarını üç maddede özetlemek mümkündür¹¹.

1. Tüm Zihin Haritası'nda merkezi görüntü kullanarak ve her merkezi görüntüde üç

10 Buzan, Tony; The Mind Map Book, BBC Publications, 1993, s.92-95.

11 Buzan, Tony; The Mind Map Book, BBC Publications, 1993, s.96.

ya da daha fazla renk kullanımı ile, bu görüntülere boyut katarak hem duyuları birleştirip hem de yazı büyüklüğü, çizgi ve görüntülerde çeşitlilik yaratarak Zihin Haritası çiziminin gerçekleştirilmesi gerekir.

2. Dallar içinde ve arasında oklar ile bağlantılı kurarak renk, şifre kullanımıyla ilişkilendirme sağlanmalıdır

3. Her çizgide yalnızca bir anahtar sözcük kullanmak, tüm sözcükleri kitap harfleri ile yazmak, temel sözcükleri çizgilerin üzerine yazarak çizgi uzunluğunun sözcük uzunluğuna uygunluğunu sağlamak, çizgileri diğer çizgilerle bağlamak, merkezi çizgileri daha kalın ve ağaç dalları gibi kıvrık çizmek, mümkün olduğunca dik bir yazı kullanmak Zihin Haritasını daha açık bir hale getirmek gerekmektedir.

2.5.3. Zihin Haritası ile Müşteri Tabanı Oluşturma

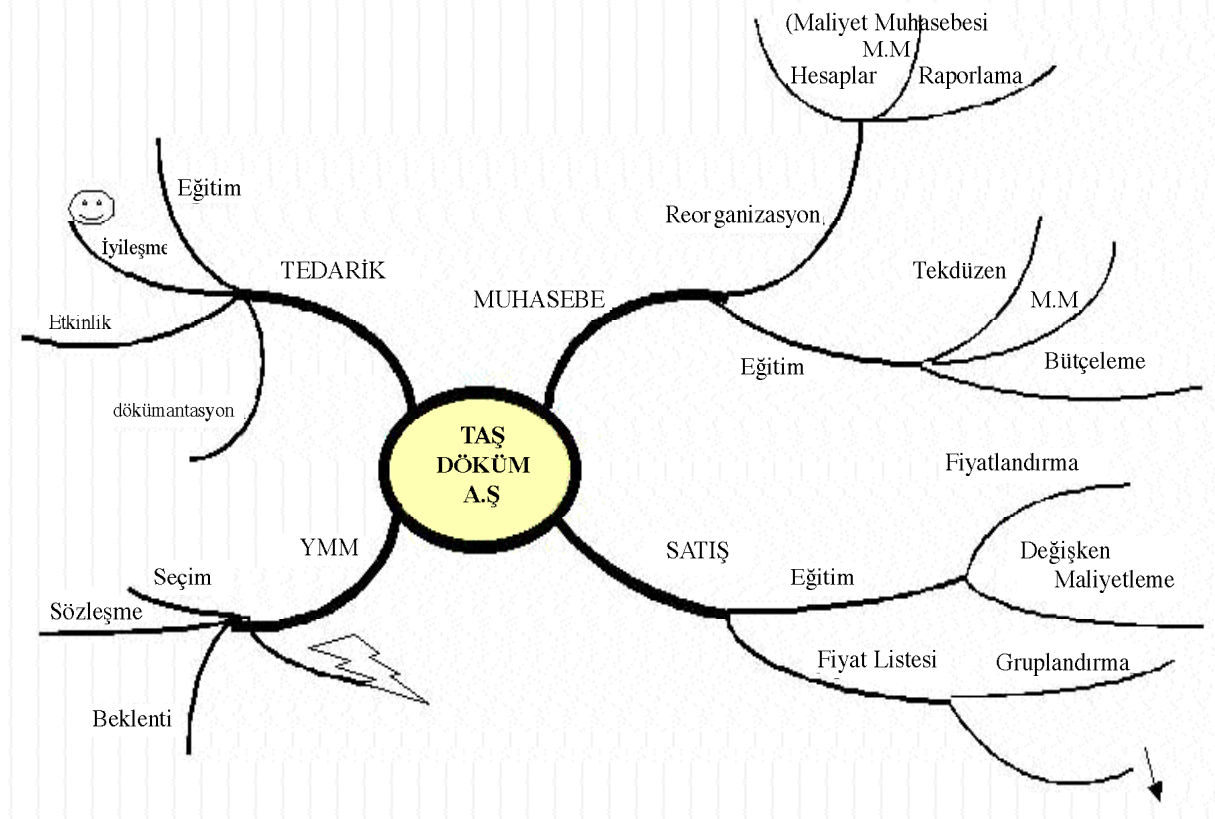
Yönetim danışmanı ile müşteri ilişkisi açısından bu tekniği kullanarak müşterilerle olan ilişkileri geliştirecek basit bir Zihin Haritası oluşturulabilir. Her denemede önemli bilgileri hatırlamak daha da kolay hale gelecek ve belki güçlendikçe daha az çabayla bu teknik uygulanabilecektir.

Yaratıcı Zihin Haritası kullanmak, yaratılan fikirlerin sadece çok fazla sayıda olmasını değil, aynı zamanda otomatik olarak kendi içinde bağlantılı ve mantıklı düzenlerde yerlerini almalarını sağlayacaktır¹²

Müşteri profili Zihin Haritasını hazırlamak sadece birkaç dakika almaktadır. Öncelikle boş, beyaz ve çizgisiz bir kağıdın tam merkezinde müşterinin açık bir görüntüsü oluşturulur. Merkezi görüntüden temele konuları gösteren dallar çıkartılıp eldeki tüm bilgiler bu dallara yazılır. Renk, resim, şifre ve sembol kullanarak tüm anahtar sözcükler ilişkilendirilir. Sonra sıra fikirleri bütünleştirme aşamasına gelir. Böylelikle kolayca ulaşılacak bir müşteri dosyası elde edilmiş olur. Hazırlanan haritaya arasıra göz atarak müşteri hakkındaki bilgiler tazelenir ve en küçük bir ayrıntı bile hatırlanabilir. Yeni gelişmeler meydana geldikçe bunları eklemek o kadar çok zaman alıcı olmayacaktır. İlk hazırlanan haritanın da zamanla ve olaylar geliştikçe güncelleştirilmesi gündeme gelecektir.

Yukarıdaki açıklamalara göre uygulanan Zihin Haritası örneği aşağıda şekil 8’de özetlenmiştir.

12 Buzan, Tony; Make The Most of Your Mind (Aklımı En İyi Şekilde Kullan), Arion Yayınevi, Çeviren: Banu Ergüder, 2. Baskı, Eylül 1997, s.167.



Şekil 8. Meslek Mensubunun Yönetim Danışmanlığı Faaliyetinde Kullanabileceği Zihin Haritası Örneği

4. SONUÇ

Meslek mensubu üzerine düşen görevleri yerine getirirken yönetim danışmanlığı faaliyeti sırasında çeşitli analiz tekniklerinden yararlanabilir. SWOT Analizi'nden, işletmenin içinde bulunduğu iç ve dış çevreye göre durum analizini yapılması, zayıf ve güçlü yönlerinin bulunması ile işletme için elde edilebilecek fırsatların ve karşı karşıya kalılabilecek tehditlerin belirlenmesini sağlayarak bir teknik olarak faydalanabilirler. Problem ve nedenlerini belirlemeye yönelik olan Mantıki Çerçeve Analizi, bir problem ağacı şeklinde olup problemin etki ve nedenlerini açıkça gösterdiğinden uygun bir çözümün ana elemanları kolaylıkla bulunabilir ve neden/nedenler pozitif bir şekilde ortaya konulabilir. Delta Diyagramı ile müşteri için seçilen bir çözüm mantıki eyleme ve bütçe planına rahatlıkla dönüştürülebilir. Gantt Diyagramını,

Delta Diyagramının bir tamamlayıcısı olarak zaman planlama aracı olarak kullanabilirler Meslek mensubu yönetim danışmanı olarak Zihin Haritaları sayesinde hem müşterileri ile olan ilişkilerini geliştirebilir hem de daha yaratıcı olabilir.

Meslek mensubu yukarıda açıklanan yönetim danışmanlığı tekniklerinin yanında birçok teknikten de yararlanabilir. Meslek mensubu yönetim danışmanlığı faaliyetinde bulunurken proje bazında çalışmalı ve projenin sonunda ölçülebilir iyileştirmeler sağlamalıdır Bu yönüyle yönetim danışmanlığı uzun yıllardır birçok farklı mesleklerde icra edilegelen klasik danışmanlık faaliyetlerinden ayrılmaktadır. Zamanında ödenen, düzeyli ücret karşılığında sunulan kaliteli yönetim danışmanlığı hizmeti meslek mensubu için hem prestij hem de uygun bir gelir kaynağı olabilecektir

KAYNAKLAR

- Buzan, Tony; **Make The Most of Your Mind (Aklını En İyi Şekilde Kullan)**, Arion Yayınevi, Çeviren: Banu Ergüder, 2. Baskı, Eylül 1997
- Buzan, Tony; **The Mind Map Book**, BBC Publications, 1993
- Certo, Smauel C., Peter, Paul J.; **Strategic Management A focus on Process**, USA, 1990
- Crego, Edwin T., Schiffrin, Peter D., Gunn, Ronal A., Kauss, James C.; **How to Write Business Plan (İş Planlaması)**, American Management Association/Rota Yayınları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:3, Çeviren: Vedat Üner, 1. Baskı, İstanbul 1993
- Demir, Hulusi, Gümüsoğlu, Şevkinaz; **Üretim/İşlemler Yönetimi**, Gözden Geçirilmiş, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ, Yayın No:479, İşletme Ekonomi Dizisi:42, İstanbul, Kasım 1998
- **Dünya Bankası-İGEME**, Tarımsal Sanayi Geliştirme Projesi, II. Ek Yönetim Danışmanlık Programı, İzmir, Mart-Haziran 1997
- Kobu, Bülent; **Üretim Yönetimi**, İşletme Fakültesi Yayını No:260, İşletme İktisadı Yayın No:153, 8. Baskı, İ.Ü., İstanbul, 1994
- Tek, Ömer Baybars; **Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım ve Türkiye Uygulamaları**, Genişletilmiş 7. Baskı, Cem Ofset Matbaacılık, İzmir, Şubat 1997
- Wilson, Richard MS, Gilligan, Colin, Pearson, David; **Strategic Marketing Management**, Marketing Series, Oxford, 1996