

RÜŞTÜ BOZKURT

Mal ve hizmet üretme sürecinde hedef araştırmasının önemi

Doğru "öngörüler" olmadan "tutarlı varsayımlar" üretilemez, varsayımlar tutarlı olmayınca "zihni model" gerçekten uzaklaşır; "insan ve sermaye" kaynağını üretim sürecinde etkin kullanmak mümkün olmaz

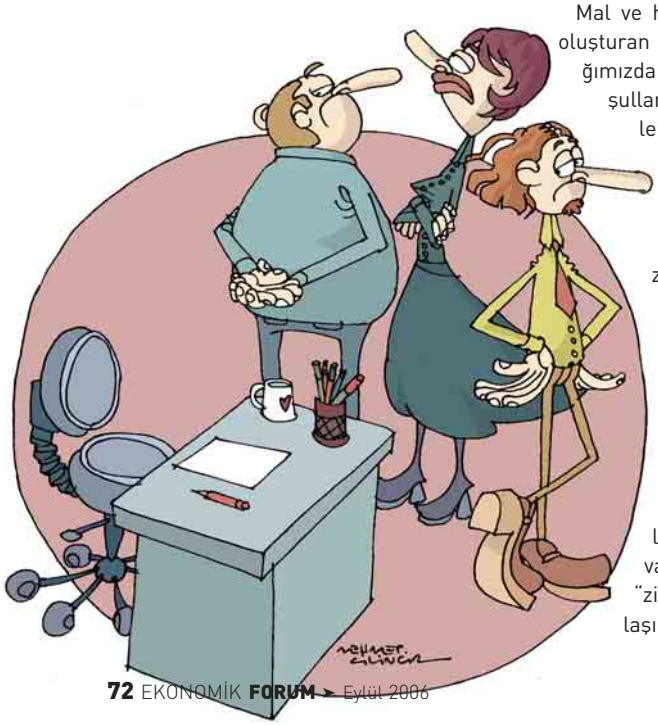
"En büyük maliyet hedefsizliktir"

Mal ve hizmet üretme sürecinin ilk aşamasını "temel araştırmaların" oluşturduğunu, ikinci adımın da "hedef araştırması" olduğunu biliyoruz. Yaygın bir özdeyişle anlatmamız gerekirse, yaşamda "en büyük maliyet hedefsizliktir!" O nedenle bu yazıda okuyucu ile hedef araştırmasının değişik boyutlarını paylaşmak istiyoruz.

Mal ve hizmet üretme sürecinde hedef belirleme niçin çok önemli bir adımdır?

Bu sorunun yanıtı üretimin amacında gizlidir: Mal ve hizmet üretiminin temel amacı zenginlik yaratarak insan yaşamını kolaylaştırmaktır.

Zenginlik üretmek için de klasik anlatımıyla, insanı, metodu, makineyi, malzemeyi, parayı ve yönetim becerisini bir araya getiririz. Bütün bu bileşenlerin odağında da "bilgi" yer alır; çağımızda "bilgi çekirdeği" çok önemli bir değişken haline gelmiştir.



Mal ve hizmet sürecinin ilk adımını oluşturan "temel araştırmaları" yaptığımızda; faktör koşulları, talep koşulları, karşılıklı-bağımlılık ilişkileri ve çevre ile etkileşim konularında bilgilenir; bilgiye dayalı olgunlaştıran fikirler "projelere" dönüşür; projeler de hayata taşındığında zenginlik üretimi gerçekleşir.

Kabul etmek gerekir ki, hayatın derinlikleri çok yalın değildir. Her şey kağıt üstüne yazıldığı kadar kolay olmadığı gibi, ciddi bir çaba olmadan da doğru öngörülürde bulunulamaz. Doğru "öngörüler" olmadan "tutarlı varsayımlar" üretilemez, varsayımlar tutarlı olmayınca "zihni model" gerçekten uzaklaşır; "insan ve sermaye" kaynağını üretim sürecinde etkin kullanmak mümkün olmaz.

Potansiyeli bilmeliyiz

Hedef araştırması, mal ve hizmet üretiminde kaynakları verimli kullanmanın ikinci aşamasıdır.

İyi bir "hedef araştırması" önce "potansiyeli" bilmeyi gerektirir. Bizim olanak ve kısıtlarımızdan bağımsız olarak, hangi alanda üretim yapacaksak, o alandaki "potansiyeli" doğru öngörmek hayati öneme sahiptir.

Özgüveni olan, başta kendini sonra da çevresini kandırmak istemeyen, kralın çıplaklığını anlatabilecek gücü olan herhangi bir iş yöneticisi değerlendirme yaparken, üzerinde durduğu projenin önce "potansiyel araştırmasını" ortaya koymalıdır. Nasıl bir potansiyel öngörülmektedir? Bu potansiyelin ne kadarını biz kendimiz için kullanmayı öngörüyoruz? Bu potansiyelde "ulaşabilirlik" olanaklarının sınırları nelerdir? Bizim hangi kısıtlarımız vardır ki "erişebilirlik" alanımızı daraltmaktadır? Son çözümlemede, saptanan potansiyelin ne kadarı bizim için "erişilebilir hedef" olarak belirlenmektedir?

Erişilebilir hedefi belirlemek kolay mı?

Mal ve hizmet üretme sürecinde güç işlerden biri "erişilebilir hedefi" belirlemektir. Gerçekçi ve erişilebilir hedefi belirlemenin ilk adımı "kendini bilmek", ikinci adımı "yakın ve uzak çevreyi" tanımaktır.

Kendi gücümüzü aşırı ya da noksan değerlendirmenin tuzağından uzak tutmamız gerekir. Kendimize olması gerekenin üstünde bir "güç vehmedersek", altından kalkamayacağımız işlere soyunuruz. Abartı, gerçekçi hedef belirlemenin önündeki en büyük engeldir. Tam tersine, kendini vurmaya dönük "özgüvensizlik" de, yani garibanlık ve "benden adam olmaz" korkaklığı da aynı kapıya çıkar.

Hedef belirlemede en önemli ustalık, gücümüzün sınırlarını iyi bilmek, gücü kullanmanın zamanını doğru seçmek ve gücü kullandıktan sonra olası etkileri hakkında gerçeğe yakın öngörülerde bulunmaktır.

Erişilebilir hedef belirlerken, kendimizle başa çıkmanın en iyi aracı, kendimize yatırım yapmaktır. Bunun ilk adımı kendi mesleğimizle ilgili bilgileri yakından izlemektir; asıl önemlisi de bu işi bilen, bize hiçbir anlamda bağımlı olmayan bilgisi ve analizi yeterli insanlarla konuyu tartışmayı becermektir.

Mal ve hizmet üretme sürecinin ikinci aşaması olan "hedef belirlerken" birbirine sıkı sıkıya bağlı bir dünya içinde olduğumuzu akıldan çıkarmamaktır. Küreselleşmenin yarattığı çok önemli eğilimlerden biri de "karşılıklı-bağımlılık ilişkilerinin" giderek yoğunlaşması ve derinleşmesidir. Bugün Uşak'ta battaniye üreten bir firma, Çin'de, Hindistan'da, Vietnam'da ya da Belçika'da aynı işi yapan rakibinden hangi üstün yanlarının olduğunu, hangi zayıf yönlerinin bulunduğunu bilmek zorunda. Eğer böyle bir bilgiye sahip değilsek, yaratacağımız bir boşluğu rakibimiz doldurur; rekabet gücümüzü zorlar, hatta iş piyasadan çekilmemize zorlayacak noktaya kadar götürebilir.

Yakın ve uzak çevredeki oluşumları sürekli izlemenin önemi, bundan on yıl öncesine göre daha da arttı. Mal ve hizmet akışkanlığının artması, iletişim kolaylıkları, ulaşım maliyetlerinin düşmesi, bizi "dünyayı doğru okuma" konusunda daha da sorumlu hale getiriyor. Dünyayı doğru okuyamazsak, potansiyelleri doğru saptayamaz, kendi olanak ve kısıtlarımızı gerçeğe yakın bir biçimde değerlendiremez, erişilebilir hedefler yerine aşırı ya da noksan değerlendirmelerin yarattığı kaynak israfıyla yüzleşebiliriz.

İş yaşamı giderek karmaşıklığı giderek artmaktadır; o nedenle temel araştırmalar ve hedef belirleme, başarının kritik sorunlarından biri haline gelmektedir.

Uygun bir yöntem var mıdır?

Bu satırları okuyan bir iş insanı sorabilir: Tutarlı bir hedef araştırmasının bir yöntemi var mıdır?

Hiç kuşkusuz vardır. Bu yöntem , katılımcı yönetim ve ortak akla uygun davranarak, işimizi alışkanlıkla değil, analizle yapmaktır.

Eğer büyüme hedefi olan bir iş insanı iseniz; yapmanız gereken sabır ve direnme ister. Hepsinden önemlisi de kişisel olgunluk gerektirir.

Önce, iş yaptığınız üretim alanının "yapısal ve ekonomik özellikleri" hakkında ayrıntı bilgisine sahip olmanız gerekir. Bu özelliklerin "sabit" ve "değişken" giderleri nasıl etkilediğini analizlerle, hem de birkaç yıllık serilerde gözlemenizi gerektirir. Hemen ardından kendi olanaklarınızla değiştirebileceğiniz "bağlı değişkenlerin", sizi aşan "bağımsız değişkenlerin" neler olduğunu nesnel ölçüleri ile gözlemiş olmalısınız.

Hiç kuşku yok ki, yaptığınız işin yapısal ve ekonomik özelliklerini belirlerken, hem kuruluşun içinden uzmanlara, hem de dışardan bağımsız gözlemcilere ihtiyacınız vardır. Eğer uzman ve gözlemci kullanmaz da, "...ben de bir cevher olmasa bugünlere gelemezdim" mantığı ile yola çıkmışsanız, sizin için kimsenin yapacağı bir şey yoktur.

Kurum kültürü geliştirme de uzun soluklu bir gelecek yaratmanın gerek şartlarından biridir.

Bir kurumun sahip ve yöneticilerinin ne söyledikleri, kurum belgelerine neler yazdıkları hiç önemli değildir. İş yeri dosyalarındaki yaldızlı sözler, duvarlara asılmış sloganlar bir "niyet belirtisidir" ama "iş yeri kültürünün göstergesi" değildir. İş yeri kültürüyle ilgili gerçekçi gözlem yapabilmek için o kuruluşun toplantılarını bilmeniz gerekir. İnsanlar olanca özgürlüğü ile düşüncelerini söyleyebiliyor mu? Kim gerçeği söylüyor, kim yaranmak için cümlelerini formüle ediyor? Aykırı görüşlere tahammül ediliyor mu? Toplantıdaki çok farklı görüşler not ediliyor mu? Alınan notlar toplantı sonunda "tutanak özetleri" haline getiriliyor mu? Toplantının sonunda yapılacak işlerin bir dökümü yapılıyor mu? İşleri izleyecek sorumlular belirleniyor mu? Ara kesit toplantıları yapılarak "gelişmeler" izleniyor, gerekli "ara düzeltmeler" yapılıyor mu?

Sağlıklı bir hedefin belirlenmesi için yukarıda belirtilen hususların bir yönetim tarafından "asgari uygulama alanı" olarak algılanması gerekir. Aksi takdirde hedefler yeterince belirlenmemiş olur; denizcilerin deyimi ile, "hangi limana gideceğini bilmeyen kaptan için en iyi rüzgarın bile yararı olmaz!"

Sonuç olarak, mal ve hizmet üretme sürecinde temel araştırmalardan sonra, bir alt ayrıntı olarak hedef belirleme aşaması da hayati öneme sahiptir. Potansiyeli saptama, o potansiyelin kendi olanak ve kısıtlarımız bağlamında "erişilebilir hedeflerini" belirleme, hedeflere göre insan ve sermaye kaynağı ayırma becerisi, üretim gücünün en önemli yönünü oluşturur. Bütün bunlar iş yöneticisinin güncel, ivedi ve ağırlıklı sorunlarıdır.

Hangi limana gideceğini bilmeyen kaptan için en iyi rüzgarın bile yararı olmaz!

