

ENFORMASYON
VE MODERN
ŞİRKET



ENFORMASYON VE MODERN ŞİRKET

JAMES W. CORTADA

Çeviren: Melis İnan



ISBN 978-605-322-342-9

© 2011 Massachusetts Institute of Technology

Orijinal adı ve yayıncısı: *Information and the Modern Corporation*, MIT

Optimist Yayın Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti.

Sertifika no. : 11970

Telefon : 0216 481 29 17-18

Faks : 0216 521 10 64

e-posta: optimist@optimistkitap.com

www.optimistkitap.com—www.iskitaplari.com

facebook.com/optimistkitap

twitter.com/optimistkitap

www.youtube.com/OptimistKitap

www.optimistkitapblog.com

Optimist yayın no. : 442

Konu : İş ve Yönetim

Yayına hazırlayan : Utku Umut Bulsun

Basım : Nisan 2017, İstanbul

Düzenleme : Selim Talay

Düzeltili : Esen Güray

Baskı ve cilt : Pasifik Ofset

Sertifika no. : 12027

Cihangir Mah. Güvercin Cad. No:3/1

Baha İş Merkezi A Blok Kat:2

34310 Haramidere / İstanbul

Tel: 0212 412 77 77

İÇİNDEKİLER

<i>Türkçe Basıma Önsöz</i>	7
<i>Önsöz</i>	9
1 Dijital Yolla Çalışmak.....	15
2 Bilgi Yönetimi: Daha Çok Kurumsal Tutkal.....	33
3 Enformasyonla Donatılmış Tedarik Zinciri.....	45
4 Dijitalleştirilmiş Bir Dünyada Yeni Ürünler ve Pazarlama.....	65
5 Modern Kuruluştaki “Dijital Tesisat”.....	87
6 Modern Kuruluşun Yapısı.....	105
7 Enformasyonun Modern Girişimdeki Geleceği.....	129
<i>Daha Fazla Bilgi İçin</i>	149
<i>Terimler Listesi</i>	153

TÜRKÇE BASIMA ÖNSÖZ

Bugün enformasyon olmadan faaliyet gösterebilecek hiçbir işletme yok. İster küçük bir kahve dükkânı ya da büyük bir kamu hizmeti şirketi, isterse de bir köyün muhtarlığı ya da ulusal devlet daireleri olsun, her yer enformasyona dayanır. Bunun bir kısmı kâğıt üzerinde, bir kısmı akıllı telefonlarda, yine bir kısmı da tabletlerde, kişisel bilgisayarlarda ve büyük bilgisayarlardadır. Dünyanın dört bir yanındaki şirketlerin öğrendiği şey, iş yapma yollarını oluşturup sağlamlaştırdıkça, etkinliklerinin çok büyük bir bölümünün artan miktarlarda enformasyonun toplanmasını, saklanmasını, analizini ve kullanımını içermesidir. Günümüz yöneticileri ve çalışanları, enformasyonun toplanıp kullanılmasında bugün uzmandırlar.

Bu Türkçe baskıyla, Türkiye'deki iş pratiklerinin dünyanın dört bir yanında bulunanlar kadar modern ve normal olduğunu görüyoruz. Türk girişimlerin Batının en iyi pratiklerini benimseme, Ortadoğu ve Asya'nınkileri iyileştirip uyarlama ve özgün inovasyonlar sağlama konusunda seçkin ve uzun bir tarihi var. Bu yüzden bu kitabın Türkçede

basıldığını görmek şaşırtıcı değil; aksine, modern Türk iş pratiklerinin bir devamı niteliğinde. Okuyucu bu kitapta, Avrupa ve Ortadoğu'yla, Asya'yla ve artan bir şekilde Latin Amerika ve Afrika'yla ticari ve iş ilişkilerini pekiştirecek içgörüler bulacak.

Türkiye ekonomisi yaygın bir şekilde, hızla gelişmekte olan bir ekonomi olarak düşünülür. Ne var ki Türkiye gelişmekte olan bir ekonomiden çok daha fazlasıdır; çok yönlü bir ekonomidir. Türkiye'de yaşayan profesyoneller bu olguyu bilirler. Dünyadaki en profesyonel, çalışkan işletmelerden ve devlet topluluklarından bazılarını temsil ederler. Türkiye, ekonomisini ve toplumunu sürekli olarak yeniler ve dolayısıyla içgörüler için yüzünü dünyaya döner. Türk profesyonellerin, yeni yüzyılda şirketlerin nasıl iyi performans gösterdiğini belgelediğim bu çalışmada ilgi göstermelerine minnettarım. Bu kitabı, enformasyonun büyük kuruluşlarda nasıl kullanıldığına dair genel bir resim çizmek için yazdım. Bunun "büyük resme" bir giriş olması ve okuyucuların bunu, başka neleri göz önünde bulundurmaları gerektiğini ve ellerindeki şeyleri en iyi nasıl iyileştireceklerini anlamak için bir kılavuz olarak kullanmaları arzusuyla tasarladım.

Okuyucularıma en iyi dileklerimi sunuyorum. Ayrıca Türkiye'deki yayıncıma, bu kitabı yayınlamayı kabul ettikleri için teşekkür ediyorum. Umarım şirketlerin enformasyonu nasıl kullandığına dair bir sonraki kitap, Türk girişimlerinin hikâyelerini de içerir.

James W. Cortada

ÖNSÖZ

Bilgisayarları kullandığımız 60 yılı aşkın bir sürenin ardından, onları neden kullandığımızı neredeyse unuttuk. Dünyanın hemen hemen bütün ülkelerindeki insanlar, enformasyon teknolojileri edinip kullanmaya yılda yaklaşık 4 trilyon dolar harcamakla meşgul olduklarından bunu düşünemiyorlar. *Fortune* 1000 firmalarının hepsi bu teknolojinin kapsamlı bir kullanıcısı fakat hepimiz “herkesin” bilgisayar kullandığını biliyoruz. İşte bu yüzden hemen hemen her meslekten insan Enformasyon Çağı, Yeni Ekonomi ve Ağ Ekonomisi ya da Çağı gibi kavramlardan memnun. Bizler Apple’ın son i-cihazlarına, Google’ın yaptıklarına ve eBay’de alım satım yapmaya delicesine aşık olurken, gölgelerde başka işler dönüyor.

Bu “başka işler” şirketlerin ve sektörlerin tamamının en temellerinden dev enformasyon-işleme motorlarına dönüşmesidir. Modern bir fabrikadaki çalışanların çoğu, ürün yapmak için sadece “metali eğip bükme” yerine bilgi işçileri haline gelmiştir. 1950’de bir IBM tesisinde binlerce olmasa

da yüzlerce işçinin bilgisayar kablolarını döşediği görülürdü. Bugün bir bilgisayar tesisindeki işçilerin yüzde 20'sinden azı bir şeyler yapar; geri kalanlar muhasebeciler, tedarik zinciri nezaretçileri, kalite kontrol uzmanları, üretim nezaretçileri, yöneticiler, analistler, bilgisayar uzmanları ve mühendislerdir. Bankaların kasalarında ve şubelerinde eskiye göre çok daha az nakit bulunuyor; bunun yerine büyük miktarda paraları olduğunu söyleyen dijital dosyaları var ve belli bir kişi veya hesabın ne kadar parasının olduğuna dair enformasyonu yönetiyorlar, bozuk ve kâğıt paraları bir yığından diğerine taşıyorlar. Bu durum bir sektörden diğerine sürüp gidiyor: Yüz milyonlarca insan enformasyonla çalışıyor. Bunu, bilgisayarların varlığı sayesinde epey iyi yapabiliyorlar. Enformasyon yorumcularının çoğu, enformasyon, olgular ve veriler yerine bilgisayarlara odaklanıyor.

Bu kitabın amacı, enformasyon teknolojilerine sadece küçük bir selam vererek modern şirketlerde enformasyonun rolünü tarif etmek hatta bu rolün altını çizmektir. İnsanlar işlerini yapmak, içgörüler kazanmak, daha bilgili kararlar almak ve hatta bu roller ile karar alma yeteneklerini kimi bilgisayar kimi de bilgisayarların içine kurulduğu makinelerle paylaşmak için enformasyon topluyor, bunu analiz ediyor ve kullanıyorlar. Bu kitabın asıl teması, modern girişimin temel yapı malzemesinin (enformasyon teknolojisi değil) enformasyon olması ve artık bunun kullanımının, şirketlerin etkinliklerini yirmi yıl önce hayal edebileceğimizden bile çok daha fazla tanımlamasıdır. Orta ölçekli ve büyük şirketlerdeki işçilerin çoğu enformasyon satıcısı, enformasyon tiryakisi ve bilgi işçisidir. Bu kitap onlar ve onların işleriyle ilgili.

İnsanlar işlerini yapmak,
içgörüler kazanmak, daha
bilgili kararlar almak ve
hatta bu roller ile karar alma
kapasitelerini kimi bilgisayar
kimi de bilgisayarların içine
kurulduğu makinelerle
paylaşmak için enformasyon
topluyor, bunu analiz ediyor
ve kullanıyorlar.

Bu kitapta, enformasyon teknolojisinin (IT) ne yaptığından çok enformasyonun girişimlerde nasıl dolaştığına ve kullanıldığına bakıyorum. Fakat bilgi-işlemin, hangi enformasyonun elimizde olduğunu, nasıl kullanıldığını ve sonuçlarının ne olduğunu şekillendirdiği kesinlikle kabul edilmeli. Enformasyon teknolojisi ve ele aldığı enformasyon birbirine bağımlıdır. Fakat bütün enformasyon bilgisayarda bulunmaz; büyük bir kısmı milyonlarca insanın aklında veya kâğıt üstündedir. Enformasyonun varlığını ve kullanımını göstererek, neden ve nasıl kullanıldığını açıklayarak ve nihayet, rolüne, görece yeni ve hâlâ evrim geçirmekte olan bugünkü çalışma *tarzımıza* değinerek, bir şirketin birçok bölümünün içinden geçen hızlı bir tur sunuyorum. Yol boyunca da hem stratejik hem de taktiksel olarak enformasyonla en iyi nasıl başa çıkılacağına dair çıkarımlar ve öneriler yapıyorum.

Bu kısa kitaptaki hedefim, okuyucunun enformasyonun önemine ve merkezi rolünün çalışmamızı nasıl şekillendirdiğine dair bilincini yükseltmek. Sözelimi, bugün artık bir şeyler tarif ederken *harika* veya *oldukça iyi* gibi sıfatları kullanmıyoruz; bunun yerine bir şeyin ne kadar harika veya oldukça iyi olduğunun niceliğini, yüzdeler, gerçekleşme olasılıkları veya eskiden beri kullanılagelen ROI (yatırım getirişi) ve Altı Sigma'yı kullanarak sayısal bağlamda belirtiyoruz. Dolayısıyla karar alma biçimimiz, içimizdeki ses ve deneyimden çıkıp ampirik kanıtlara, bilhassa rakamlara daha fazla güvenmeye doğru değişiyor.

Basit bir şekilde ifade edecek olursak bu kitabın öne sürdüğü sav, enformasyonun eski şöhretine, bir süre IT'nin cazibesi tarafından ele geçirilmiş olan o ayrıcalıklı konuma geri yükseldiğidir. IT artık her yerde ve herkeste olduğundan

dolayı aleladedir. IT inovasyonları heyecan verse de ve çoğunlukla son derece önemli yeni iş fırsatlarını ve her boyutta şirketin yürütülmesine yardımcı olmanın yollarını yaratmaya devam etse de, “işler zaten bu şekilde yürür”. Bunda abartılacak bir şey yoktur. IT ve şirketlerdeki enformasyon üzerine çalıştığım otuz yılı aşkın bir sürelik deneyimi arkasına almış biri olarak, eğer bir konu, bir araç ve düşünmeyle yapmanın bir yolu olarak enformasyon hakkında daha fazla şey bilerseniz, enformasyondan kazara değil tasarım yoluyla bugün olduğundan daha fazla faydalanabileceğinize ikna olmuş durumdayım. Davranışlarınızı gözlemleyin, onlardan ders çıkarın, ardından işlerinizi daha akıllıca yapacaksınız.

Enformasyonun modern girişimdeki varlığı ve rolünün değerini teslim etmek için ona bütünsel bir tavırla bakacağımız için bu kitap, modern girişimin varlığı ve misyonunu tanıtarak ana etkinliklerinde yapılan hızlandırılmış bir turdur. Çıkarımları tartışıyor ve geleceğin gelişmelerine dair bir ön-izlemeyle bitiriyorum. Bu kitap çizelgeler, grafikler, sayısız örnekler, vaka çalışmaları ve son notlarla (enformasyon incik boncuğu) donatılmadı çünkü bu bir monograf değil. Bu daha ziyade, enformasyonun rolünün altını çizen bir makale (uzun bir sohbet). Eğer okuyucu savımı kabul ederse, tüm taşların nasıl yerli yerine oturacağını anlamanızı sağlayacak bir içeriğe sahip, enformasyonun belli yönleri üzerine daha karmaşık monografı okumak için fazlasıyla zaman olacaktır. Benim ve IBM'deki meslektaşlarımla enformasyonun modern rolü, yönetim ve modern girişim hakkında yürüttüğümüz çeşitli anket ve araştırmalara referans verdiğim için, okuyucu bu kitapta ileri sürülen bazı noktaları daha derinlemesine irdelemek isteyebilir. Bu maksatla okuyucuyu,

yaklaşık 200 raporun bulunabileceği bir web sitesine yönlendiriyorum: <http://www.ibm.com/iibv>.

Bana modern girişimin nasıl çalıştığı ve evrim geçirmeye devam ettiği hakkında çok fazla şey öğreten IBM İş Değeri Enstitüsünden meslektaşlarıma derin şükran borçluyum. Onların içgörülerini olmasaydı bu kitabı yazmak çok zor olurdu. Ayrıca, bu kitabı yayınlayarak çalışmama duydukları inanç için MIT Press'e de teşekkür etmek istiyorum. Bu projeyi bugün hepimizin içinde yaşadığı dünya üzerine bir konuşma şekline getirmeme yardımcı olduğu için editörüm Marguerite Avery'ye derin şükranlarımı sunuyorum. Adını bilmediğim çok sayıda gözden geçirenin önerilerini güven tazeleyici ve faydalı buldum; zamanlarını bu kitaba ayırdıkları için çok teşekkürler. Herhangi bir zayıflık veya hata benden kaynaklıdır. İfade edilen görüşler bana aittir ve IBM veya MIT Press'in görüşlerini tam olarak yansıtmaz.

Enformasyonun modern girişimdeki rolüne dair içgörü araştırması bir yolculuktur. Bir yandan Enformasyon Çağında yaşamayı kolektif bir şekilde öğrenirken bir yandan da bu seyahati benimle paylaştığınız için teşekkür ederim.

DİJİTAL YOLLA ÇALIŞMAK

İnsanların büyük ve küçük girişimlerde çalışma yolu, daha fazla ve farklı enformasyonun erişilebilir hale gelmesine karşılık olarak ve bireylerin verileri toplamak, kullanmak, analiz ve kontrol etmek için kullanabileceği enformasyon teknolojilerinin sayısının artmasının bir sonucu olarak, son yirmi yıldır evrim geçiriyor. Bugün insanlar, kararlar alıp harekete geçmek için hiç olmadığı kadar çok enformasyon kullanıyorlar. Bu çalışma yolu, dijital ve enformasyon-yoğunluklu olarak tarif edilebilecek bir iş yapma *tarzını* temsil ediyor. Bu tarz yöneticilerin, onların kadrolarının ve hatta akıllı makinelerinin etkinliklerini ve düşünme biçimini etkiliyor. Bu bölüm, yeni çalışma tarzını tanıtıyor.

Enformasyon: Günümüzün Güç ve Karar Kaynağı

Veriler ve enformasyon hemen hemen her yerde. Bir dizüstü bilgisayarın, kitaplarla dolu bir akademik kütüphanedeki kadar çok enformasyonu depolayabileceğini okuyoruz. Gazeteciler, sosyologlar, TV muhabirleri ve akademisyenler

dünyadaki enformasyon miktarı ve nasıl daha önce hiç olmadığı kadar hızlı arttığı üzerine yorumlarda bulunuyorlar.

Veriler, enformasyon, bilgi ve bilgeliğin tümüne işlerimizi yapmak ve hayatlarımızı yaşamak için ihtiyaç duyuyoruz. Őirketler verilerin büyük toplayıcı ve kullanıcıları. (Esasında bu, finansal bir kurum ya da okulun en büyük görevi.) Veriler birçok biçimde geliyor ve girişimin çalışanları, iş ortakları ve müşterileri aracılığıyla girişim içinde dolaşıp duruyor. Veriler, isim veya rakamlar gibi olgulardır. Eğer bunları sensörler topluyorsa, bir şey olduğunda veya hareket ettiğinde elektronik uyarımlar oluyordur. Modern çalışmanın hammaddeleri (verilerle dolu) bütçeler ve elektronik tablolarlardır. Enformasyon bundan biraz farklıdır çünkü o, tek başına verilerin söyleyemeyeceği bir şey söylemek için çeşitli verileri birleştirir. Sözelimi, harcama alışkanlıklarımızla ilgili veriler bize finansal davranışımız ve masraf şablonlarımızla ilgili enformasyon verir: Bu, sadece birbiriyle ilişkili olmayan bir grup rakam değil enformasyondur. Bir müşteri ile bir satıcı arasındaki belli bir dönemlik ilişkinin tarihini anlamak da enformasyondur ve geçmişteki olaylar, bireylerin davranışlarıyla ilgili yargılar ve iş hacmi ile işlemlere dair olgular (veriler) hakkında, bir PowerPoint sunumu ya da yazılı bir belge gibi çoğunlukla düzenli bazı yollarla yapılan anlatılar içerebilir. Her iki durumda da veriler ve enformasyon açıktır çünkü özgüldür ve her ne kadar onlarla ilişkili bazı değer yargıları olabilse de, bağımsızdır.

Bilgi, veriler ve enformasyondan daha karmaşıktır çünkü verileri, enformasyonu ve mantıksal olarak bağlantılı olgu gruplarından gelen deneyimleri (bir departmandan gelen bütçe verileri gibi), doğrudan veya belirgin bir bağlantısı

Ve bir de bilgelik var: Veriler,
enformasyon ve bilgiden,
bir kuruluşla alakalı anlamlar
ıkarma yeteneği.

olmayan şeylerle birleştirir. Deneyimler ve hatta diğer verilerle bilinçdışı ilişkilendirmeler ortaya çıktığından dolayı buna *örtük bilgi* diyoruz. Bunun bir “deneyim” veya “iç ses” olarak ifade edildiği duyulabilir ama artan bir şekilde “bilgi” olarak ifade edilmektedir. Veri ve enformasyonun nihai hedefi bilgi edinip kullanmaktır çünkü bu, güvenilir içgörülere yol açabilir. Ayrıca bu kombinasyonlar kümesi en yüksek hedeftir çünkü bir araya toplanmıştır, yani karar alıp harekete geçmek için kullanılabilir. Gitgide artan bir şekilde yapılandırılmış yollarla düzenlenip yönetilir. 2. bölümün bilgi yönetimine ayrılmasının nedeni de budur.

Ve bir de bilgelik var: Veriler, enformasyon ve bilgiden, bir kuruluşla alakalı anlamlar çıkarma yeteneği. Bir girişimdeki üst düzey bir liderden, sektörde çalıştığı onlarca yıla dayanarak bilgelik bekleriz. Fakat bilgelik, eğer insanlar “noktaları birleştirme” ve “Peki öyleyse?”, “Bu ne demek?” gibi soruları yanıtlama yeteneğine sahiplerse firmanın tamamında ortaya çıkabilir. Bir kişiye, karar almadan önce veri ve enformasyon toplaması, veri ve enformasyonu performansı takip etmek için kullanması yönünde yol gösterebilirsiniz ama bunu otomatikleştiremez veya bilgeliği öğretemezsiniz.

Veriler, enformasyon ve bilgi modern girişimin faaliyetlerinin içine öylesine gömüldü ve öylesine görülebilirdir ki, bunların kullanım ve yönetimi, bilhassa insanların “ofis işi” diye adlandırılan işleri yaptıkları sektörlerde modern işçinin başlıca işini oluşturur. Bilgelik her kuruluşta mevcuttur; çoğunlukla gizlidir, bazen bir bireyin etkinliklerinde görülebilir ama çalışmaya düzenli bir şekilde aktarılır.

Modern işçinin erişebileceği en önemli varlık (veya bazılarının düşünmesine göre araç) enformasyon (verilerin bir

araya toplanması ve bilginin ön koşulu) olduğundan, bunun etkin kullanımı kuruluşun her düzeyinden insana “iç ses” veya izlenimlerden ziyade olgu-tabanlı bir tutumla sonuçları değerlendirme ve performansı iyileştirme imkânı sağlayarak bireylere güç ve terfi getirir. Yönetime, kimin işe alınacağı, hangi ürünlerin (ne zaman) geliştirileceği ve hangi piyasaların takip edileceğine dair önemli kararlar alma cesareti verir. Kişinin girişimle ilgili çevresini öğrenmenin ve öğrendiğimiz şeyler temelinde harekete geçmenin bilimsel yöntemidir. Bir kuruluşu bu şekilde yürütme tarzı, son altmış yılda görülen, çalışma ve yönetimin doğasındaki en büyük kökten değişimi temsil edebilir. Çalışmamızı etkilemenin değerli bir yolu olarak enformasyonun yükselişi olmadan, enformasyon teknolojileri daha az faydalı olacak ve daha az kişi tarafından kullanılacaktır. İşte bu yüzden enformasyon, IT’den daha yüksek rütbededir.

Faydalı ve yönetilebilir biçimlerde olan gitgide artan miktarlardaki enformasyon, bugün modern girişimin her işlevinde açıkça görülen çalışmanın daha resmi bir şekilde düzenlenmesine katkıda bulunmuştur. İlk kez 1920’lerde tanıtılan, görevleri süreçler içinde toplama şeklindeki çalışma mefhumu, işlemleri belgelemek, görevleri düzenlemek ve performansı değerlendirmek için enformasyonu kullanmanın rutin ve uygun hale gelmesinin ardından tam anlamıyla yerleşmiştir ki bu da yirminci yüzyılın ikinci çeyreğinde gerçekleşmiştir. Çalışmayı daha düzenli hale getiren, enformasyonun erişilebilirliği idi. Bu kısa kitaptaki tartışmaların çoğunun, tedarik-zinciri yönetimi, ürün geliştirme, müşteri ilişkileri ve satış gibi iş süreçleri içindeki enformasyonun varlığına ve kullanımına dair olmasının nedeni de budur.