

**20/20 Vizyonu  
Geliştirmek  
Bağlamında  
İşletmelere  
Öneriler\***

**Arş. Grv.  
Adem ÖĞÜT**

**Selçuk Üniversitesi,  
İktisadi ve İdari  
Bilimler Fakültesi,  
İşletme Bölümü,  
Yönetim  
ve Organizasyon  
Anabilim Dalı.**

Günümüzde işletme uzmanları hızlı değişim, türbülans ve kaos gibi olguları tartışmakta ve esnekliği önermektedirler. Esasen bugün karşı karşıya olduğumuz kapsamlı (büyük çaplı) ve yaygın değişim, endüstriyel ekonomiden hızla büyüyen enformasyon ekonomisine dönüşümün öngörülebilir bir sonucudur. İşletme organizasyonları bu yeni ekonomik düzenin değişen rekabet temellerini kavrayarak, geleceği öngörebilir ve ileriye yönelik adımlarını güvenle atabilirler.

Enformasyon (bilgi) ekonomisinin çok geniş imkanlarla donatıldığı üçüncü çeyrek dönemine girmektediriz. Örneğin, sanayi ekonomisinin üçüncü çeyrek dönemi boyunca ulaştırma, tekstil ve eğlence hizmetleri konulu işletmelerin yaygın olduğunu görüyoruz. Bu sektörler, esasen, sanayi ekonomisi döneminin ikinci çeyreğinde çelik, petrokimya ve elektrik endüstrilerinde yaşanan olağanüstü gelişimlerle oluşturulan enfastrüktür (altyapı) üzerinde taban bulmuş ve filizlenmişlerdir.

Kısaca bu dönemde, ekonomi endüstriyelleşti. Enformasyon ekonomisi döneminin üçüncü çeyreğinde ise, başarılı sektörler mikroelektronik, telekomünikasyon ve bilgisa-

---

\* Bu çalışma özgün başlığı "Twenty Tips for Developing 20/20 Vision Businesses" olan makalenin Türkçe'ye çevirisidir.

Stan Davis, "Twenty Tips for Developing 20/20 Vision Businesses", **Journal of Management Development**, Vol. 12, No. 6, MCB University Press, 1993.

yar altyapısı gibi alanlarda katma değer oluşturmuşlardır (Şema I'c'e bakınız). Ekonominin enformasyonelleşmesi, tüm sektörlerde ürün ve hizmetler, yönetim stratejileri ve organizasyon modellerinde devrim niteliğinde radikal değişimler oluşturacaktır.

Yenilikçi organizasyonlar, enformasyon altyapısına ilişkin ortaya atılan yeni yaklaşımlardan yararlanmaya şimdiden başlamış durumdadır.

Bu yaklaşımlardan bazıları:

- \* Kütle
- \* Akıllı ürün ve hizmetler
- \* Dağıtım noktasında üretim
- \* Modüler değer zincirleri
- \* Deneyim simülasyonu
- \* Müşteri odaklı süreç yönetimi
- \* Bir iş ünitesi olarak birey

Bilgi ekonomisini anlamak ve yeni rekabet paradigması bağlamında bu yeni ekonomik düzeni kavramak gelecek on yıl için başarının anahtarı olacaktır.

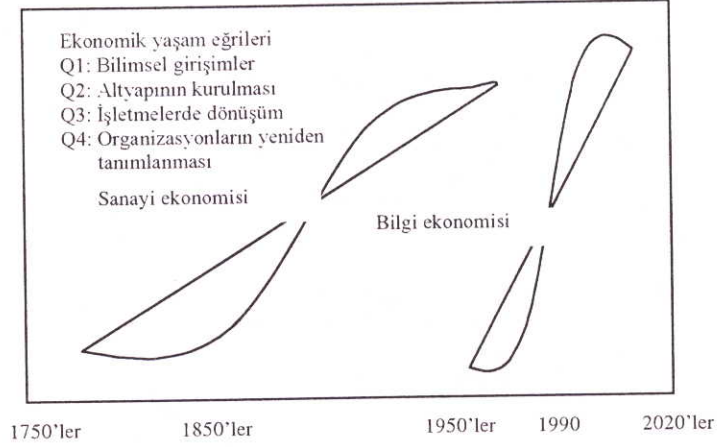
İşletme organizasyonlarının değişimleri algılayabilmelerine ve bilgi ekonomisini teşhis ve analiz edebilmelerine yardımcı olmak amacıyla Mercer Management Consulting (eski adı Temple, Barker 8, Sloane/Strategic Planning Associates) firmasıyla birlikte çalıştım. Amacımız "20/20 Realities" adlı bir uygulama oluşturmaktı, "20/20" Realities çalışması bize dört temel hizmet sundu. Bu hizmetler aşağıdaki paragraflarda ve Şema II'de özetlenmektedir.

#### ***(1) Bir Üçüncü Çeyrek Dönemi Klavuzu***

Müşterilerimizin yeni ekonomik düzenin üçüncü çeyreğindeki olası değişimleri öngörebilmelerini sağlamak amacıyla "20/20 Enformasyonelleşme Vizyonu" çerçevesi kullanılmıştır. Pazar ve ürünlerin

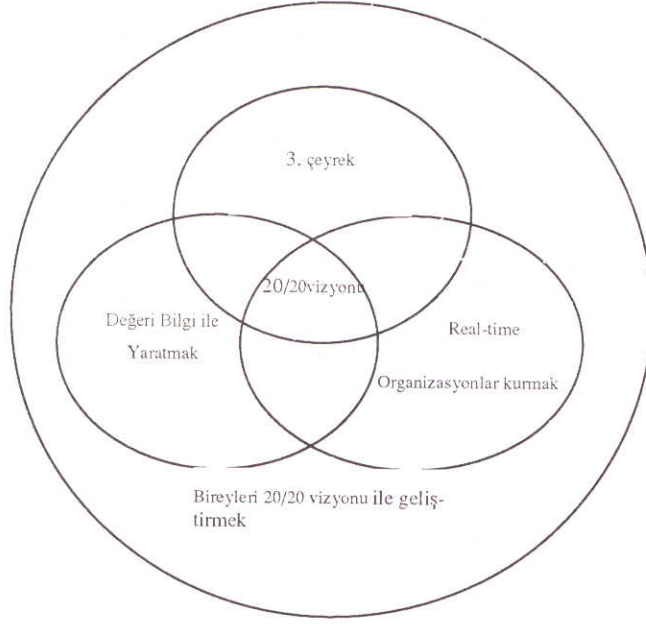
dönüşümü ve evrimi, değer zincirlerinin yeniden yapılandırılması, yeni rakip ve müttefiklerin ortaya çıkışı ve başarı için kaçınılmaz yeni yeteneklerin saptanması.

Özetle, her müşterinin iş alanına özgü bir üçüncü çeyrek dönemi oyun planı oluşturmak amacıyla ilişkin olarak bu endüstriyel klavuz kullanılmıştır.



## (2) Değeri Bilgi İle Yaratmak.

İşletmelerin çoğu bilgiyi derinlemesine kullanmakta ya da ürettikleri bilginin potansiyel değerini kavrayamamaktadırlar. Bu işletmelere değerli ve derinlemesine kullanılmamış bilgi kaynaklarını ortaya çıkarmalarında yardımcı olduk. Ayrıca, bu bilgi kaynakları ile değer oluşturmanın yeni yöntemlerini tanımladık; maliyet, kalite, konularında iyileştirme, ve işlemlerin esnekliği, ürün ve hizmetlere katma değer sağlama, ve yeni bilgi tabanlı işler ve organizasyonlar oluşturma. Son olarak, müşteri organizasyonlara geleceğin işlerinde ve ortamlarında destek verecek yeni bilgi yetenek ve kapasiteleri tanımlandı.



Yeni ekonomik düzenin üçüncü çeyreğinde kurulan bilgi altyapısı ile endüstriyel temelli organizasyon modelleri gittikçe demode olmaya başladı. Temel organizasyonel öğeler olarak yetenekler ve prosesler, strateji ve örgüt yapısı öğelerinin yerini almaya başlamışlardır. Yeniden yapılandırmanın organizasyonel sorunları çözemeyeceğinin algılanması ile birlikte, organizasyonlara sektörlerinin ve spesifik iş alanlarının değişen gereksinimlerine odaklanmaları tavsiye edilmektedir. Bu bağlamda, organizasyonu sürekli değişimlere uyumlaştıracak kapasite, yetenek ve proseslerin yapılandırılması gerekecektir.

#### **(4) Bireyleri 20/20 Vizyonu İle Geliştirmek**

Yeni enformasyon ekonomisi, yeni tarz ve yöntemlerde düşünmeyi, yönetmeyi ve çalışmayı gerektirmektedir. 20/20 vizyonu konseptlerine dayanan ve organizasyonların yöneticilerini ve çalışmalarını mobilize edip bilgi ekonomisi gerçekleri içinde gelişmelerini sağlayıcı eğitim programları hazır-

lanmaktadır.

Ayrıca, bireylerin ve organizasyonların aydınlatılması amacıyla bilgi ekonomisinde kaydedilen gelişimler ve bu gelişimlerin sektörler, organizasyonlar ve topluma yansımalarına ilişkin araştırmalar yapılmaktadır.

Aşağıda vurgulanan öneriler her organizasyona, günümüzün yaygın dönüşümlü dünyasında kendini tanımlama ve bilgi ekonomisi süreçlerinde başarılı olabilmek için yeni çalışma vizyonlarını oluşturma açısından yöntemler ileri sürmektedir.

Bu öneriler, işletmelerin 2020 yılı için hayata geçirilebilir bir vizyon geliştirmelerine yardımcı olacak düşünceler olarak da değerlendirilebilir.

## **20/20 Business Vision**

### ***(1) Hangi iş alanı/alanları içindeyiz?***

Bu sorulabilecek en önemli sorudur. Ürünlerimiz, hizmetlerimiz, pazarlarımız, kaynaklarımız ve rekabet durumumuz nedir? Bu noktadaki konularımız beş, on yıl önce nasıldı? Beş, on yıl sonra nasıl olacak? İş kolu ya da alanı değiştirmemiz olasılık dahilinde mi? İşte verimliliğin artırılması yoluyla çalışma süreçlerinde kısmî gelişmeler sağlanabilir. Ancak kısmi gelişme yerine, %100 ya da %500 lük geliştirmeler hedefleniyorsa, başka bir iş kolunda faaliyete başlama gibi temelden farklı yöntemler izlenmelidir.

### ***(2) İşinizin Yaşam Eğrisini Tanımlayınız.***

Yalnız ürün ve hizmetlerin değil, iş kollarının, sanayinin ve bütünsel anlamda ekonominin de yaşam eğrileri vardır. Bu bağlamda, işletmeler kendilerine ilişkin yaşam eğrilerinin neresinde olduklarını, bu sonraki aşamada nelerle karşılaşacaklarını, ve karşılaşılacak sorunlar karşısında ne tür stratejiler izleyeceklerini belirlemek zorundadırlar. Yaşam eğrisi konseptini dört çeyrek (quarter) aşama biçiminde bölmelersek, bu aşamalar sırasıyla; (Q1) Başlangıç, (Q2) Gelişme (Q3) Olgunlaşma, (Q4) İniş'tir.

Q3 ve Q4 aşamalarında ayakta kalmak (survival), ve yeni iş kolla-

rında Q1 ve Q2 aşamalarını yaşama geçirebilmek için işletme yönetimi tam enformasyon sağlamayı amaçlamalıdır.

(3) *Ekonominin altyapı öğeleri tam anlamıyla özümsemeli ve ekonomik altyapının tüm formlarının ve işlevlerinin işletme ve müşterileri yararına çalışması sağlanmalıdır.* Bilginin formları şunlardır: data, yazı (text), ses (sound) ve resim (image). Diğer yandan, bilginin işlevleri ise; bilginin üretilmesi, süreceleştirilmesi, depolanması ve iletilmesidir.

(4) *Bir ürün ne kadar fazla ve yoğun bilgi içerirse ya da bir ürün bilgi oluşturmak amacı bağlamında ne kadar fazla etkin kullanılabilirse, işletmenin özgün amaçları yeniliklikler doğrultusunda daha etkin biçimde geliştirilebilir.* Yeniden belirlenen bu amaçlar, özgün kabul edilen eski hedeflerden daha büyük imkanlar içeriyor olabilir. Enformasyonelleşmek zorunludur. İşletmenizde bilginin üretilmesi, kullanılması ve satılmasından elde edilen ekonomik değer, geleneksel mal ve hizmet üretiminden kazanılan katma değerden olağanüstü hızlı bir biçimde artmakta ve büyümektedir.

(5) *İşletmenin hangi alanlarda bilgi gereksinimi içinde olduğu saptanmalıdır.* Bilgilenmenin daha elverişli olan yolları oluşturulmalı, kazanılmalı ve sektördeki diğer organizasyonlar da yeni yöntemi kullanmaya çağrılmalıdır. Endüstrinin genelde ihmal ettiği, yeniden dönüştürülmüş ve yeniden paketlenmiş bilgiye değer verilmelidir.

(6) *Bilgi, maliyetleri azaltmak, kârı geliştirmek ve yeni iş kollarında faaliyete girmek amacıyla kullanılabilir.* Bilgi kullanımı, yalnız etkin olmak ve finansal tasarıfta bulunmak amacıyla sınırlanmamalıdır. Bilgi yeni sektörlerle kaymak için kullanılabilir. Geleneksel temelleri üzerinde geliştirilebilecek yeni, bilgi tabanlı iş alanlarından söz edilebilir: Dış kaynaklardan bilgilenme, ürün/hizmet kılavuzu, müşteri kılavuzu, pazar oluşturucu ve, bilgi evleri.

(7) *Edinilen bilgi müşteri ile her karşılaşma noktasında kullanılmalıdır.* Genellikle, havayolu işletmelerinin çoğunluğu müşterilerine ilişkin bilgileri rezervasyon sistemi gibi dağıtım kanallarından sağlarlar. Ancak müşteri bilgilerini rezervasyon sistemlerinin yanı sıra terminallerde, uçakta

ve kredi kartları aracılığıyla edinen ve kullanan havayolu işletmeleri daha etkin çalışırlar ve müşterilerine daha nitelikli hizmet sunabilirler.

**(8) Tedarikçiler, dağıtımıcılar ve hissedarlar ile daha yakın elektronik bağlar kurulmalı ve geliştirilmelidir.** Piyasa genelinde gerçekleştirilen işlemler artık bir kol uzunluğu biçiminde ölçülmezler. Elektronik hatlar bizleri Japon Kieretsu modelinde olduğu gibi fraternal bir model çerçevesinde birbirimize yaklaştırmaktadır. Elektronik iletişim imkanları aracılığıyla farklı birçok işletme organizasyonu ve çalışanları ile yoğun ve yararlı insan ilişkileri kurulabilmektedir. Bu bağlamda, interorganizasyonel modele olan gereksinim ortaya çıkmaktadır.

**(9) Bilginin geçişini sağlama amacına ilişkin olarak “bilgi aracılığı” yapılmalıdır.** İşletmeler bilgi tabanlı olup, bilgiselleşince, intermediar denilen ürün araçları, infomediar tabir edilebilecek bilgi araçlarına yerlerini bırakacaklardır. Sözü edilen bu bilgi tabanlı organizasyonlar, bilgi altyapısını sektörde ilgili iş alanına giren birimleri birbirine elektronik olarak bağlamak ve iletişimi sağlamak amacıyla kullanan işletmelerdir.

Sektörde etkin olan bu ilgili birimler ya da oyuncular (players) içinde müşteriler, satıcılar, üreticiler, tedarikçiler, göndericiler ve teslim alıcılar yer almaktadır.

**(10) Her satın alma faaliyeti üçlü bir potansiyele sahiptir:** Satın alınan eşya, oluşturulan bilgi ve yapılan finansal işlem. Bu öğelerden her biri yeni iş imkanları sağlayıcı niteliktedir.

**(11) Hız servettir.** İş ya da hizmet her zaman ve tam zamanında yerine getirilmeye elverişli olacak biçimde formüle edilmelidir. Müşterisine ulaşma ya da hizmeti soyuttan somuta indirgeyerek ulaştırma açısından rakip işletmelerden daha hızlı olan organizasyon yarışın kazananı olacaktır. Bir günde eve teslim, bir saatte gözlük hazırlama, yarım saatte pizza dağıtımı, on beş dakikada emlak işlemini gerçekleştirme, iki dakikada sigorta ve kredi kartı işlemlerini yapma “hizmeti gerçekleştirme hızı”na verilebilecek örneklerdir.

Bu hız konseptlerinin tümü aynı işlevi daha ivedi biçimde yerine

getiren organizasyonlar dikkate alınarak yeniden tanımlanmışlardır.

*(12) İş ya da hizmet her yerde gerçekleştirilebilecek biçimde tasarlanmalıdır.* Ürünlerin alanı, pazarın boyutları, organizasyonun çapı yeniden tanımlanabilir. Üretilen mamüllerin boyutları ve değerlerine ilişkin noktalar yeniden irdelenmelidir. Artık, pazar alanının anlamı fiziksel alan kavramından çok soyut ve sınırlandırması güç bir mekan kavramına yaklaşmaktadır. İhtiyaçlar gerçek anlamda tanımlandığı zaman, bu ihtiyaçların nerede, ne zaman ve nasıl giderilebileceği kararlaştırılabilir. Bu bağlamda, ihtiyaç tanımlamasında yaratıcı düşünce ve değer oluşturmak önem taşır. Organizasyonun uzun gerçek zamanlı, her zaman ve her yerde çalışıp çalışamayacağı sorusu her zaman akılda tutulmalıdır.

*(13) Organizasyon, aktif sermaye ihtiyacını azaltmaya, genel masrafları düşürmeye ve sıfır stok ile çalışmaya hazırlanmalıdır.*

Alan sorunu Japonya'da en öncelikli sorun olduğu için, stok ve depolama olabildiğince düşük tutulmakta ve teslimatlar günde on keze varan sıklıkta yapılmaktadır. Ancak, şu an için ABD'de alan sorunu aciliyet arzemediğinden, ABD şirketleri alanı etkin kullanmanın sağlayacağı olağanüstü yararları görmekte yavaş davranmaktadırlar. Elektronik sipariş girişi ve süreçleme, tam zamanında depolama ve dağıtım (teslimat) noktasında elektronik ödeme bu trendi hızlandıran faktörlerdir. Paranın artan dolaşım hızının ekonomik büyümeyi artıracığı beklenmektedir.

*(14) Lojistik faaliyetlerin güçlendirilmesi gerekecektir. Dağıtım ve teslimat ekonominin en çok değer yaratan etkinlikleridir.* Sanayi ekonomisinin en temel faaliyeti üretimdir. Ardından bir çeyrek yüzyıl boyunca pazarlama etkinliği önem kazandı. Ancak, gelecek birkaç on yıl boyunca, global lojistik sistemi olarak dağıtım ve teslimat yönetimi en çok kazanç getiren etkinlik olacaktır.

*(15) Üretim, olabildiğince dağıtım ve teslimat noktalarında yapılmalıdır.* Ürünlerin, son üretim aşamaları yaygın bir biçimde satış noktası olan alanlara kaydırılmaya başlamıştır. Bu yöntem ile, stok ve depolama masrafları azaltılmakta ve sunulan malın servis niteliği artırılmaktadır. Film



süreçleme ve matbaacılık sektörü yıllar önce bu yöntemi uygulamaya başladı. “Bir saatte gözlük” hizmeti aslında tasarım, üretim ve satışın aynı mağazada gerçekleştiğine işaret etmektedir. Artık, eve teslim pizzalar dağıtım aracında, kutu balıklar denizde gemi içinde üretilmekte ve hazırlanmaktadır.

*(16) Ürün ve hizmetler kitlesel açıdan yeniden biçimlendirilmelidir.* Pazarı bölümlendirme amacıyla “bilgi” kullanılmalı ve bir çok pazar segmentine aynı anda mal ya da hizmet sunulabilmelidir. Bir araba modelinin tüm kombinasyonları ve spesifikasyonları dikkate alındığında, hiçbir iki arabanın birbirinin tıpkısı olmadığı görülür. Bütün satışlar standartlaştırılsa bile her satın alım özgündür, kendine özgüdür.

*(17) Müşterilerin alacakları ürünleri kendilerinin dizayn etmelerine imkan tanınmalıdır.* Müşterilere alacakları ürün ya da hizmetin en son konfigürasyonu ile ilgili ne kadar çok seçenek sunulursa, tasarımlama için o kadar çok katkı sağlayıcı olacaklardır. Boyut, renk, görünüm, stil, biçim, güç, fiyat, özellikler vb. faktörler müşteri seçimini artırıcı öğelerdir. Emlak taksitleri ödemelerinin, emekli olunan gün sona ermesini sağlayıcı bir ödeme planı, alıcının sevdiği şarkıların toplanabileceği bir müzik kaseti, seçilmiş makalelerden oluşturulmuş bir dergi vb., alıcının ürün ya da hizmet tasarımıyla oynayabileceği rollere verilebilecek örneklerden bir kaçıdır.

*(18) Müşterileri daha nitelikli hizmetlere ulaştırıcı doğrudan erişim imkanları sağlanmalıdır.* Bireylerin iletişimde aracı olarak insan yerine elektronik araçlar kullanmaya alışmaları on yıllık bir geçiş sürecini gerektirdi.

Ancak, bir kez yeni yöntemle uyum sağlandıktan sonra, eski yöntemle geri dönmek isteyen kalmadı. Dünün yürüyen merdiven operatörleri ve bugünün elektronik bankamatik ve telefon operatörleri artık müşterileri daha hızlı ve daha kolay biçimde arzu ettikleri servise eriştiren yüksek teknolojilere yerini bırakmaktadırlar. Diğer yandan, bütün bu teknolojik yenilik ve gelişmeler, işleri daha yetenek-yoğun duruma getirmekte ve çalışanlar üzerinde stres oluşturmaktadır.

*(19) Soyut/Somut rasyosu artırılmalıdır.* Bütün sunumlar soyut ve

somut özellikleri içerirler. Ancak, soyut özellikler her iş kolunda daha hızlı biçimde gelişmektedir. Malın soyut niteliklerinin ya da soyut hizmetlerin işletmeye sağladığı kazanç, bizatihi ürünün kendisinin sağladığı getiriden daha yüksek olmaya devam etmektedir. Bu bağlamda, soyut/somut rasyosunun rakip işletmelerden önce artırılması organizasyonun yarışmacı niteliğini geliştirecektir.

*(20) İşlerin ve organizasyonların benzeşen yaşam eğrilerine sahip olmaları beklenir, ancak bu durum azlıkla gerçekleşir.* Örneğin, gelişme dönemini tamamlamış organizasyonlar (mature organizations), yeni iş ve hizmet alanları kurma açısından elverişli sayılmazlar. Örgütsel değişimin aranacağı ya da planlanacağı en elverişsiz alan, içinde bulunulan organizasyondur. Buna karşın, en uygun örgütsel değişim alanı ise geleceğin iş ve hizmet alanlarıdır.