

# İşletmelerden Veri Toplama Teknikleri

**Prof. Dr. Hüner Şencan**  
© İÜ İşletme Fakültesi

İşletmelerden değişik amaçlarla veri toplanabilir. Bilimsel bir araştırma yapmak, işletmeye proje sunmak, işletmeye teklif vermek, işletmenin kredi talebini değerlendirmek, ortaklık teklifini ele almak ve işletmenin genel olarak kredibilitesini değerlendirmek bunlar arasındadır. Veri toplama işlemi işletmede çalışan uzmanlar veya işletmenin dışından danışmanlık kuruluşları tarafından yapılabilir. Verileri kimin topladığından çok, amaca uygunluk ve verilerin kalitesi önemlidir. Verilerin kalitesi, amaçlanan hedeflerin gerçekleştirilmesiyle yakından ilgilidir. Verilerin çok olması, dosyanın kabarık olması, çok eski yıllara kadar gidilmesi, herkesin görüş ve düşüncelerinin alınması önemli değildir. Araştırmacı ulaşmak istediği hedefe en kısa sürede, geçerli, doğru bilgi ve verilerle ulaşmaya çalışmalıdır. Veri toplama sürecinde ne acele edilmeli, ne de gereksiz ayrıntılarla zaman kaybedilmelidir. Araştırmacı kendisine aktarılan her şeye kulak kabartmalı, fakat nerede duracağını ve konuşmacıyı ne şekilde yönlendireceğini, hangi alana el atacağını bilmelidir. Veriler bilginin hammaddesidir. Veriler, doğru veya yanlış olabilen görüşler, rakamlar, grafikler ve resimlerdir. Bilgi ise verilerin karar vericinin kullanabileceği hale getirilmiş veya dönüştürülmüş şeklidir. Veri toplama süreci belirli temel adımlarda gerçekleşir. Aşağıdaki bölümde bu temel adımlar ele alınmıştır:

## SÜREÇ

Veri toplama işlemi belirli bir süreç içinde gerçekleştirilir. Bu süreçte araştırmacı kendi hareket planını belirler. Süreç, işlemin nasıl başlayacağını, nasıl gelişme göstereceğini ve nasıl sonuçlanacağını belirler.

### Birinci Adım: Amacın Belirlenmesi

Araştırmacı, işletmelerden veri toplama işlemine girişmeden önce araştırma konusunun amacını ve sınırlarını belirlemelidir. Amaç;

- Bir problemin çözümlenmesi.
- Durum tespiti.
- Potansiyel imkanların araştırılması olabilir.

İşletmelerden veri toplama belirli bir amaca veya belirli bir sorunun çözümüne yönelik olarak yapılır. Araştırmacı işletmede çalışan ilgililerle temasa geçmeden önce veri toplamanın amacını, hedefini, sınırlarını açık ve net olarak belirlemelidir. Bu belirleme işlemi yazılı olarak yapılmalıdır.

### İkinci Adım: Ön İncelemeler

Araştırmacı amacını ve amacıyla ilgili olarak konunun sınırlarını belirledikten sonra işletme içinde veya duruma göre işletmeye gitmeden bir ön inceleme çalışması başlatır. Ön incelemenin amacı konunun sınırlarını netleştirmek, işletme ve faaliyet gösterdiği sektör hakkında bilgi toplamak, esas verileri elde etmek için hangi veri toplama yöntemlerinden yararlanacağını belirlemektir. Bu aşamada gereksiz veri toplama yöntemleriyle vakit kaybetmemek için hangi yöntemden daha fazla yararlanılacağı belirlenir. Sektör ve işletme yapılarına ilişkin belirlilik koşulları geçerli ise veri toplama planı önceden hazırlanır. Eğer

belirsizlik söz konusuysa araştırmacı işletme ziyaretlerinde ve yöneticiler ve çalışanlarla yapacağı görüşmelerde plan hazırlamış olsa bile bu plana yüzde yüz uymak zorunda değildir. İhtiyaca ve gelişmelere göre önceden planlanmamış olan alanlarda da veri toplayabilir. Ön inceleme aşamasında aşağıdaki yöntemlerden yararlanarak veri toplanır:

- İkincil kaynaklardan yararlanır.
- İşletmenin AR-GE laboratuvarında deney yapılabilir.
- Pilot anket araştırması yapılabilir.
- Yöneticilerle görüşülerek vak'a çalışması yapılabilir.

Ön inceleme, araştırmacının önceden belirlediği planın hangi alanında odaklanması gerektiği konusunda kendisine yön gösterir. Örneğin, araştırmacı inceleme planında "insan kaynakları" konusuyla ilgili olarak kapsamlı araştırma soruları belirlemiş, fakat işletmede çalışan eleman sayısı kısıtlı sayıda ise ve belirlenen sorular bu işletme için "fazla" olarak değerlendirilmişse planın bu bölümünde daha az durur. Öte yandan tam tersine bir işletmede çalışan sayısı çok fazla ise çalışanların hepsine anket uygulamak pratik açıdan mümkün olmayabilir. Ön inceleme dikkatli bir gözlem, görüşme ve işletme büyüklüğünü tanıyarak bu işletmeden veri toplamak için hangi yöntemin uygun olacağının belirlenmesi sürecidir. Bu işlem işletmenin büyüklüğüne ve faaliyetlerinin karmaşık olmasına göre bir günden başlayarak 10 güne kadar sürebilir.

#### İkincil veri kaynakları

- Kitaplar
- Dergilerdeki makaleler
- Ansiklopedi maddeleri
- İstatistikler
- Sözlükler
- Tezler
- Gazeteler
- Yayımlanmış raporlar
- El kitapları
- Teknik el kitapları
- Broşürler
- Kataloglar

### Üçüncü Adım: Temel Araştırma ve Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi

Temel araştırma yöntemi, işletmede uygulanacak veri toplama biçiminin organizasyonudur. Genellikle birden fazla yöntemden yararlanılarak veri toplanır. Bazen bu yöntemlerden bir veya iki tanesi üzerinde odaklanılırken en çok "üçleme" yaklaşımı kullanılır. Bu yaklaşımın esası kritik konularda toplanan verilerin teyit edilmesi, sağlıklı ve güvenilir bilgilere ulaşılması için en az üç yöntemin birlikte kullanılmasıdır. Örneğin gözlem, mülakat ve şirket kayıtlarının birlikte incelenmesi. Veya gözlem, mülakat ve anket yönteminin birlikte kullanılması üçleme yaklaşımını yansıtır. Amaç, bir yöntemin kendi içindeki zayıflığın diğer yöntemle telafi edilmesi ve böylelikle itiraz kabul etmez bir şekilde gerçek bilgiye ulaşılmasıdır. Literatür taramasını bir kenarda bırakırsak, işletme içinde veri toplarken yararlanılabilecek başlıca üç yöntem vardır.

- Deney.
- Tarama.
- Gözlem.

#### Birincil veri kaynakları

- Deney
- Gözlem
- Mülakat
- Anket
- şirket kayıtları
- şirket sözleşmeleri
- şirket bilançoları
- Kuruluş ana sözleşmesi
- Yıl sonu faaliyet raporları
- şirket denetim raporları

Deney yöntemi özellikle ürün kalitesiyle ilgili konularda gündeme gelir. Örneğin, boyanan kumaşın renk verme durumu, ipin kopma dayanıklılığının EU normlarına uygunluğu, fayansın

çizilme sertliğinin TSE standartlarına uygunluğu, kiremidin darbe dayanıklılığı gibi konular bunlar arasındadır. Araştırmacı deney yöntemiyle bilgi toplama yöntemine bu bilginin kritik olması halinde başvurur. Kimi işletmeler kalite konusunda iddialıdır ve bu iddialarını da kanıtlamak isterler. Küçük çapta da olsa bu konuda bir laboratuvar kurmuşlardır ve kendi testlerini kendileri yaparlar. Bazen araştırmacı üretilen ürünün kaçınıcı kalite olduğunu merak edebilir. Böyle bir durumda işletmede laboratuvar yoksa ürün dış laboratuvarlarda test ettirilebilir. Deneyi bizzat araştırmacının kendisi yapması gerekmez. İşletmenin veya başka dış laboratuvarların ARGE verileri bu amaçla kullanılabilir. Deney yöntemi başlıca iki şekilde gerçekleştirilir: Laboratuvar ortamında ve işletmenin içinde veya atölyede. Atölyedeki deney, üretimin belirlenen spesifikasyonlara uygun olup olmadığı konusunda fiili gözlem ve ölçümlere dayanır.

Alan taraması yöntemiyle veri toplama işlemi de kendi içinde üç alt başlıkta incelenir. Bunlardan birincisi mülakat yönteminin uygulanmasıdır. Mülakat işletme sahipleriyle, profesyonel yöneticilerle ve çalışanlarla yapılabilir. İşletme sahibinden veya üst düzey yöneticilerden izin almadan çalışanlarla mülakat yapmak doğru değildir. Mülakat yönteminin etkililiği randevu alınarak yapılmasıdır. Randevu alınmadığı durumda konular yeterli ayrıntıda görüşülemeyebilir. Etkili bir mülakat için işletme yöneticisine sorulması düşünülen sorular önceden verilebilir. Mülakat yönteminin değişik bir uygulaması “beyin fırtınası” tekniğinin uygulanmasıdır. Bu yöntemde aynı zaman diliminde birden fazla kişinin görüş ve düşünceleri derlenir.

Anket uygulamasına girişme, alan taramasına ait ikinci yöntemdir. Anket aracılığıyla veri toplama görüşleri tespit etmeye, işletme gerçeklerini saptamaya, işleri tanımaya, işletmeyi tanımaya yöneliktir. Bu yöntemde başvuran araştırmacı eğer görüşleri ve düşünceleri saptamak istemiyorsa anket formunu işletmeye özel olarak uyarlamalıdır. Başka işletmelerde uygulanmış olan anket formunun hiçbir değişiklik yapılmadan aynen uygulanması bazı sorunların çıkmasına neden olabilir. Bunun için anket formu pilot araştırma yapılarak birkaç kişide uygulanmalı ve gerekli değişiklikler yapıldıktan sonra kurumdaki diğer kişilere verilmelidir. Anket uygulaması araştırmacıya zaman kazandırmasının yanında insanların görüş ve düşüncelerini serbestçe açıklamalarına fırsat sağlar. Bu yöntemin olumsuz yönü elde edilen bilgilerin güvenilirliği konusunda bazı kuşkuların doğmasına yol açabilmesidir. Araştırmacı eğer böyle bir durum tespit etmişse “üçleme” yaklaşımını kullanarak kuşkulu bilgileri teyit etmelidir.

İşletme kayıtlarından yararlanma, tarama yöntemiyle veri toplamanın üçüncü bir şeklidir. İşletme kayıtları yönetim merkezinde, üretim ve hizmet sunum birimlerinde bulunabilir. Burada önemli olan nokta araştırmacının sektörü, ürünü veya hizmeti tanıyarak hangi tür kayıtlara ihtiyacı olacağını bilmesidir. Sektörü, iş grubunu tanımadan işletme kayıtları araştırılmaz. Öte yandan işletme kayıtları

#### **İşletmelerde uygulanan anket türleri**

- İş analizi formu.
- İş tatmini anketi.
- Görev analizi formu.
- Kapasite değerlendirme formu.
- İnsan kaynakları anketi.
- Pazarlama anketi.
- Muhasebe-fınansman anketi.
- Teknoloji anketi.

#### **İşletmelerdeki kayıt türleri**

- Devam çizelgeleri.
- Üretim çizelgeleri.
- Hasta izinleri çizelgeleri.
- Aylık satış çizelgeleri.
- Aylık satış raporları.
- Müşteri portföyü listeleri.
- Maliyet raporları.
- Fire oranları raporları.
- Fiyat listeleri.

aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasında dahi büyük ölçüde farklılık gösterir. Kayıtların isimleri, formatı, içeriği farklı olabilir. Araştırmacı bu nedenle işletme kayıtları olgusunu geniş bir açıdan ele almalı, beklediği kayıtlara ulaşamamışsa yerini tutabilecek diğer kayıtları incelemelidir. Bazen kendi belirlediği kayıtların dışında diğer kayıtların, evrakların daha bilgilendirici bir niteliğe sahip olduğu görülür. Bu açıdan isimlere, şablonlara takılıp kalınmamalı işlevi ve işe yarayacağı tahmin edilen tüm kayıtlar ve belgeler göz önünde bulundurulmalıdır.

İşletmelerde veri toplamada yararlanılabilecek üçüncü yöntem gözlemdir. Araştırmacı işletmenin kapısından adımını atar atmaz doğal bir şekilde gözlem yapmaya başlamış demektir. Gözlem yapmak için özel gözlem gezisi yapmaya gerek yoktur. Dikkatli bir araştırmacı, bilincini açık tuttuğu zaman çevresinde olup biteni anlamaya ve yorumlamaya başladığı zaman gözlem yapıyor demektir. Gözlem planlanmış bir şekilde veya planlama yapılmadan doğal bir şekilde gerçekleştirilir. Planlı gözlemden önce planlanmış yerler gezilir ve kişiler gözlemlenir. Planlı gözlem çok sağlıklı sonuçlar vermeyebilir. Özellikle ilgili kişiler kendilerinin gözlemleneceğini biliyorlarsa Hawthorne etkisi ortaya çıkar. Bu nedenle habersiz yapılan gözlem işlemlerin, kişilerin, süreçlerin, makine ve teçhizatın, doğal çevrenin her zamanki olduğu gibi görülmesi imkanı sağlar. Böylece araştırmacı ön hazırlıksız bir şekilde işletme ortamını değerlendirme imkanı elde etmiş olur. Araştırmacının gözlem sırasında not alması veya not tutması doğru değildir. Bu davranış çalışanlarda tedirginlik yaratabileceği gibi, araştırmacının etkili ve verimli bir gözlem yapmasını da engeller. Bu konuda araştırmacı belleğine güvenmeli ve onu kullanmalıdır. Gözlem sırasında her şeyi ayrıntılı olarak ele almaya çalışmamalı temel ve kritik davranışları yakalamaya çalışmalıdır. Daha sonra uygun bir büro ortamına geçtiğinde veya akşam eve geldiğinde unutmadan gezi sırasında gördüklerini bir kağıda geçirerek rapor tutmalıdır. Gözlem bilgileri kağıda geçirilmezse bir süre unutulabilir veya unutulmasa bile kendi özel çerçevesini ve muhtevasını kaybedebilir. Kağıda geçirme daha sonra bilginin organizasyonu ve sistematik hale getirilmesi açısından önemlidir.

Araştırmacı işletme gerçeklerine ilişkin veri toplarken katılmalı gözlem yöntemini tercih edebilir. Katılmalı yöntem çalışanların işlerine katılarak onlarla birlikte olmaktır. Böylece onların yaşadıkları sorunları, yaşamak, dertlerini paylaşmak ve onları dış bir gözlemci olarak değil içlerinden biri olarak dinlemek imkan ve fırsatı bulunmuş olur.

### **Gözlem sırasında araştırmacı şunları anlamaya çalışır**

- Uygulayıcının karşılaştığı güçlükler nelerdir?
- Teknolojik yetersizlikler nelerdir?
- İnsanlar mutlu mudur?
- Karmaşa mı, yoksa düzen mi hakim?
- Estetik kaygıya önem verilmiş mi?
- Kurallar çalışıyor mu?
- İletişim mekanizması çalışıyor mu?
- İşyerinde korku mu, başarıya heyecanı mı yaşanıyor?
- Çalışanların kıyafetleri ve kişisel bakımları uygun mu?
- Görev etkili bir şekilde yerine getiriliyor mu?
- İnsanlar mesai saatlerine uyuyorlar mı?
- İlişkiler formel mi, informel mi?

### **Veri toplarken örnekleme yöntemine başvurma**

- Anketlerin örnekleme yöntemiyle yapılması
- Mülakatların örnekleme yöntemiyle yapılması
- Gözlemin örnekleme yöntemiyle yapılması
- İşletme kayıtlarının örnekleme yöntemiyle yapılması
- Deneylemin örnekleme yöntemiyle yapılması

## Dördüncü Adım: Örneklem

Veri toplama zaman alıcı, yorucu ve maliyetli bir iştir. Bazen toplanan verinin kıymeti zaman ve parasal maliyetine değmez. Dağ kadar veri, sonunda bir hiçtir. Zaman, emek ve paranın boşa gittiği bu gibi durumlarda hayal kırıklığı ve hüsrana kaçınılmazdır. O halde araştırmacı veri toplama sürecinde şu soruyu sürekli olarak göz önünde bulundurmalıdır.

Optimum sürede, asgari maliyetle, sadece gerekli olan veriyi nasıl toplayabilirim?

Bu sorunun cevabı, “örneklem” yöntemine başvurmaktır. Örneklem araştırmacının daha az yorulmasına, daha kısa sürede istediği bilgilere ulaşmasına ve daha az maliyetli olarak çalışmasına imkan sağlar. Örneklemeye anket yönteminde, mülakat yönteminde, deney yönteminde ve işletme kayıtlarının incelenmesinde başvurulabilir. Örneklem prosedürel bir işlemdir. Yapılacak incelemenin niteliğine göre basit bir şekilde veya karmaşık istatistiksel formüller uygulanarak gerçekleştirilir. İşletme bilgisini kaba hatlarıyla elde etmek isteyen bir araştırmacının karmaşık örneklem yöntemlerine başvurmasına gerek yoktur. Örneğin, makine operatörlerinin meslek bilgisi ve yetkinlik durumu öğrenilmek isteniyorsa 20 makine operatöründen rasgele seçilecek 4 veya 5 operatörle görüşülmesi yeterli olabilir. Bunun için örneklem formülüne başvurmaya veya %50 gibi bir oranı tuturmaya gerek yoktur. Ancak değişik veri toplama yaklaşımlarından yararlanırken örneklem yönteminin belirlenmesinde bazı güçlüklerle karşılaşılabilir. Bu nedenle yine de bazı ilkelerden hareket etmekte yarar vardır.

Örneklem yöntemi orantılı ve orantısız olmak üzere başlıca iki grupta değerlendirilir. Orantılı örneklem inceleme yapılacak hedef ana kütlelerin alt gruplara bölünmesi ve her bir alt gruptan belirli bir oranda birim seçilmesi esasına dayanır. Örneklem süreci örneklem hatasından etkilenir. Bu nedenle örneklem büyüklüğü belirlenirken örneklem hatası dikkate alınır. Orantısız örneklem ise belirlenen örneklem büyüklüğünün araştırmacının kendisinin tespit ettiği orana göre belirlenmesidir.

## Beşinci Adım: Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması özellikle anket, mülakat ve deney uygulamalarında kritik bir değere sahiptir. Veriler bir anket aracılığıyla toplanıyorsa bu anket formunun geçerliliği ve güvenilirliği gündeme gelecektir. Güvenilir bir anket formu tekrar uygulandığında aynı sonuçları veriyor olmalıdır. Geçerlilik ise soruların veya ifadelerin doğrudan ölçüm konusuyla ilgili olmalıdır. Katılımcılar anket formundaki sorulardan farklı şeyleri anlıyor olmamalıdır. Sorular, ifadeler cümleler katılımcıların eğitim düzeylerine uygun değilse, teknik dil kullanılmışsa, sorularda birden fazla yargı varsa, sorular tutarlı değilse, katılımcılar soruların büyük çoğunluğuna yanıt vermemişse, anket formlarını kaybetmişlerse bu aşama başarılı bir şekilde gerçekleştirilmemiş demektir. Verilerin toplanması ciddi ve dikkatli uygulanması gereken bir süreçtir. Anket aracılığıyla veri toplanması sürecinde aşağıdaki adımlar atılır:

- Anketin doldurulma biçimi konusunda kişiler uygulama öncesi bilgilendirilir.
- Anketin dikkatli bir şekilde doldurulması için gerektiğinde kişilere yardım edilir.
- Doldurulan anketler kişilerden teslim alınmadan önce tek tek kontrol edilir, eksiklikler varsa doldurulur.
- Anketler karışmayacak şekilde özel zarflar içinde teslim alınır.

Gözlem, mülakat ve deney verilerinde ise elde edilen veriler uygun bir şekilde ya bir anket formu üzerinde veya özel olarak düzenlenen rapor formatında kağıda dökülür. Verilerin toplanması çok yönlü bir süreçtir ve verilerin organizasyonu konusunda birlikte düşünülmelidir. Veriler bir taraftan toplanırken diğer taraftan tasnif edilmelidir. Sınıflandırılmayan veri bir süre sonra karmaşıklığa ve önemli bazı bilgilerin kaybolmasına neden olur.

Verilerin toplanmasında hangi yöntemin uygulanacağı konusu kadar işletmenin hangi bölümlerinden hangi bilgilerin toplanacağına karar vermek de önemlidir. Araştırmacı işletme hakkında genel bir bilgi edinmek isteyebilir veya belirli departmanların faaliyetleri hakkında derinlemesine bir analiz yapmayı tercih edebilir. Bilgilerin yüzeysel kapsamı ve derinliği araştırmacının amacına bağlıdır. Araştırmacı işletmenin kaymak tabakası bilgileriyle yetinmeyi düşünüyorsa ayrıntılara girmeden tüm işlevlerle ilişkin temel bilgileri almaya girişecektir. İhtisaslaşmış alanlardaki çok özel bilgilere ulaşmayı hedefliyorsa bu kez odak noktası oluşturacak ve dikkatini dağıtacak diğer bilgilerden uzak duracaktır. Aşağıdaki tabloda işletmenin değişik departmanlarından toplanacak bilgilere ilişkin örnek bir liste verilmiştir:

**Tablo 1.** İşletmelerden Toplanabilecek Veriler

Üretim	Pazarlama	İnsan Kaynakları	Muhasebe	Finans
Mühendis çalıştırma durumu	Fiyat politikası	Personel seçimi	Bilançosu	Ödenmiş sermayesi
Hammadde tedariki	Dağıtım kanalları	Performans değerlendirme sistemi	Hangi yazılımı kullandığı	Bankalardan kredi alma durumu
Teknolojisinin yeniliği	Fiyatları gözden geçirme dönemleri	Sigortalı olma durumu	Mali müşavirle çalışma durumu	Rasyoları
Fireler	Piyasadaki payı	Ücretleri ödeme sistemi	Gelir-gider dengesi	Ortaklık yapısı
Uluslar arası kalite belgesi	Satış interlandı	Fazla mesai	Borçları	Hisse senetleri
Elektrik sarfiyatı	Müşteri hizmetleri servisi	İkramiye verilme durumu	Alacakları	Karlılık durumu
Makine randımanları	İhracat /ithalat	Terfi sistemi	Devlete verdiği vergi	Kar payı ödemesi
Bilgisayarlaşma	Müşteri profili	Maaş sistemi	Faiz ödemeleri	Finansal kiralama

### Altıncı Adım: Verilerin Kotlanması

Araştırmacının toplanan verileri analiz edebilmesi için kotlaması gerekir. Kotlama gözlem, mülakat ve anket verilerinin sayısallaştırılmasıdır. Ancak, her tür verinin sayısallaştırılmasına gerek yoktur. Sadece istatistik analiz yapılacak veriler sayısallaştırılır. Kotlamada karşılaşılan başlıca sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Yanıt verilmeyen soruların nasıl kotlanacağı.
- Kotlamanın hangi istatistik analiz programına göre yapılacağı.
- Kukla (geçici) değişkenlerin kullanılıp kullanılmayacağı.

- Kotlamada seçeneklerin/sıkların birleştirilip birleştirilmeyeceği.
- Açık uçlu sorulara kot numarası verip verilmeyeceği.

### **Yedinci Adım: Veri İşleme**

Veri işleme, rakamsal veya sözel nitelikteki verilerin anlamlı bir şekilde çözümlenmesi ve yorum yapılacak hale getirilmesidir. Sözel verilerin işlenmesi “içerik analizi” yöntemine göre yapılır. İçerik analizi, sözel verilerin belirli kavramlar çevresinde örgülenmesi veya organize edilmesidir. Sözel açıklamalar, görüşler, düşünceler önceden belirlenen belirli anahtar kavramlara yakınlığı ölçüsünde aynı grupta toplanır ve bunlarla ilgili olarak topluca bir yorum yapılır. Bu uygulamaya aynı zamanda kalitatif (niteliksel) analiz adı verilir. Rakamsal nitelikteki veriler ise matematiksel ve istatistiksel analizlere tabi tutulur. Veri işleme rakamsal verilerin karar vericinin kullanabileceği hale dönüştürülmesidir.

### **Sekizinci Adım: Bulguların Yorumlanması**

Veri işleme, niceliksel ve niteliksel çözümlenmelere dayanırken yorumlama karşılaştırmalar üzerinde odaklanır. Yorum önceki bilgiler, mevcut bilgiler ve gelecekte olması muhtemel olgularla karşılaştırma esasına dayanır. Veriler, yorumlandığı zaman anlam kazanır. Bir işletmenin pazar interlandının “komşu iki ille sınırlı” olduğunu söylemek çok fazla bir anlam ifade etmez. Bu bilginin, “aynı sektörde faaliyet gösteren aynı büyüklükteki bir başka işletme 10 il kapsamında ticari faaliyete bulunurken bu firmanın sadece iki il çerçevesinde faaliyet göstermesi yetersiz olduğunu göstermektedir” şeklindeki bir yorumla ifade edilmesi gerekir. Yorumlama, okuyucuyu karar verme noktasına getirmektir. Okuyucuyu karar verme noktasına getirmeyen, onu nötr bilgilerle oyalayan ve laf kalabalığından öte gitmeyen değerlendirmeler “yorum” olarak değerlendirilemez. Yorumda, olumlu ve olumsuz yönler, karşılaştırmalar, avantaj ve dezavantajlar, sakıncalar, eksik yönler, övgüler, yergiler, beklentiler, tahminler ve öne çıkarılan görüş ve yargılar vardır. Bazı araştırmacılar yorum yapmaktan kaçınarak sadece bulguları vermekle yetinerek yorumu okuyucuya bırakırlar. Bu yaklaşım yanlıştır. Yorum, veriyi araştıran kişi tarafından yapılır. Çünkü araştırmacı üçleme yaklaşımıyla olguyu ele aldığından hangi yorumun daha doğru olacağı konusunda yetersiz bilgiye sahip herhangi bir okuyucudan çok daha fazla yetkin ve yeterli durumdadır.

Verilerin yorumlanmasında araştırmacı kişisel hislerini olguya karıştırmamaya özellikle dikkat etmelidir. Verileri duyguları doğrultusunda değil, sadece ve sadece gerçekler ve kanıtlar doğrultusunda yorumlamalıdır. Mutlak objektiflik söz konusu olmasa da bu konuda özel bir çaba harcamalı elde edilen verilerin en doğru bir şekilde yorumunu yapmaya çalışmalıdır.

### **Dokuzuncu Adım: Sonuç ve Öneriler Listesinin Hazırlanması**

Sonuç verilerin özüdür. Sonuçlar kısa cümleler halinde ortaya konan yargılardan oluşur. Yargıların oluşması veri toplama sürecinin sonunda gerçekleşen bir olay değildir. Veri toplamaya başladıktan ilk günden itibaren bazı yargılar kendiliğinden oluşmaya başlar. Araştırmacı veri toplama sürecinde bu yargıların bir bölümünü doğrularken bir bölümünün ise doğru olmadığını anlar. Bu nedenle sonuçlar listesindeki maddeler araştırmacının kesinleşmiş görüşlerinden oluşur. Araştırmacı bu görüşleri savunabilmeli, savunamayacağı, kanıt gösteremeyeceği yargıları bu bölüme almamalıdır. Sonuçlar verilere ve veri analizlerine dayanmalıdır. Sübjektif görüş ve düşünceler, abartılı ifadeler, gereğinden fazla çekingen görüşler okuyucuları ikna etme konusunda yeterli olmaz. Sonuçlar paragraflar şeklinde değil

daha kolay anlaşılması ve değerlendirilmesi için bağımsız ayrı ayrı maddeler halinde yazılmalıdır.

Sonuç bölümü işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymalıdır. İşletme hangi işlevlerinde, hangi departmanlarında güçlüdür, rekabet üstünlüğüne sahiptir ve hangilerinde zayıftır belirlenmelidir. Veri toplama bir tür SWOT analizidir. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması tehdit ve fırsatlarının belirlenmesidir.

Veri toplamanın amacı sorunu tespit etmek ve çözüm önerileri getirmektir. Teşhis yeterli değildir. Araştırmacı aynı zamanda saptanan sorunların çözümü için alınması gereken önlemler konusunda da çalışma yapmalıdır. Öneriler, ek veri toplama gereksinimini doğurur. Teşhis için veri toplanırken önerilerin çalışıp çalışmayacağı konusunda da ek veri toplama ihtiyacı ortaya çıkabilir. Araştırmacı bunun için teşhis amaçlı veri toplama aşamasında muhtemel çözüm önerilerini de toplamayı düşünebilir. Böylece bir taraftan sorunun teşhisini gerçekleştirirken diğer taraftan yöneticilerin, çalışanların çözüm önerilerini de toplamış olur. Bu önerileri kendi önerileriyle birleştirerek yeni bir öneriler demeti oluşturur.

Önerilerin yazımında göz önünde bulundurulması gereken temel ilkeler, pratiklik, düşük maliyetlilik ve çalışanların eğitim ve kültür düzeylerine uygunluktur. Araştırmacı seçenekler getirmeli, tek bir seçeneğe bağlanıp kalmamalıdır. Getirdiği seçeneklerin çalışabileceği konusunda kullanıcı/uygulayıcının görüşlerini ve belki de bir ölçüde mutabakatını almalıdır.

## **Onuncu Adım: Raporun Yazılması**

Veri toplama süreci rapor yazımıyla sona erer. Sonuçta eğer bir rapor yoksa veriler birbirinden kopuk ve bağımsız bilgiler demeti olarak kalır. Raporlama verileri sistematik bir hale getirmek suretiyle bilgiye dönüştürür. Hazırlanan raporlar veri temelli olmalıdır. Sübjektif değer yargılarından uzaklaşarak verilere atıfta bulunulmalıdır. Araştırmacı, kritik önemde gördüğü verileri raporun ekine alabilir, ancak bu tür ekler bir raporda 4-5 sayfayı aşmamalıdır. Asıl olan ekler değil raporun kendisidir.

## **ARAŞTIRILACAK VERİLER**

Araştırmacı başlangıç aşamasında belirlediği amaca yönelik olarak bir işletmede aşağıdaki konularda veri, bilgi ve materyal toplayabilir. Her bir alandaki veriler daha sonra kendi içinde “güçlü” olunan yönler ve “zayıf” olunan yönler başlıkları altında ayrıca özetlenir. Rapor sadece olumsuz ve zayıf yönlerini ele alan bir belge olmaz. Her bir işletmenin güçlü ve zayıf olduğu yönler vardır. İşletmenin işlevlerine ve bölümlerine ait bu bölümde veriler (a) durum tespiti, (b) güçlü olunan yönler ve (c) zayıf yönler başlıkları altında incelenir. Durum tespiti genel bir değerlendirmedir ve bu bölümde mevcut durumun tanımlanması yapılır.

## **İşletmenin Yönetim Yapısı**

İşletmenin yönetim yapısı kuruluşun bir aile işletmesi mi yoksa çok ortaklı profesyonel yöneticiler tarafından idare edilen bir kuruluş mu olduğunu ortaya koyar. Yönetim kurulu başkanın kim olduğu ve nasıl seçildiği, sermayenin paylaşım biçimi, işletmedeki profesyonel yönetici sayısı, yöneticilerin yurt dışı deneyimlerinin bulunup bulunmadığı, yöneticilerin eğitim durumları işletme hakkında genel bir fikir verir. Yönetim yapısıyla ilgili olarak dikkat edilecek bir diğer nokta yöneticilerin mesleki geçmişleridir. Örneğin insan kaynakları yöneticisinin ordudan emekli olmuş bir subay olması, pazarlama yöneticisinin makine

mühendisi olması, satın alma müdürünün edebiyat fakültesi mezunu olması kurumun profesyonelleşme anlayışını ortaya koyar.

## **İşletmenin Dış Danışmanlardan Yararlanma Durumu**

Güçlü işletmeler aynı zamanda dış danışmanlardan yararlanan kuruluşlardır. Hukuki davalarda yararlanmak üzere avukatlar, teknik konularda yararlanmak üzere mühendis öğretim üyeleri, yönetim-organizasyon konularında yararlanmak üzere işletme fakültelerinden öğretim üyeleri ve mali müşavirlerle birlikte çalışan işletmeler karşılaştıkları sorunların üstesinden daha kolay gelirler. Bu tür danışmanlık gereksiniminin sürekli veya istisnai olarak gerçekleştirilmesi ise belirlenmesi gereken bir diğer konudur.

## **İşletmenin Amaçları**

Bir işletmede veri toplama sırasında ilk aşamada işletmenin kâr elde etmenin dışında pazar hedefleri, kalite hedefleri, ciro hedefleri, satış miktarı hedefleri, etki interlandı hedefleri, büyüme hedefleri anlaşılmaya çalışılır. İşletme ne yapmak istemektedir? Ayakta kalmaya mı çalışıyor yoksa yeni yatırımlarla büyümeye mi çalışmak istiyor, bu sorulara yanıt bulunmaya çalışılır. Bu tür sorular sorulurken aynı zamanda firmanın modern programlama uygulamalarından misyon, vizyon ve hedeflerinin yazılı hale getirilip getirilmediğine bakılır.

## **İşletmenin Kalite Sistemi**

Günümüzde işletmeler kalite sistemlerinin bir parçası olarak faaliyet göstermek istemektedirler. Kalite sistemleri ulusal veya uluslar arası programlara dayalı olarak veya bunlardan bağımsız bir şekilde gerçekleştirilmek isteniyor olabilir. Araştırmacı bir işletmede araştırma yaparken kalite sistemini iki temel alanda araştırır: Yönetim sisteminde kalite ve üretim sisteminde kalite. Her ne kadar “toplam kalite” kavramı bunların her ikisini içeriyor ise de işletmelerdeki yaklaşımlar çok farklı olabilmektedir. Yöneticiler veya çalışanlar toplam kalite sözcüğünü kullanırlarken hangi alana daha çok vurgu yapmakta veya ön plana çıkarmaktadırlar araştırılmalıdır. Öte yandan kalite sistemi bir belgelendirme sorunu olarak mı görülüyor yoksa yaşayan, yaşanan ve sürekli olarak uygulanan bir yaşam biçimi olarak mı algılanıyor anlamaya çalışılmalıdır. İnsanlar kalite sözcüğünü tılsımlı bir kelime olarak kullanmak eğilimindedirler. Oysa sözcükler ve propagandadan daha önemlisi bu düşüncelerin iş hayatında faaliyete geçirilebilmiş olmasıdır.

## **Bilgi Teknolojilerinden Yaralanma durumu**

İşletmelerden veri toplarken araştırılacak bir diğer alan bilgi teknolojilerinden yararlanma durumudur. İşletme ne ölçüde bilgisayarlaşmıştır. Bünyesinde İtranet kurmuş ve sürekli olarak İnternet'e abone olmuş mudur. İşletme bünyesinde bir bilgi ağı kurmuş mudur veya bilgisayarlardan birini veri bankası olarak kullanmakta mıdır? İşletmenin basılı tüm formları, dokümanları tek bir bilgisayar ortamında tutulmakta mıdır? Şirketin kayıtlarını yedekleme politikası güdülmekte midir?

İşletmede veri tabanı programları kullanılmakta ve yapılan tüm işlemler ve faaliyetler bilgisayar ortamında izlenebilmekte midir? Veri tabanlarından yıl sonlarında belirli raporlar alınarak işletmenin verimliliği ve etkililiği izlenilmekte midir? İşletme yöneticileri firmanın zeka sistemlerinden yararlanmakta mıdır? İşletme zeka sistemi, firmanın bilgi ve veri bankasıdır. Gereksinim duyan tüm yöneticiler istedikleri an bu sisteme girerek gerekli bilgiyi elde etme ve kullanma haklarına sahiptirler.

## Finansal Kaynak Verileri

İşletmenin finansal kaynaklarını nasıl temin ettiği, öz sermaye borç oranı, alacakları, finansal risk durumu araştırılacak ilk bilgiler arasında yer alır. İşletmenin ortaklık yapısı finansal yapı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bu nedenle finansal bilgiler ortaklık yapısıyla birlikte incelenir.

Finansal kaynak verilerinin araştırılmasında araştırmacı kuruluşun hangi bankalarla çalıştığını, finansal kiralama yöntemini kullanıp kullanmadığı, bu bankalara olan borcunun ne durumda olduğu, aktif fazlası varsa bu aktiflerini nasıl değerlendirdiğini araştırır. İşletme eğer çok ortaklı bir kuruluş ise, kar payı ödemelerini, ihtiyat paylarını, sermayenin borsaya kote ettirilip ettirilmediğini araştırır.

Şirketin görünür ve görünmez rizikolarını sigorta ettirip ettirmediği incelenecek bir diğer alandır. Bazı işletmeler en küçük rizikoları dahi sigorta etme eğiliminde iken diğerleri çok önemli tehditleri dahi değişik nedenlerle sigorta ettirmekten kaçınırlar. Bu davranışın nedenlerinin araştırılması işletmenin uzun dönemli veya kısa dönemli karların peşinde koşup koşmadığı hakkında bilgi verir.

## Muhasebe Verileri

Muhasebe verileri işletmenin devletle olan ilişkileri açısından önemlidir ve faiz ve vergi ödemeleri bu açıdan birinci sırada gelir. Bir önceki yıl devlete ne kadar vergi ödendiği, devletten KDV alacağı, şirketin alacak hesaplarının durumu, çalışılan asgari kasa mevcudu gibi bilgiler muhasebenin güçlü veya zayıf olduğu hakkında bilgi verir. Araştırmacı cari aktiflerle sabit aktifleri değerlendirirken kısa ve uzun dönemli borç hesaplarını dikkate alarak şirket hakkında bir tahminde bulunmaya çalışır. Değerlendirme bilançonun aktif ve pasif kalemleri üzerinde yapılır.

## Üretim Sistemi

İşletmeler mal veya hizmet üretirler. Bazı işletmelerin ürün yelpazesi oldukça geniş bazılarının da oldukça dardır. İşletmeler üretim faaliyetlerini dışa bağımlı olarak veya bağımsız bir şekilde gerçekleştiriyor olabilirler. Örneğin hammaddenin dışı bağımlı olması, yedek parçaların dışa bağımlı olması, makine ve teçhizatın dışa bağımlı olması bunlar arasındadır.

Üretim sisteminde araştırılması gereken bir diğer nokta parça başı, kitlesel, sipariş üzerine üretim biçimlerinden hangisinin temel alındığıdır. Eğer kitlesel üretim söz konusu ise bu üretimin tam otomatik makinelerde, yarı otomatik makinelerde üretilme durumu araştırılır. Üretim bütün yıl boyunca devam etmiyor olabilir. Bazı üretim biçimleri mevsimseldir. Kışın veya yazın duran üretim atölyeleri, fabrikalar vardır. Yıl içinde üretim faaliyetinin süresi, kapasite kullanım oranı üretim sistemiyle ilgili olarak araştırılması gereken diğer konulardır.

## Pazarlama Sistemi

İşletmenin mal ve hizmetlerini nasıl pazarladığı araştırılacak bir diğer konuyu oluşturur. İşletmenin hangi dağıtım kanallarını kullandığı (toptan, perakende, bayilik sistemi, kendi dağıtım zincirini kurmuş olması vb.) pazarlama sisteminin gücü hakkında bilgi verir. Bazen kendi dağıtım kanallarını kullanması bir güçlülük işareti olarak yorumlanırken bazen de dış dağıtım kanallarını kullanması bir güç simgesidir. O nedenle kullanılan sistemin ne ölçüde firmanın gücünü gösterdiği veya ortaya koyduğu anlaşılmalı çalışılmalıdır.

Pazarlama sistemiyle ilgili olarak sorulabilecek bir diğer soru işletmenin Pazar araştırması yapıp yapmadığıdır. Müşterilerin istek ve beklentilerinin nasıl belirlendiği yanıtlanması gereken bir sorudur. Müşteri gruplarının tanımlanması ve hedef müşteri kitlenin A, B, C, D ve E grupları içinde ağırlıklandırılması gerekir. Böylece firmanın ürün kalitesi, müşteri beklentilerine cevap verme zorunluluğu duyup duymaması hakkında fikir sahibi olunmuş olur.

Pazarlama sistemiyle ilgili olarak veri toplanacak bir diğer alan rakiplerdir. Firmanın rakiplerle ilgili olarak fiyat, kalite, üretim hacmi, dağıtım sistemi gibi konularda analiz yapıp yapmadığı ve bu analizleri yazılı rapor haline getirip getirmediği anlaşılmaya çalışılır. Yöneticilerin kendi zihinlerinden bu analizleri yapıyor olmaları çok anlamlı değildir. Bu tür analizlerin yazılı raporlar haline getirilip yönetim kurullarında önlemlere yönelik bazı kararların alınıp alınmadığına bakılır. Bu tür kararların varlığı, daha sistemli ve organize bir işletme ve yönetim yapısıyla karşı karşıya olduğumuz sonucunu doğurur.

### **İnsan Kaynakları Sistemi**

İşletmenin insan kaynakları temel üretim birimidir. İşletmenin finans kaynaklarından ve teknoloji kaynaklarından daha önemlidir. Böyle olunca bir kuruluşun bu kaynağa gerekli önemi ve özeni gösterip göstermediği başlıca güç göstergesidir. Bir işletmede insan kaynakları departmanının bulunup bulunmadığı, bu departmanda çalışanların art yetiştirilmesi, eleman sayısının yeterliliği ve elemanların kalifikasyonları kuruluşun insan kaynaklarına bakış açısını ortaya koyar. İşletmede çalışan bireylerin seçim sistemi, oryantasyon eğitime alınıp alınmadıkları, düzenli hizmet içi eğitim programlarının bulunup bulunmadığı, motivasyon sistemleri, maaş ve ücret sistemleri ve planlarının geliştirilmiş olması aynı zamanda kurumlaşma göstergeleridir.

### **Halkla İlişkiler ve Tanıtım**

İşletmelerin gücü aynı zamanda kamuoyunda bilinir ve tanınır olmalarıyla ölçülür. Bu açıdan halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerinin bir portresinin çizilmesi gerekir. Bu çerçevede şu sorular sorulabilir. Bir önceki yıl ne kadar bir tanıtım bütçesi kullanıldı? Tanıtım bütçesinin toplam hasılat içindeki oranı nedir? Tanıtım aracı olarak TV, gazeteler ve dergilerden ne ölçüde yararlanıldı? Tanıtım interlandının genişliği nedir? Tanıtım etki değerlendirmesi yapıldı mı veya yapılıyor mu? Tanıtım açısından medya izleniyor mu? Tanıtım ve halkla ilişkilerden sorumlu profesyonel bir kişi istihdam edilmiş mi? Kültürel, eğitsel ve kamuoyunun kalkınmasına ve gelişmesine yönelik faaliyetlere sponsorluk yapılıyor mu?

Günümüzde İnternet ortamındaki Ağ kümeleri bir şirketin tanıtımı için sonsuz olanaklar sağlamaktadır. Bu açıdan firmanın konumu nedir? Firmanın kendisine ait Ağ kümesi sayfası var mıdır? Hangi aralıklarla güncellenmektedir. Ziyaret sıklıklarına ilişkin istatistikî analizler yapılmakta mıdır? Müşteriler Ağ kümesi sayfalarını beğenmekte midirler?

### **VERİLERİN TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER**

İşletmenin fonksiyonlarına, bölümlerine, çalışanlarına ve politika ve stratejilerine ait veriler toplandıktan sonra veya toplama sırasında bu verilerin belirli özelliklere sahip olmasına büyük ölçüde dikkat etmek gerekir. Veriler doğruluğu, geçerliliği ve güvenilirliği konusunda güven oluşturmazsa kullanılmaz. Verilerin taşınması gereken özellikler aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

## **İlgililik**

Veriler belirli bir alanla ilgili olarak toplanıyorsa kendi içinde tutarlı olmalıdır. Bu alana başka bir konuyla ilgili veri ve bilgiler alınmamalıdır. Pazarlama konusundan söz edilirken satın almayla ilgili veriler veya başka bir işletmeye ilişkin bilgiler işin içine karıştırılmamalıdır.

## **Doğruluk**

Veriler tekrarlanan gözlemlere dayanmalı, yöneticilerin kendi ağızlarından ifade edilmiş olmalı ve şirket kayıtlarıyla da teyit edilmiş bulunmalıdır. Araştırmacı kendi tahminlerini, izlenimlerini ve hislerini veri olarak sunamaz. Eğer bu şekilde bir yorum yapıyorsa bu yorumun kendisine ait olduğunu açık bir şekilde belirtmelidir.

## **Kalite**

Verilerin kalitesi amacı uygunluktur. Veriler işe yarıyorsa, sonuç çıkarılabiliyorsa ve bir karara varmak mümkün ise kalitelidir. Pratik değeri olmayan veriler kalitesizdir. Araştırmacı raporuna aldığı her bilgiyi amaca hizmet etme derecesi açısından değerlendirmelidir. Amaca hizmet yönü zayıf olan veri ve bilgiler büyük ölçüde araştırma raporundan çıkarılmalıdır.

## **Zamanındalık**

Verilerin zamanında elde edilmesi anlamına gelir. Araştırma sürecinde bazı verilere o an için ulaşılamayabilir. Bazen yöneticiler “biz size bu verileri ulaştırırız” derler. Ancak verilerin toplanması, organizasyonu ve analizli belirli sürelerle kısıtlıdır. Zamanında ulaşmayan veya elde edilmeyen veri değersizdir. Çünkü artık rapor yazılmış ve sunulma aşamasına gelmiştir. Ek bilgilerin araya sıkıştırılması veya monte edilmesi doğru olmaz. Verilerin toplanmasında bazı güçlüklerle karşılaşılırsa işletmede çalışanlara ve yöneticilere bir süre verilerek bu sürenin sonunda veriler toplanmaya çalışılmalı ve bu sürenin sonunda gelecek verilerden yararlanılamayacağı kendilerine açık bir şekilde hatırlatılmalıdır.

## **Tamlık**

Verilerin tam olması, incelenen alanla ilgili olarak gerekli olan hiçbir bilgiyi/veriyi dışarıda bırakmamasıdır. Örneğin, insan kaynaklarıyla ilgili olarak personelin işletmeye seçilmesinde takip edilen yöntemler araştırılıyorsa personel seçim sistemlerinden hangilerinin uygulandığı, ne sıklıkta uygulandığı, niçin uygulanmadığı, işletmeye ne gibi yükler getirdiği tam olarak raporlanmalıdır. Okuyucu “şu kritik konu hakkında bilgi verilmemiş” gibi bir değerlendirme yapmamalıdır.

## **VERİ TOPLAYAN KİŞİLERİN ROLLERİ**

Veri toplayan kişilerin rolleri bir dış araştırmacı, akademisyen, kredi talebini değerlendirme uzmanı, bir işletme danışmanı veya bir örgüt geliştirme uzmanı olmasına göre değişebilir. Kişiler buldukları pozisyona uygun rolleri oynamak zorundadırlar. Aksi halde ilgili kuruluştaki çalışanların rahatsız edilmeleri durumu söz konusu olabilir. Aşağıdaki bölümde herhangi bir görev tanımlaması yapılmadan oynanabilecek roller hakkında genel bilgiler verilmiştir.

## **Raportör**

Araştırmacı raportör rolünü oynarken bir gazeteci gibi hareket eder. Bu amaçla gördüklerini, duyduklarını ve kendisine ulaştırılan belgeleri mümkün olduğunca objektif bir şekilde raporlar.

## **Detektif**

Araştırmacının detektif olarak rolü, üstlendiği sorumluluğa uygun olarak gerçekleri ortaya çıkarmaktır. Gerçekler kasıtlı olarak gizlenmiştir veya böyle bir kasıt olmasa bile gizli bir yerlerde bulunuyor olabilir. Onun görevi araştırmak, anlamaya çalışmak ve çözmektir.

## **Danışman**

Danışman müşterisine yardım etmeye çalışan kişidir. Bunun için kişisel olarak konuyu araştırarak işletmeye daha fazla bilgi, teknoloji ve öneri getirir. Danışman sadece danışıldığı zaman fikir ve görüşlerini söyleyen değil, kendiliğinden yapıyı harekete geçirmek için inisiyatif kullanan ve yeni yaklaşımlar peşinde koşan kişidir.

## **Doktor**

Araştırmacının doktor olarak rolü, sorunları teşhis etmek, tanı koymak ve bu sorunların giderilmesi için müşterisine öğüt ve önerilerde bulunmak ve rehberlik yapmaktır.

## **Araştırmacı**

Araştırmacılık rolü detektiflik rolüne benzer, ancak burada rol alanı sadece belirli konularla sınırlandırılmıştır. Araştırmacı, sorunu çözmeye ve giderme sorumluluğu üstlenmemiştir.

## **Organizatör**

Organizatör olayların ve etkinliklerin sırasını ve aşamalarını, kimlerin katılacağını ve hangi rolleri alacağını belirleyen kişidir. Belirli etkinliklerin gerçekleştirilmesi ve yerine getirilmesi işinin sorumluluğunu üzerine almıştır. İşletme danışmanları çoğu kez aynı zamanda organizatörlük görevlerini de üstlenirler.

## **Yap-boz Oyuncusu**

Araştırmacı bazen yap-boz oyuncusudur. Çok farklı öğeleri, parçaları bir araya getirerek bütünü, anlamlı bir resmi ortaya çıkarmaya çalışır. Bunun için ip uçlarını değerlendirerek çözümler araştırır.

## **Değerlendirici**

Değerlendirici, kişileri test eden onları değerlendiren, doğruları gerçekleri ortaya çıkarmaya çalışan kişidir. Olaylara, olgulara ve elemanlara nispi ağırlıklar vererek taşların yerine oturmasını sağlar.

## **Basitleştirici**

Karmaşık nesnelere, olayları daha basit bir çerçevede ele alarak anlaşılmasını kolaylaştırmadır. Karmaşık süreçleri elemanlarına bölerek kolay anlaşılır hale getirir.

## **İzci**

Sahneye ilk defa çıktığı zaman etrafını meraklı gözlerle inceleyip, görülmeyen tehditleri algılayan, karmaşık ve karanlık bir ormanda yol gösteren gizli gündemleri ortaya çıkaran kişidir. Araştırmacının görevi aynı zamanda bir izci veya bir oymak beyi olmaktır. Bu çerçevede tehdit tanımlamasını yapan ilk kişi olabilir.

## **Sanatkar**

Sanatkar, olayları ve çevresini dikkatli bir şekilde gözlemleyip bunlara anlam veren kişidir. Örneğin kurumun genel olarak görünümü nasıl bir havaya sahiptir. Alaturka, alafranga, modern bir görünüme sahip olma bunlar arasındadır. Sanatkar sadece görmez aynı zamanda nasıl olması gerektiğini de belirler. Mevcut realiteden olması gereken realiteye uzanır.

## **Heykeltıraş**

Heykeltıraş elindeki mevcut malzemeyi kullanarak anlamlı bir şekil, bir yapı ortaya çıkaran kişidir. Elindeki malzeme çoğu kez değerli olmayabilir. TV'lerde basit evleri iki saatlik süre içinde sevimli cıvıl cıvıl yaşanacak mekanlara dönüştüren tasarımcıların rolleri de bu kapsamda değerlendirilir. Bu kişilerin görevi bütün olumsuzluklara rağmen bazı şeylerin daha iyi yapılabileceği felsefesi üzerinde odaklanır.

## **VERİ İŞLEME ARAÇLARI**

Toplanan veriler, belirli araçlar kullanılarak bilgi haline getirilir. Bu araçların bir bölümü insan zihniyle ve diğer bölümü ise bilgisayarlardaki yazılım programlarıyla ilgilidir. Veriler öncelikle zihinde işlenir. Muhakeme, analiz etme, sentez etme ve eleme başlıca zihinsel veri işleme mekanizmalarıdır. Bu bölümde daha çok bilgisayarlardaki veri işleme yazılımlarından söz edilmiştir.

## **SPSS İstatistik Analiz Programı**

Toplanan rakamsal verilerin istatistik analiz değerlendirmesi için kullanılır. Yazılımda tanımlayıcı veya sonuç çıkarıcı istatistik analiz yöntemleri kullanılarak karar vericinin kullanabileceği bilgilere ve değerlendirmelere ulaşılır.

## **VİSİO**

Veriler şematik bir niteliğe sahipse işlenmesi ve anlamlı bir bütünlüğe kavuşturulması için Visio isimli grafik çizim programından yararlanır. Bu programla veriler için iş akış şemaları, organizasyon şemaları, network şemaları ve yerel düzlem şemaları çizilir.

## **Ofis Programları**

Bilgisayar ortamında en sık kullanılan yazılım paketlerinden biridir. İçerdiği MS-Word, MS-Excell, MS-PowerPoint, MS-Access, MS-FrontPage ve MS-Publisher isimli yazılımlarıyla veri toplayan araştırmaya çok sayıda ve değişik düzenlemeler yapma olanağı sağlar.

## **Project Manager**

Proje yöneticilerinin sık kullandıkları bir yazılım olmakla birlikte veri çözümlemesi yapan bir sistem analizcisinin, işletmelerde temel araştırma yapan bir akademisyenin, işletme danışmanının kullanılmaktan vazgeçemeyeceği programlar arasındadır. Bu yazılımla bir projenin herhangi bir safhasında mevcut durumun resmini çekmek mümkün olmaktadır.

## **Muhasebe ve Finans Yazılımları**

Muhasebe ve finans verilerine ilişkin verilerin analiz edilmesi amacıyla geliştirilmiş olan yazılımlardır.

## **İnsan Kaynakları Yazılımları**

Bir işletmenin insan kaynaklarının değişik açılardan incelenmesine olanak sağlayan yazılımlardır. Örneğin SAP insan kaynakları yazılımı bu çerçevede düşünülebilir. Ticari piyasada bunun dışında değişik özelliklere sahip çok sayıda insan kaynakları yazılımları bulunmaktadır. Araştırmacı elde etmek istediği bazı verileri bu yazılımlar aracılığıyla kolaylıkla hesaplayabilir.