

## IDEAL HABERLEŞME SİSTEMİ \*

JOHN F. ROCKART (\*)

Çev. Dr. Cemil BOYACI

Bu güne dek, haberleşme sistemleri, yönetim kitaplarının yayınlarnı yapanların satışlarını arttırmış ve buna karşın işletmeler bundan gereği gibi yararlanamamışlardır. Formal haberleşme sistemleri, yönetim kontrolü ve uzmanlaşmış gazetecilik arasında tereddüt ederken, gereksiz ve çok fazla denecek kadar bilgiyi işletme yöneticisine sağlıyordu. Resmi haberleşme sistemleri, kendi açılarından eksik bilgi veriyorlar ve işletme yöneticisinin rahatlıkla elde edebileceği eldeki faydalı bilgileri yararlanılması gereken şekilde kullanmıyorlar. Bütün yöneticilerin hayal ettikleri haberleşme sistemi herşeyi ile tam ve öz olandır. İşletmenin çalışma şeklinden ve stratejisinden hareket etmek koşulu ile başarının anahtar faktörlerini ortaya çıkarmak ve bundan bilgiler toplamak mümkündür.

### GÜNÜMÜZDEKİ YÖNTEMLER

İşletme yönetimimizin haberleşmedeki ihtiyaçlarını belirlemek için gerekli olarak faydalanılan dört yaklaşım şunlardır :

- Alt veri teknikleri
- Karamsar yaklaşım
- Anahtar veriler sistemi
- Toplam yaklaşım sistemi

Aşağıda bu yaklaşımları ve bunların sakıncalı ve faydalı yönlerini kısaca göreceğiz.

**Alt Veri Teknikleri :** Bu sistemde, yöneticinin gerçek haber (bilgi) ihtiyacından dolayı tasası yoktur. İşletmenin haberleşme sistemi, ödemeyi, faturalamayı, stokları, müşteri hesaplarını, işletmeye ana malı tedarik edenler hesabını ve diğerlerini işleyebilen operasyonel (işlevsel) sistemlerin uygulanması üzerine kurulmuştur. Yöneticilerin eli altında olan bilgiler bu sistemin alt ürünleridir. Bazı bilgiler (örneğin, satış raporları ve bütçenin durumu) yalnızca genel müdürle bilgi alışverişinde bulunulabilir. Yönetimin üst kademesine ulaşan bilgiler (alttan gelen veriler) ki bunlar çoğu kez kısaltılmışlardır. Gerçek maliyetlerin bütçe maliyetlerine göre ürünün bölümleri için, veya önceden belirlenmiş kriterlere göre bazı harcamaların kritik bir hal alması. Binaenaleyh, bütün bu ilişkiler herşeyden önce alışılmalı

\* JOHN, F. ROCKART: "Le systeme d'information ideal" HARVARD L'EXPANSION Hiver 1979-1980 numero: 15.



bilginin değerlendirilmesi sorumluluğunu yüklemek için kabul edilmiş bir sistemin alt verileridir.

Haberleşme sistemi elektronik beyinle yapılmadığında, üst yöneticilere ulaşan raporlar çoğu kez daktilo edilmiş olacak ve buna kararı bir alt kademede bulunan sorumlunun faydalı ve iletilmesi gerektiğine inanması gerekir. Hatta bu işletme yöneticisinin eski bir bilgi isteğine cevap verme şeklinde olabilir.

Bu makalede incelenen metodlar içinde en fazla başvuru, şüphesiz alt veriler yaklaşımı olmuştur. Bu yaklaşımın belirli bir mantığı vardır. Gerçekten kırtasiyeciliğin incelenmesi gerekir ve informatiğe uygulayarak çalışanlardan tasarruf sağlanabilir. Fakat bu metolla yönetime verilen bilgi yetersizdir.

**Karamsar Yaklaşım :** Bu yaklaşımın özelliğini şöylece açıklamak mümkündür: üst yönetim elemanlarının uğraşları ve görevleri devamlı değişken ve dinamiktir. Neticede yöneticilerin resmi bilgilere ihtiyaçları vardır, çoğu kez öznesel ve alt kademede güvenilebilecek çalışanlardan sözlü olarak elde edilmiş verilerin geleceğe yönelik ve süratle birleştirilebilecek özellikler taşıması gerekmektedir.

### **KARAMSAR YAKLAŞIM**

Bu metod aşağıdaki şekilde açıklanabilecek bazı özellikler gösterir: Üst kade me yöneticilerinin meşguliyet ve faaliyetleri dinamik ve sürekli değişir; bu yüzden onların belli bir zamanda ihtiyaç duyacakları bilgilerin neler olacağını kimse önceden kestiremez. Dolayısıyla, yöneticilerin resmi olmayan, çoğu kere subjektif ve güvendikleri astlarından sözlü olarak alelacele topladıkları geleceğe dönük bilgilere ihtiyaçları vardır.

Bu yaklaşımın savunucuları (Alt Veriler) metodu ile elde edilen raporların gereksiz olduğunu ileri sürmektedir. 1) İşletme müdürünün kullandığı mevcut raporların lüzumsuz olduğunu ve 2) yine işletme müdürü kendisine sözlü olarak iletilen bilgileri kullandığını belirterek, hazırlanmış biçimi ne olursa olsun bilgisayarlardan elde edilen raporların yarasız olduğu sonucuna varmaktadırlar. Mevcut haberleşme sistemlerinin yanlış olduğunu müşahade eden bu yaklaşımın savunucuları, mevcut haberleşme sisteminin kötü kabul gördüğünü ve bütün haberleşme sistemlerini devamlı olarak eleştirdikleri görülmektedir.

Karamsar yaklaşımın savunucuları yönetimde haberleşme sorunlarını Henry Mintzberg'e aynı gözle görmektedirler.

"Yöneticilere verilen bilgiler ve bu bilgilerin ne şekilde kullanıldıklarının analizini yapmak ilginç olacaktır. Yöneticilere aktarılan bilgilerin büyük bir bölümünün subjektif ve spekülatif olduğu kesindir. Örneğin, kişilerin birbirlerine karşı duygu ve düşünceleri, şayialar, dedikodular v.s. Bundan başka rapor, belge ve genel olarak gerçek veriler şeklindeki analitik bilgiler birçok yönetici için pek önemli sayılmaz. Çok miktarda subjektif bilgileri aldıktan sonra, işletme şefi haftanın ilk objektif bilgi unsuru olan muhasebe raporunu görür ve böyle bir şeye hiç bakmam diyerek onu bir kenara bırakır.

Bir ölçüde bu ekolün haklı tarafları vardır. İşletme yöneticilerinin kullandıkları bir sürü bilgiler vardır. Bu bilgilerin kısa süreli olarak dinamik bir biçimde toplanmaları gerekir. Ve genel müdürlüğü ilgilendiren verilerden bazıları bilgisayarlarda kullanılmaz ve sistemleştirilemez. Ama bunların subjektif sözlü ve gayriresmi olarak iletilmeleri gerekir.



Bununla beraber, sistemli bir şekilde bilgisayarla işletme şefine iletilebilecek ve düzenli olarak iletilmesi gereken veriler de vardır. Minteberg tarzındaki bu yaklaşımda bile bir işletme şefine muntazaman iletilmesi gereken gayriresmi bilgilerin neler olduğunun mutlaka belirlenmesi gerekir.

## ANAHTAR GÖSTERGELER SİSTEMİ

Şu anda en hızlı gelişen sistem, anahtar göstergeler sistemidir.

*Birinci prensip* işletmenin sağlıklı olup olmaması ile ilgili bir dizi göstergeyi seçmek ve bu göstergeler hakkında bilgi toplamaktan ibarettir.

*İkinci prensip* göstergelerle istisnai olarak sınırlı olan raporlar tanzim etmektir. Bu göstergelerin performansı umulan neticelerden önemli ölçüde farklı olacaktır. Böylece yönetici, gerek eldeki kullanılabilir tüm verilerin, gerekse yalnızca performansın öngörülen çok farklı olduğu olanlarla ilgili verilerin bilincine varabilir.

*Üçüncü prensip daha mükemmel*, daha az pahalı ve daha kullanışlı takdim ve gösterme tekniklerini geliştirmekten ibarettir. Bu, video terminallerinden (çoğu kere renkli afişlerle) üzerine bilgisayarlarda hazırlanan grafik şeklinde veya sayısal verilerin asıldığı büyük ekranlara kadar değişir.

Şirketin Genel Müdürü William T. Ylvisaker tarafından Gould Inc. de uygulanan sistem buna örnek gösterilebilir. Business Week Dergisinden nakledildiğine göre :

"Gould pekçok salonların donatılmış olduğu afişleme tablolarını elektronik beyin üzerinde bir bilgi sistemi ile idare etmektedir. Stoklardan müşteri hesaplarına kadar, işletmenin tüm faaliyet alanları ile ilgili bilgiler direkt olarak bir dizi tablolar ve ekranlar üzerinde görülür. Bu bilgiler mukayeseler yapabilmeyi ve bir durumun gelişmesiyle ilgili gerekli her şeyi anında görebilmeyi sağlar. Ylvisaker telefon klavyesine benzeyen ve on iki düğmesi bulunan bir cihaz üzerinde üç rakamlı kodlar teşkil edebilir. SEX ona satış rakamlarını verecek, GİN tahmini bilançoyu gösterecek ve MUD stokların ne durumda olduğunu gösterecektir.

Böylece Ylvisaker'in elinde 75'e yakın kategoride veriler olacak ve işletmenin bütünü, çeşitli bölümler ürün verileri ile ilgili ayrıntılar önünde hazır bulunacaktır. Ve diğer dağılım kriterlerine göre de basit sayısal kodlamalar yaparak özellikleri belirlenerek kolaylaşacaktır."

Gould'da bilgiler konsey salonuna yerleştirilmiş olan büyük bir ekran üzerinde görülür ve yine bu bilgiler tüm *terminaller* üzerinde görülebilir.

Veriler geniş anlamda veya istisnai olarak sayısal ve grafik olarak da iletilebilir.

Gould'de, bu tip sistemlerin çoğunda görüldüğü üzere, parayla ilgili veriler en detaylı olanlardır. Gould sistemi ile ilgili olarak 1976'da Daniel T. Carroll, bu sistem tarafından açıklanan temel raporu açıklıyordu. Gould'daki 37 bölümün bilgisine sunulan bu raporda 40'tan fazla işletme değişkenleri konusunda veriler vardır. Her faktör için mevcut veriler bir önceki yıl bütçesi rakamlarıyla mukayese edilmiştir. Ve bu işlem yılbaşından beri her ay artan bir şekilde yapılmıştır. Carroll'un da belirttiği gibi bu rapor durmadan değişmektedir, ancak raporda rastlanan veriler özellikle işletme ve bilanço hesapları ile bu mali verilerden çıkarılan rasyolarla ilgilidir.



## GLOBAL SİSTEM YAKLAŞIMI

Bilgi yönündeki bu dördüncü yaklaşıma göre, örnekleme yolu ile çok sayıda yöneticiden bilgi ihtiyaçlarını belirlemeleri istenir, sonra da elde edilen neticelerle mevcut sistemlerdeki bilgiler mukayese edilir. Böylece kullanılmayan bilgileri temin etmek için gerekli alt sistemler belirlenir ve bunlara öncelik tanınır. Şurası da bir gerçektir ki bu yaklaşım yirmi yıllık bilgi işlemine karşı bir tepkidir. Çünkü bu yirmi yıl boyunca birbirinden bağımsız olarak ve yöneticilerin bilgi ihtiyaçlarını hiç bir şekilde hesaba katmadan özel uygulamalar amacıyla çeşitli sistemler denendi. Aslında bu yaklaşım daha önce açıkladığımız alt veri metodunu ortadan kaldırmak için IBM ve diğer firmalar tarafından hazırlandı.

Global bir sistem hazırlamak için en çok kullanılan resmi usul iki aşamalı bir metodolojidir. Çok sayıda yönetici ile (genel olarak 40 tan 100 e kadar) mülakat yapılır; Bu yöneticiler çevrelerini, hedeflerini, temel kararlarını ve bilgi ihtiyaçlarını belirteceklerdir. Sonuçları gözler önüne açık olarak sermek için çeşitli (haberleşme) ağı kurma metodları kullanılır.

Bu yaklaşım ilgili yöneticilerin her biriyle yapılan mülakatlarla başlar. Bu mülakatlar normal olarak iki veya üç seansta yürütülür. Birinci seans boyunca, önce amaçlar ve hedefler kaydedilir ve sonra da bu hedeflerin gerçekleşmesiyle ilişkili olan faktörler tartışılır. Bu faktörler ve hedefler arasındaki ortak ilişkiler, böylece amacın yeniden düzenlenmesi, ıskat edilmesi veya değiştirilmesi gereken faktörleri açıklayıp belirlemek olan ikinci bir mülakatın konusu teşkil eder.

İkinci seansta birinci seansın sonuçları gözden geçirilir. Analizi yapanın sonuçlar konusunda derinliğine düşünüp bazı faktörleri daha kesin bir şekle getirmiş olması gerekir. Bundan başka, faktörlerin ölçüleri ve mümkün olan belgeler derinliğine tartışılır.

Bu global sistem kurma süreci personele pahalıya mal olur. Toplanan veriler ve fikirlerin miktarı içinden çıkılamayacak kadar çoktur. Bütün bu verilerin analizi belli bir sanat gerektirir. Çoğu kere karar alma seviyesini belirlemek çok zor olur.

Bununla beraber sonuçların esas mihrini değiştirmek mümkündür. Bu değiştirme gerek genel müdürlük ve teknik müdürlüklerin bilgileri, gerekse çalışma grubunun görüşüne göre, rapor ve kısa açıklamalar istikametinde olabilir. Şimdiye kadar bu tip incelemelerde genel müdürlüğün bilgilerine öncelik verildiğini görmedim. Çoğu kere, gerçekten araştırma grubunun amacı bilgi işlem ağının kurulması, iyileştirilmesi ve geliştirilmesidir.

Yukarıda açıklanan yöntemlerden herbirinin avantajları ve sakıncaları vardır. Alt veri tekniğinin amacı ekonomik bir şekilde temel yönetim uygulamasını sağlamaktır, ama yöneticilerin bilgileriyle ilgili olarak en az yararlı olandır. Çoğunlukla yöneticiler (örneğin ödeme fişi) gibi tek fonksiyonlu belgelerden gelen verileri (örneğin ücretli kitlesine göre fabrika verimliliği gibi) diğer önemli verilerden ayrı düşünürler.

Bir işletme şefinin bilgi ihtiyaçlarının değişken, farklı ve subjektif özellikleri üzerinde önemle duran KARAMSAR YAKLAŞIM muhtemelen birçok sistem ve faydasız belgelerden kaçınmıştır. Ancak Karamsar Yaklaşım işletme şefinin stratejik görevine ve kişisel ilişkilerine büyük bir yer vermiş, fakat onun işletme bilgisayarındaki gelen günlük raporlar yardımıyla yerine getirdiği yönetimde kontrolör rolünü hesaba katmamıştır.



Ana göstergeler sistemi çok miktarda yararlı bilgiler temin eder. Ama bir yöneticinin özel ihtiyaçlarına cevap verme yerine, yönetici bir ekibe çok sayıda farklı mali değişkenler elde etmeye yarar. Elde edilen bilgiler doğru, sayılarla ifade edilebilir ve bilgisayarda saklanabilir. Bu yaklaşıma göre, yalnızca, yöneticinin günlük veri ihtiyacı hesaba katılmıştır. Bu yaklaşım çok miktarda bilgi temin etmekle beraber yöneticilerin gerçek bilgi ihtiyaçlarını düşünmelerini sağlamaz.

Global sistem süreci eksiksizdir ve mevcut bilgi sistemlerinin eksikliklerini ortaya çıkarmayı sağlar. Burada da global yaklaşımların tüm sorunları vardır. Pahalıya mal olur ve toplanan verilerin miktarı çok kabardır (Bu da ağaçları ormandan ayırmayı çok zorlaştırır). Analizi yapmanın ruhsal durumuyla yakından ilişkilidir ve her yöneticinin özel ihtiyaçlarıyla hiç uyuşmaz.

**Yeni bir metod :**

## **TEMEL BAŞARI FAKTÖRLERİ**

Amacı yukarıda incelediğimiz dört yaklaşımın bazı eksikliklerini gidermek olduğu içindir ki, Temel Başarı Faktörleri metodu, özellikle yöneticiler ve onların gerek objektif ve gerekse subjektif bilgi ihtiyaçları üzerinde önemle durmaktadır. Bu metod net ve kesin bir biçimde yönetimin bilgi ihtiyaçlarının yöneticiden yöneticiye değiştiği ve bu ihtiyaçların her bir yönetici için zaman içinde değiştiği gerçeğini de gözönünde bulundurur.

Bu yaklaşım temel başarı faktörleri kavramına dayanır. Bu deyim ilk defa şimdi McKinsey'in genel müdürü olan D. Ronald Daniel tarafından 1961 de zikredildiği zaman yönetim alanında ortaya çıktı. Bilgi sistemleri dışında kalan alanlarda, bu büyük bir kavram olmuştur. Bununla beraber bu kavram, benim bildiğim kadarıyla, ancak Robert N. Anthony, John Dearden ve Richard F. Vancil'in çalışmalarıyla bulunup ortaya konulmuştur.

Daniel bu kavramı ilk defa ileri sürdüğü zaman, bilgi sistemleri çok büyük miktarda veriler üreten üç büyük şirketi örnek gösterdi. Bununla beraber yöneticilerin görevlerini daha iyi yürütmelerine yardımcı olabilecek gibi görünen veriler pek azdı.

Bu yüzden Daniel, yöneticilerine fiilen gerekli olan bilgi tipine dikkati çekmek için temel başarı faktörleri fikrini ortaya koydu. Bu nedenle şunları yazdı :

" . . . . . Bir şirketin bilgi sistemi ayırıcı ve seçici olmalıdır. Bu sistem başarı faktörleri esasına dayanmaktadır. Normal olarak endüstri sektörlerinin çoğunda başarıyı belirleyen 3-6 kadar faktör vardır. Bir şirketin başarıya ulaşabilmesi için bu temel görevlerin tam olarak ifa edilmesi gerekir. İşte birkaç örnek :

"Otomobil sanayiinde modellerin seçimi, etkin bayilerden oluşan bir dağıtım kanalı ve üretim maliyetlerinin sıkı bir şekilde kontrolü mutlaka gerekli olan esaslardır.

"Besin sanayiinde yeni ürünlerin çıkarılması, iyi bir dağıtım politikası ve etkin bir reklam başarının temel faktörleridir.

"Hayat sigortası konusunda acentaları yönetecek personelin seçimi, işgörevlerin etkin biçimde kontrolü ve poliçe tiplerinde yapılacak yenilikler çok önemlidir."

Hangi sektör olursa olsun, temel başarı faktörlerinin sayısı belirli alanlarla sınırlıdır. Eğer bu alanlarda alınan sonuçlar tatmin edici olursa işletme bütünü içinde iyi bir performans sağlarlar. İşlerin yolunda gitmesi için belli temel alanlarda her şeyin iyi işlemesi gerekir. Eğer bu alanlarda sonuçlar yetersiz olursa işletmenin gayretleri boşa gidecektir.



Bu yüzden temel başarı faktörleri, yönetimin üzerinde tam ve devamlı özen göstermesi gereken faaliyet alanlarıdır. Her alanda gerçekleştirilen performansı devamlı olarak ölçmek ve her an bu tip bilgileri el altında bulundurmak gerekir.

Daniel, belli bir sanayi dalına ait herhangi bir işletme ile ilgili temel başarı faktörleri üzerinde dikkatle durmuştur. I No.lu tablo Daniel'in otomobil endüstrisi için belirlediği faktörleri ayrıntılı olarak açıklamakta ve süpermarketlerle dağıtımdan hastane tesislerine kadar diğer birçok uygulamalar çerçevesinde bir dizi başarı faktörü vermektedir.

**I NO.LU TABLO**  
**İŞLETMENİN HEDEFLERİNE ULAŞABİLMESİ TEMEL BAŞARI**  
**FAKTÖRLERİ İLE KOLAYLAŞIR**

Ö r n e k	Hedefler	Temel başarı faktörleri
Ticaret veya Sanayi işletmesi	Hisse senetlerinin kârı Aktiflerin verimliliği Piyasa hissesi Yeni ürünlerin başarı derecesi	Otomobil endüstrisi Bayı ağı Maliyet kontrolü Tüketim Süpermarketler vasıtasıyla dağıtım Ürünlerin çekimi Stoklar Satışların artırılması Fiyatlar
Kâr amacı gütmeyen işletme (Hastahane)	Tıbbi bakımların kalitesi Tıptaki ilerlemelere uyum	Bölgesel sağlık alt yapısıyla bütünleşme Ender tıbbi kaynakların etkin bir biçimde kullanılması Analitik muhasebenin iyileştirilmesi

**2 NO.LU TABLO**  
**UÇ KLİNİK İÇİN TEMEL BAŞARI FAKTÖRLERİ**

	1 No.lu Klinik	2 No.lu Klinik	3 No.lu Klinik
Daha önemli	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kamu idarelerinin düzenlemeleri</li> <li>- İşletmenin etkinliği</li> <li>- Hastaların fikirleri</li> <li>- Hastane ile ilişkiler</li> <li>- Meslek sigortası</li> <li>- Halkla ilişkiler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tam ve itinalı bakım</li> <li>- Kamu fonlarının elde edilmesi</li> <li>- Kamu idarelerinin düzenlemeleri</li> <li>- İşletmenin etkinliği</li> <li>- Hastaların görüşleri</li> <li>- Hastalara yapılan hizmet</li> <li>- Topluma yapılan diğer tıbbi hizmetler</li> <li>- Hastane ile ilişkiler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İşletmenin etkinliği</li> <li>- Personel</li> <li>- Kamu idarelerinin düzenlemeleri</li> <li>- Hastaların görüşleri</li> <li>- Toplumla ilişkiler</li> <li>- Hastane ile ilişkiler</li> </ul>
Az önemli			

Bu bir no.lu belgenin de gösterdiği gibi süpermarketler üç faktörle yakından ilgilidir. Birincisi her mağazadaki raflarda malların eksiksiz olarak bulundurulması, ikincisi ev kadınlarını mağazaya cezbetmek için iyi bir reklam yapılması ve üçüncüsü de bu sektörde kâr hadleri düşük olduğu için fiyatların ustalıklarla tespitidir. Süpermarketler diğer birçok sorunlarla da ilgilenmelidir, ancak bu üç faktör başarının esasını teşkil eder.



On yıl kadar sonra Anthony ve çalışma arkadaşları Daniel'in fikirlerini yeniden ele alarak bu fikirleri yönetim kontrol sistemlerine uygulamak için daha çok geliştirdiler ve böyle bir sistemin üç ana noktası üzerinde durdular :

"Kontrol sistemi işletmenin ait olduğu özel endüstri dalına ve benimsediği özel stratejilere uymalı, eğer işletme başarıya ulaşmak istiyorsa, yönetimin üzerinde önemle durması gereken temel başarı faktörlerini belirlemeli ve yönetimin bütün kademelerine ulaştırılan raporlardaki bu başarı değişkenleri için işletmenin performansını ölçüp bildirmelidir."

Anthony ve arkadaşları bir endüstri sektöründen öbürüne değişen temel başarı faktörleri prensibini kabul ediyorlardı, ama, planlama ve kontrol sistemlerini işletme ve yöneticilerinin özel stratejik amaçlarına uydurma gereğine de dikkati çekiyorlardı. Kısacası temel başarı faktörleri işletmeden işletmeye ve yöneticiden yöneticiye farklı olmaktadır.

Temel başarı faktörlerinin başlıca kaynakları Anthony'nin yolunda ilerleyerek MIT Ekibi Temel Başarı Faktörlerinin kaynaklarını dörde ayırdı.

#### *İlgili endüstri sektörünün yapısı :*

Daniel'in belirttiği gibi her endüstri sektörü yapısı itibarıyla bir dizi temel başarı faktörü ihtiva etmektedir. İlgili sanayi sektöründeki tüm işletmeler bu faktörlere dikkat etmek zorundadır. Örneğin, bir süpermarket müdürü Tablo 1 de görülen başarı faktörlerini hesaba katmadığı zaman bir takım risklere girmiş olacaktır.

#### *Büyüme stratejisi, endüstri ve coğrafi konumdaki durum :*

Bir endüstri sektörüne ait her işletme kendine has ve geçmişi ve o anki rekabet stratejisinin belirlediği özel bir pozisyonda bulunur. Bir veya birkaç büyük şirketin hakim olduğu bir endüstri alanına dahil küçük işletmeler bu büyük şirketlerin hareketlerini yakından takip etmelidir. Buna karşılık büyük işletmelerin stratejileri yeni bir pazar bulmak, bir ürün serisini tamamen bırakmak veya yalnızca kaynaklarını stratejik bölümlere ayırmaktan ibaret olabilir.

Bu yüzden küçük işletmeler için bir rakibin stratejisinin bilinmesi çoğu kere temel bir başarı faktörü olur. Mesela, IBM'in küçük bilgisayarları piyasaya sürme konusundaki davranışları bütün mini bilgisayar üreticileri için başlıbaşına bir temel başarı faktörüdür.

Demek oluyorki rekabet durumundaki farklar temel başarı faktörleri üzerinde etkili olabilirler. Aynı şekilde coğrafi yerleşim ve strateji farkları da aynı sanayi sektöründe, işletmeden işletmeye değişen faktörlerin temelidir.

*Çevre :* İktisadi faaliyetlerin ve gayri safi milli hasılanın azalıp çoğalmasına, sosyal ve ideolojik değişmeler ve nüfus artışına göre temel başarı faktörleri değişebilir. 1973'ün başında Amerika'daki işletmelerin şeflerinden hemen hemen hiçbiri temel başarı faktörleri listelerinde enerji teminine yer vermiyordu. Tersine, petrol ambargosundan sonra bu faktör pek çok işletme şefi tarafından büyük titizlikle takip edildi, zira yeterince enerji temini özellikle çok fazla tüketen işletmeler için elzemdi.

*Geçici faktörler :* Organizasyonla ilgili mülahazalar çoğu kere geçici temel faktörlere yöneliktir. Burada belirli bir zaman süresince işletmenin başarısı için önemli olan faaliyet alanları sözkonusudur, çünkü bu sırada kritik bir durum vardır. Örneğin, bir işletmenin üst kademe yöneticilerinden bir grup uçak kazasında ölü-



se, işletmenin eksik kalan bu kurmay heyetinin yeniden teşekkülü, yeni elemanların göreve getirilip eksikliğın tamamlanmasına kadar geçecek süre için, önemli bir başarı faktörü olacaktır. Bunun gibi, bir genel müdür için genellikle stok kontrolü önemsizdir, ama hiç alışılmamış bir durum meydana gelince, stokların çok fazla veya çok az oluşu bu faktöre büyük bir önem kazandırabilir.

*Benzer işletmeler, farklı temel faktörler :*

Bir işletmenin durumu ne olursa olsun, zaman zaman değişir ve belli bir zamanda yöneticiler tarafından pek önemli sayılmayan faktörler haline dönüşebilir. Bu yüzden yöneticinin planlama döneminde temel faktörlerin neler olduğunu belirlemesi çok önemlidir.

Dolayısıyla aynı sanayi sektörüne ait işletmeler coğrafi yerleşim süreleri, stratejileri ve daha başka faktörler sebebiyle, farklı temel başarı faktörlerine sahip olabilirler. Zaten Gladys 6. Mooradian tarafından gerçekleştirilen ve her biri dinamik bir müdür tarafından yönetilen üç klinikte yapılan bir araştırma da bunu göstermektedir.

Mooradian her klinik müdürüyle analitik mülakatlar yaparak temel başarı faktörlerini tamamlamalarını ve önem sırasına göre sınıflandırmalarını istedi. En sonunda seçilen faktörleri teyid etmek için gruba ait başka kişilere sorular sordu.

2 no.lu tablo her üç kliniğin müdürleri tarafından belirlenen temel başarı değişkenlerini göstermektedir. Her listede birçok benzer değişkenlerin bulunduğu dikkati çekmektedir. Bununla beraber bazı değişkenler özel olarak her kliniğin kendine mahsustur. Seçilen faktörler arasındaki farklar gelişme safhasına, yerleşme ve her kliniğin stratejisiyle açıklanabilir.

Birinci klinik uzun bir süredenberi mevcuttur, sağlam bir yapısı ve iyi müşterisi vardır. Özellikle hükümetlerin yaptıkları düzeltmeler ve örneğin mesleki sigorta primlerinin hızla artışı gibi çevredeki değişikliklerle meşgul olur. Yalnızca bunlar kliniğin sağlam pozisyonunu tehdit edebilecek faktörlerdir.

İkinci klinik nispeten fakir bir kırsal alanda kurulmuştur. Ayakta durabilmesi devletin desteğine ve rakip klinik veya hastanelerin veremeyeceği hizmetleri verebilmesine bağlıdır. Bu yüzden birinci derecede önemli başarı faktörü hastalarına tam bir ihtimam ve kaliteli hizmet verebilmekteki kabiliyeti olacaktır.

Üçüncü klinik hızla gelişiyor ve şimdiye kadarki başarısını kısa vadeli olarak, sayıları hızla artan bir hasta grubuyla meşgul olmak için iyi bir hizmet ve dengeli bir ekip kurabilme yeteneğine borçludur.

Bu üç listeye bakıldığı zaman, sağlam bir yapıya sahip olan birinci klinik listesinde ilk dört faktörün diğer iki kliniğin listelerinde de yer aldığı görülür. Burada şu sonuç çıkarılabilir: Bunlar ilgili endüstri sektörünün tümü için geçerli faktörlerdir. Kliniklerin biri ve öbürüne ait olan diğer mülhazalar, çevre, mevcut durum, coğrafi yerleşim veya stratejik pozisyon farklarından ileri gelmektedir.

*Genel yönetim seviyesinde temel başarı faktörleri:*

Buraya kadar temel başarı faktörlerini kısıtlı olarak işletme şefi açısından ele aldık. Aslında MIT araştırma ekibinin mevcut çalışmalarının temel amacı budur. Ama bu süreç yönetimin her seviyesinde yararlı olabilir.

Bu süreç yöneticinin dikkatini çekmesini gerektiren faktörleri belirlemesine yardım eder. Yine bu da önemli faktörlerin yönetim tarafından devamlı ve dikkatle takip edilmesini sağlar.



Bu süreç yöneticiyi faktörlerden herbirini nasıl gözleyeceğini ve ölçeceğini belirlemeye ve bu ölçü değişkenleri ile ilgili periyodik raporların düzenlenmesini istemeğe zorlar.

Temel başarı faktörlerinin belirlenmesi işletme tarafından toplanması gereken bilgilerin miktarının açık ve net olarak bilinmesini sağlar ve lüzumsuz ve pahalıya malolan bilgileri sınırlar.

Temel başarı faktörlerinin belirlenmesi, işletmeyi kolay bilgi toplamağa dayanan bir bilgi sistemi kurma tuzağına düşmekten kurtarır. Tam tersine dikkatleri, başarı için son derece önemli olan ve başka türlü toplanamayacak olan önemli verilerin üzerinde toplar.

Yine bu süreç geçici ve bazı yöneticileri ait olan faktörleri de hesaba katar. Böylece bilgi sistemi işletme stratejisinin gelişimine, çevresine ve işletme yapısına uyumş olur. Bir bilgi sisteminde yapılan değişiklikler kötü bir anlayışın kanıtı sayılmamalı, ama daha çok işletmenin gelişiminin kaçınılmaz bir sonucu kabul edilmelidir.

Temel başarı faktörlerinin faydaları yalnızca bilgi sistemi alanıyla sınırlı kalmamaktadır. Örneğin, temel başarı faktörlerinin uygulanması planlamada büyük yararlar sağlar. Faktörler hiyerarşik olarak tasnif edilebilir ve yönetim için bir haberleşme aracı olarak kullanılabilirler. Bu gerek informal bir planlama aracı, gerekse planlamada formal bir süreç unsuru olarak kullanılabilir.

Bununla beraber bu yaklaşım, stratejik planlamanın bilgi ihtiyaçlarını karşılama amacını gütmaz. Gerçekten de bu alanda bilgi ihtiyaçlarının önceden tahmin edilmesi pratik olarak imkânsızdır. Mevcut faaliyetleri kontrol etmek ve iyileştirmek için gerekli veriler oldukça kesin bir biçimde belirlenebildiği zaman temel başarı faktörleri metodu daha çok yönetim kontrolü için gerekli bilgi ihtiyaçlarına ağırlık verir.

### **Microwave'de Temel Başarı Faktörleri Metodu**

Şimdi bu yaklaşımdan bir örnek alalım. Bu makalenin başlangıcında sözü edilen işletme şefi hayal mahsulü değildir. Bu şef mikro dalgalarla haberleşme sanayiinin çeşitli dallarında iş yapan ve 300 milyon franklık bir ciroyu gerçekleştiren Microwave şirketinin eski başkanı Larry Gould'dur. Almış olduğu bilgileri ilk defa yakından incelediği zaman, Larry Gould her ay masasına yaklaşık 97 rapor geldiğini gördü. Bu raporların hepsi, kendisinin son derece önemli olan bu verileri bilmesi gerektiğini zanneden biri tarafından yazılmıştı.

Sonuç olarak bu raporlar pratik olarak hiçbir yarar sağlamıyordu. Bazıları örneğin aylık kâr durumu gibi performansları gösteriyordu. Bir iki tanesi arzu ettiği veri unsurlarını getiriyordu ama tam bir bilgi vermiyordu. Veya veriler diğer temel olaylardan ayrı oluyor, veyahutta kendisi için hiçte önemli olmayacak şekilde bağlantılıydı.

Temel başarı faktörleri kavramı ona, bu karmaşık ortamdaki çıkabilme tarzı olarak görünüyordu. Bu yüzden Larry Gould MIT araştırmacısı ile iki defa ikişer buçuk saat uğraşarak hedeflerini ve bu hedeflere varabilmek için gerekli temel başarı faktörlerini ve bunları ölçmeği sağlayacak değişkenleri belirlemeye çalıştı.

*Faktörler ve ölçüler* : 3 no.lu tablo Gould'un belirlediği 7 temel başarı faktörünü ve her faktörü ölçmeyi sağlayacak değişkenleri göstermektedir. Bu özel temel başarı faktörleri serisi oldukça hızlı bir analiz ve tartışmanın ürünüdür. Birinci



toplantının sonunda Gould'un listesi dokuz faktörü kapsıyordu. İkinci toplantı sonunda iki faktör birleştirilerek bire indirilmiş ve bir faktör de tamamen bırakılmıştı. Bu son faktör önemsiz görülmüş ve dikkate alınmasına gerek kalmamıştır.

İkinci görüşmenin büyük kısmı her faktöre ilişkin değişkenlerin tartışılmasına ayrıldı. Gerek verilerin elde bilindiği zamanlarda, tartışma kısa oluyordu. Buna karşılık, subjektif ölçülerle karşı karşıya kalındığında, gerekli bilgi tipi ve bu bilgilerin elde edilme zorluğu ve maliyeti konusundaki tartışmalar çoğu kere uzuyordu. Yine de her durumda, tartışma her temel başarı faktörünün tam olarak bilinmesi üzerinde yoğunlaşıyordu.

Her faktörü ölçmeye yarayan başlıca değişkenlerle birlikte tartışma konularının bazıları aşağıda gösterilmiştir.

*Para piyasalarındaki görünüm:* Microwave şirketi hızla gelişen ve elektronik sanayiinde henüz yeni bir dal olan bu alanda durumunu güçlendirmek için yatırımlar yapan bir işletmedir. Yatırımları özellikle hisse senetleri değişimiyle olmaktadır. Borsadaki iş/kâr rasyoları başarısının en iyi göstergesidir. İşletmenin aynı sektördeki başka işletmelere göre büyüme oranı yüksektir.

*Müşteri nezdinde teknolojik ün:* Microwave birkaç standart ürünü vardır, ama faaliyetlerinin büyük bir bölümü tek ve kendilerine mahsus bir ürün imalatına ayrılmıştır. Bu siparişlerden büyük bir kısmı düzenli üretim anlaşmalarının sonucudur. Bu alanda, satın alma kararları, büyük ölçüde Microwave'ın teknik üstünlüğüne müşterilerin güvenmesi sayesinde verilmiştir. 3 no.lu tabloda gösterilen iki değişken bu faktörü ölçme denemeleridir; Bu değişkenlerden biri tamamen subjektif, diğeri objektiftir. Objektif ölçü toplam siparişin, toplam teminata oranıdır. Bu gerçek ölçü müşterilerin şirketin teknik yeterliliğini gösterir ama bu ölçü aynı zamanda, örneğin satış personelinin dinamizmi gibi başka faktörlere de bağlıdır.

Mümkün olan en doğru ölçü kişisel mülakatlara dayanır. Bu subjektif fakat etkin bir ölçüdür. Bu yüzden Microwave şirketi üst kademe yöneticilerinin uyguladığı bir mülakat sistemi geliştirdi.

*Ticari başarı :* Yüzeysel olarak bakıldığında bu faktör karmaşık değildir. Bununla beraber, ölçülerin gösterdiği gibi, yalnızca normal ticari başarıyı değil, aynı zamanda piyasadaki yeni büyük imkanlara göre işletmenin durumundaki gelişmeleri de değerlendirmek gerekir (Pazardaki her grubun kısmi büyüme oranı, kısımlar arasındaki rekabet vs.).

*Anlaşmalardaki ve arz bildirimlerindeki risklerin belirlenmesi :* Birçok anlaşmaların kişiler tarafından hazırlandığı gözönünde bulundurulursa, işletmenin risk çizgisini dikkatle takibetmek gerekir. 3 no.lu tabloda görüldüğü üzere riski oluşturan her çeşit faktörler vardır. Ölçü süreci bu faktörleri analiz etmek ve özellikle riskli durumları belirlemek için bilgisayar programından yararlanır.

*Anlaşmalardaki kâr marjları :* kâr merkezi sorumluları sipariş karnelerinin boş olduğunu farkettiler zaman çoğu kere siparişler alabilmek için fiyatlarını düşürmeyi denerler. Bu prosedür mutlaka kötü olmaz, ama, kurmay heyeti üyelerinin kâr hedeflerinin neler olduğunu anlaması ve bazen bu denemelere karşı çıkmaları gerekir.

*Personelin psikolojik durumu :* İleri teknolojiye yönelik strateji nedeniyle, işletme zorunlu olarak araştırmacı ve mühendislerinin ruhsal durumlarından etkilenir. Bu yüzden işletme değerli personeli çekebilmesi ve muhafaza edebilmelidir. O halde



personelin durumu da temel başarı faktörlerinden biridir. Bu haleti ruhiyenin ölçüleri objektif verilerden (örneğin personel rotasyonu, devamsızlık ve dakiklik noksanlığı) gayriresmi bilgilerin sentezine gider (Örneğin yönetici ve memurlar arasındaki münakaşalar).

3 NO.LU TABLO  
MİKROWAVE ŞİRKETİNİN TEMEL BAŞARI FAKTÖRLERİ

1) Para piyasalarındaki durumu	Rasyo kurları/kârlar
2) Müşteri nezdindeki teknolojik ünü	Sipariş raporu/arz bildirimleri Müşterilerin edindikleri intiba.
3) Ticari Başarı	Her ürün için pazar payındaki gelişme İşletme pazarlarının büyüme hızı
4) Büyük anlaşma ve arz bildirimlerinde risklerin belirlenmesi	Benzer ürünlerde işletmenin tecrübesi. Eski ve yeni müşteriler Müşterilerle önceki ilişkiler.
5) Anlaşmalarda kâr hadleri	Benzer çalışmalarda sağlanan normal kâr hadlerine göre öngörülen kâr haddi
6) Personelin ruhi durumu	Rotasyon, devamsızlık vs. Gayriresmi tartışmaların sonuçları.
7) Büyük anlaşmalarda bütçelere riayet.	Gerçek maliyetlere nazaran bütçede gösterilen maliyetler.

*Büyük anlaşmalarda bütçelere uyma* : Bu son faktör büyük anlaşmaların kontrol edilmesi ve belirlenmiş olan zamanda ve bütçe limitleri içinde yapılmasının temininin gereğini yansıtmaktadır. Zamanlama sınırlarına riayet edilmemesi kötü sonuçlar doğurur ve 2 no.lu teknolojik yeterlilik faktörüne kötü etki yapar. Yine bütçe limitlerinin çok fazla aşılması, 1 no.lu para piyasalarındaki durumu faktörünü kötü yönde etkiler. Genel olarak, gerçekte bu büyük anlaşmaların tümü üzerindeki performansın bir göstergesidir. Bu genel müdürlük için çok önemli bir ölçü teşkil eder.

*Raporlar ve alt sistemler* : Temel başarı faktörleri ve bunların ölçme şekilleri bilindiği için, bir sonraki safha bir dizi raporların hazırlanmasından ibarettir. Bu safhada mevcut bilgilerin ve veri kaynaklarının önceden dikkatle incelenmesi gerekir.

Sübjektif ve informal ölçüler için bu süreç oldukça basittir. Olayları ve görüşleri kaydetmeye yarayan fişler hazırlanır. Bu olaylar ve görüşler bir cetvel halinde gösterilir ve önemli sübjektif faktörler belirlenir.

Bilgisayar üzerinde hazırlanan bazı objektif ölçüler için mevcut veri bazları ve bilgi sistemleri gerekli verilerin büyük bölümünü sağlar. Bununla beraber, bazı hallerde, hatta elde tüm veriler hazır olsa bile, mevcut raporlar yetersizdir ve bunları değiştirmek veya yenilerini hazırlamak gerekir.

Ama Microwave örneğinde temel başarı faktörlerini genel müdürlüğe kadar iletme için, özellikle tamamen yeni iki alt bilgi sistemi kullanmak gerekmiştir. Birinci sistem arz bildirimlerinin muamelesinde kullanılan yeni bir şekildi. İkincisi farklı bir bütçe ve proje sistemiydi. Bu alt sistemlerden herbiri birkaç defa Microwave'in üst kademe yöneticileri tarafından isteniyordu. Yöneticiler planlama yap-



mak, belli bir üretim hattındaki sorumluluğu kontrol etmek ve arz bildirimlerini daha detaylı şekilde denetlemek için bu alt sistemlere ihtiyaç duyuyorlardı. Dolayısıyla bu iki alt sistem verilerin değerlendirilmesi konusunda yapılacak görevler listenin başında yer aldı.

Microwave örneğinde temel başarı faktörlerinin incelenmesi sırasında bilgi ihtiyaçlarının belirlenmesi özel bir takım avantajlar sağladı :

– Bilinçlenme, yani dikkati çekmesi gereken en önemli sektörlerin bilinçli bir şekilde belirlenmesi. Bu alanların belirlenmesi yalnızca bilgi ihtiyaçlarının tesbitini sağlamakla kalmadı, aynı zamanda yönetim ve işletme stratejisinin diğer önemli yönlerinin de azlaşmasını sağladı.

– Genel müdürlük tarafından yapılacak fiili bir kontrol için gerekli bilgileri sağlayacak bir dizi raporun hazırlanması. Temel başarı faktörleri yaklaşımı dikkatleri, yönetim kontrol süreci için gerekli veriler üzerinde topladı.

– Bilgi sistemi kurulması için önceliklerin kontrolü için dışarıdan bir takım bilgilerin toplanması gerekir. Pazar yapısı, rakiplerin güçlü ve zayıf yanları, müşteri davranışları, gelecekteki eğilimler. Önceki beş örnekte açıklanan 33 faktörün üçte birine yakını bu kategoriye girmektedir. Bu faktörler için gerekli olan veriler, mali muhasebe sistemi tarafından sağlanmadığı gibi çoğu hallerde işletmenin diğer bilgi işlem sistemlerinin bir alt ürünü (örneğin, siparişlerin alınması, faturalama ve ödeme) değildir. Demek oluyor ki bilgi sistemi uygun kaynaklardan dikkatle toplanmalıdır. Çünkü bilgiler kendiliğinden gelmezler.

Diğer temel başarı faktörleri içinde tüm işletme içinde dağılmış çok çeşitli veri kaynaklarından gelen bilgi kırıntılarını bir araya getirip sonuç çıkarmak gerekir. Microwave örneği bu durumu tam yansıtmaktadır, ancak bu tüm işletmelerde rastlanan bir özelliktir. Bu durum dağıntık bilgilere kolayca ulaşılmasını sağlayan verileri bilgisayarlarda kullanan bankalar için bir avantajdır.

Temel başarı faktörlerinin durumu ile ilgili bilgilerin bir kısmı miktar olarak belirlenemez ve bunların subjektif değerlendirmelerle elde edilmesi gerekir. İşletme şefleri bu subjektif ölçüleri kullanmaya alışmışlardır. Bunlar temel başarı faktörleri ile ilgili bilgilerin 1/5'ini teşkil eder.

Bununla beraber iyi düşünmek ve çalışmak şartıyla, sanıldığı gibi aksine çoğu kereler, uygun objektif ölçüler bulmak mümkündür.

Temel başarı faktörleri kontrol ve gelişme faktörleri olarak iki bölüme ayrılabilir. İşletme şefi ne kadar çok rekabet baskısı altında kalırsa, bu faktörler o kadar çok günlük sonuçların kontrolüne yönelir. İşletme ekonomik baskılardan ne kadar uzak olursa (hastane örneğinde görüldüğü gibi) veya merkezden uzak olursa (petrol şirketlerinde olduğu gibi) faktörlerde ilerdeki gelişmelere daha çok yönelmiş olur. Burada işletmeyi çevreye intibak ettirmeyi hedef alan büyük programların durumu işi biraz zorlaştırır.

Şimdiye kadar görmüş olduğum tüm hallerde en azından bu iki tip faktörlerin bir kısmına rastladım. Her işletme şefi, herhangi bir seviyede, hem kontrol, hem de geliştirme sorumluluğu yüklenmiş görünmektedir. Dolayısıyla şu anda gerekli olan bilgilerin büyük bir kısmının gelecekte hiçte gerekli olmayacağı muhtemeldir. Tabii burada söz konusu olan bilgiler bir projenin uygulanması süresi esnasında nispeten kısa vade de gerekli olan bilgilerdir. Ancak temel başarı faktörleri periodik olarak gözden geçirilmek suretiyle, bazı kaldırılması veya yenilerinin hazırlanması gereğinin farkına varılabilecektir.