

McFarlan ve McKenny BT Stratejik Gözeneği (McFarlan and McKenny IT Strategic Grid)

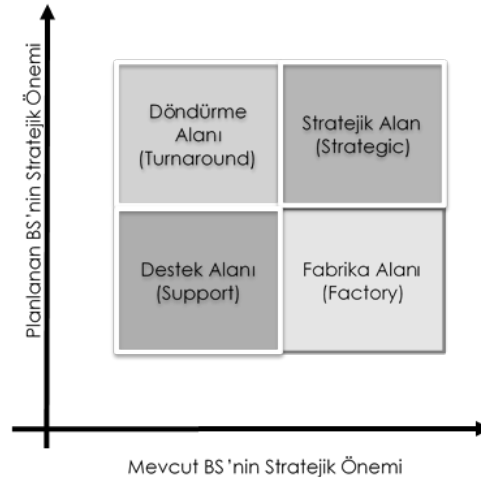
Sadi Evren SEKER

American University of Middle East, Kuwait, academic@sadievrenseker.com

1. Giriş

Literatürde McFarlan ve Kenney Grid olarak geçen ve Türkçeye McFarlan Gözeneği olarak çevrilebilecek olan yöntem, bir işletmenin bilişim teknolojileri (BT) konusunda strateji belirlemesini kolaylaştırmak amacıyla ilk defa McFarlan ve J.L. Kenney'in kitabı olan "Corporate information systems management: The issues facing senior executives" (Kurumsal bilgi sistemleri yönetimi: kıdemli yöneticilerin yüzleştiği meseleler) (McFarlan ve J.L. Kenney 1983), ve daha sonra McFarlan tarafından kendi yazısında bahsedilen yöntemdir (McFarlan, 1984).

Gözenek yöntemi BT harcamalarını 4 ana grupta toplar ve bu gruplarda yapılan harcamaların işin büyütülmesi gibi iş hedefleri mi, yoksa rekabet gibi iş geliştirmelerle mi ilgili olduğunu cevaplamaya çalışır.



Şekil 1 Gözenek Modeli

Şekil 1'deki modelde görüldüğü üzere, gözenek yapısının dört farklı bölgesi, iki boyutlu bir uzaya yerleştirilmiştir. Bu bölgeler kısaca aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

- Destek Bölgesi (Mevcutta Zayıf BS ve Gelecekte de Zayıf BS): Gelişmek için gerekli olan ancak kritik öneme sahip olmayan yatırım bölgesidir. Genellikle bireysel performans gelişim araçları için uygundur.
BT/BS genellikle performansın artırılması için yönetsel işlemlerde kullanılır.
BS'nin mevcut ve gelecek iş süreçleri geliştirilmesindeki etkisi genelde düşüktür.
BS yatırımlar düşük seviyededir.
- Fabrika Bölgesi (Mevcutta Kuvvetli BS ve Gelecekte Zayıf BS) : Mevcut iş süreçlerinin devam ettirilmesi için gerekli olan harcamadır. Bu bölgedeki yatırımlar maliyet düşürme veya performans artırma amaçlıdır.
Mevcut işlerin işleyişi için BT/BS kritik bir role sahiptir ancak işletmenin stratejik planlaması için hayati bir rol oynamaz
Yönetsel işler ve süreç yönetimi için itimat edilir bir BS'ye ihtiyaç duyulmaktadır.
Gelecekteki BT uygulamaları mevcut iş süreçleri için kritik önem teşkil etmez.
BT bütçesi her zaman belirli bir orandadır ve daha yukarı çıkamaz.
- Dönüş Bölgesi (Mevcutta Zayıf BS ve Gelecekte Kuvvetli BS): Stratejik önemdeki yatırımlar bölgesidir ve ileride stratejik fırsatlar doğurması beklenir.
BT daha önemli bir hal almıştır ve işletmenin dönüşümünde veya iş süreçlerinin değiştirilmesinde kritik rol oynamaktadır
Planlanan veya geliştirme aşamasında olan BT çözümleri, işletmenin gelişimi için yaşamsal öneme sahiptir.
Aynı zamanda işletmenin yeterlilikleri konusunda şüpheler devam etmektedir. Örneğin BS'nin teslimi ve testleri belirsizliğini korumakta olabilir.
BT yatırımları artmaktadır (genelde hızla artmaktadır) ve yönetim bunu desteklemekte ve önemsemektedir.
- Stratejik Bölge (Mevcutta da Gelecekte de kuvvetli BS) : Gelecekteki başarı için yapılan yatırım bölgesidir
BS işletmenin kalbinde yer almaktadır ve BT üzerinde yapılan her değişimin işletmenin performansına etkisi olmaktadır.
İş süreçleri tam olarak gelişmiş bilgi sistemlerine bağımlıdır.
Ürünler ve hizmetler bilgisayar tabanlı olma eğilimindedir.
İşletmedeki BT bütçesi dikkat çekici şekilde öneme sahiptir.

2. McFarnal Gözeneği Örnekler

Mc Farnal gözeneği modelini daha iyi anlayabilmek için farklı durumlardan farklı örnekler vermek mümkündür. Aşağıda 4 farklı durumdaki işletme için örnekler listelenmiştir:

- Destek bölgesinde BT'nin neredeyse hiç önemi yoktur. Örneğin muhasebe departmanında bir BS uygulaması kullanılmakta ancak bütün işler ayrıca bir de kağıt üzerinde yapılmaktadır. Veya işletmede hiç BS uygulaması bulunmamaktadır.
- Dönüş bölgesi işletmelerde mevcut BT uygulamalarının yanında gelecekte de stratejik öneme sahip bir BT

politikası (veya en azından iradesi) görülmesi beklenir. Örneğin süper market piyasası tam da bu açıdan ilginç bir piyasa oluşturmaktadır. Elektronik ödeme ve POS (kredi kartı tahsilat cihazları (Point of Sale)) sistemi hemen her market için vazgeçilmez bir BS yatırımı içermektedir. Çoğu market bu sistemlere ilave olarak stok kontrolü ve hatta sadakat kartı (loyalty card) uygulamasını da sistemlerine dahil etmekte ve bu sistemler tarafından sunulan çok sayıdaki raporu aktif şekilde kullanmaktadır. En azından stoklarının durumunu takip etmekte ve tedarik zinciri yönetimini (SCM) bu sistem üzerine inşa etmektedir. Ancak bazı marketler bu BS yatırımlarını stratejik önemde görüp mevcut sistemleri üzerinde çalışacak yeni iş modelleri geliştirmektedir. Örneğin rakiplerinin önüne geçmek için web tabanlı uygulamalar geliştiren veya elektronik ticaret uygulamaları geliştiren marketler olduğunu ve bu işletmelerin amacının ileri dönemlerde stratejik avantaj sağlamak olduğunu ve bu açıdan ileriye yönelik olarak işletme yatırımlarını BS üzerinde şekillendirmeye başladıklarını söyleyebiliriz.

- Fabrika bölgesi işletmeler için herhangi bir sebepten dolayı BS'ye olan harcamalarını azaltan, BS yatırımlarından ileri dönemlerde çıkmayı planlayan işletmelerdir denilebilir. Örneğin başarısız BS uygulamaları sonucunda BS'ye olan inancını kaybetmiş firmalar veya iflas etmekte olan firmalar bu tip BS küçültmesi kararı verebilir. Bu firmalar BS'nin küçülmesini isterken aynı zamanda da bazı yönetsel işlerin devam etmesine ihtiyaç duyarlar. Örneğin güvenlik sistemleri, sistem yedekleri, işletmelerin web siteleri veya e-mail trafiğini takip edecek seviyede BS yatırımları, genelde işletmelerin vaz geçemediği alt sınırı belirlemektedir. İşletmenin faaliyet alanına ve içinde bulunduğu rekabet ortamına göre bu alt sınır daha aşağılarda veya daha yukarılarda olabilir.
- Strateki bölgedeki işletmeler, BS ile yaşayabilen ve başka türlü var olamayan yatırımlardır. Örneğin elektronik ticaret işletmelerinin çoğu bu grupta düşünülebilir (amazon, ebay veya ülkemizden gittigidiyor, yemeksepeti gibi örnekler verilebilir). Ayrıca çok sayıda pazarda da benzer BS strateji seviyesi zorunluluğu vardır. Örneğin havayolu firmalarının zaman çizelgeleri, online bilet satışları, check-in veya bagaj takibi gibi çok sayıda işlemi BS yardımı olmaksızın yapması artık neredeyse imkansız haldedir. Benzer durum telekom firmaları veya bankalar için de geçerlidir.

Ancak dikkat edilmesi gereken bir husus, metodun herhangi bir şekilde sektör bağımlı düşünmenin hata olacağıdır. Evet bazı sektörlerde genel olarak işletmelerin durumu hakkında yorum yapılabilir. Örneğin bir turizm acentası veya sigorta acentası için stratejik bölgede olma zorunluluğu vardır ve neredeyse bütün işlemlerini bazı BS araçları üzerinden yürütmektedir ancak bazı sektörler için herhangi bir kesinlik ifade etmek imkansızdır. Örneğin perakende sektörü tam da böyle bir sektördür. Gözeneğin hemen her yerinde örnek perakende firmaları bulmak mümkündür. İşini tamamen elektronik ortama taşımış ve BS ile ayrılmaz bir bütün oluşturmuş perakende firmalarının yanında hiçbir elektronik araç kullanmayan ve tamamen her işi insan üzerinden yürüten firmalardan da bahsetmek mümkündür. Dolayısıyla sektör bazlı olarak metodu yorumlamak bir hata olacaktır ancak bazı sektörler için genel durum değerlendirmesi yapılması da mümkündür.

3. McFarlan Gözenek Metodunun Yorumlanması

Metodun en önemli özelliği, bir bilişim sisteminin bir işletmedeki önemini anlamak için sayısal sonuçlar koyuyor olmasıdır. Ayrıca mevcut durumun anlaşılmasının yanında, işletmenin bilişim sisteminin geleceği ile ilgili planları ve ilerideki planlarında ne kadar önemseddiği de metodun incelediği parametreler arasındadır.

Metot esas itibarıyla bir yönetime ne yapması gerektiğini söylemek için geliştirilmemiştir. Yani her işletmenin kendi stratejik öngörülerine göre hareket ettiği kendisine özgü karakteristik bazı kararları olabilir ve bu seviyede doğrunun ne olduğunu söylemek ve hatta tek bir doğru olduğunu söylemek bile oldukça güçtür. Metodun esas amacı, yönetimlerin BS ile ilgili kararlarını veya işletmenin mevcut durumunu analiz etmeleri için bir araç sunmaktır. Bu sayede en azından işletmenin BS ile ilgili durumunun farkında olmak, alternatiflerin ve tehditlerin farkına varmak mümkün olabilecektir.

4. Gözenek Üzerindeki İşletme

Bir işletmenin gözenek üzerindeki konumu belirlenirken üç ana unsura dikkat edilmesi gerekir. Birincisi yönetim yetenekleri ile BT'nin performansları arasında bir denge incelenmelidir. Yani yüksek performanslı bir BT'nin yanlış veya kısıtlı yönetilmesi işletmeler için tehdit oluşturduğu gibi, yüksek istekleri olan bir yönetimin yetersiz performansa sahip bir BT ile çalışması da işletme için risk oluşturmaktadır. Genelde bir işletmedeki BT stratejileri bu iki uç nokta arasında yer almaktadır ve bir işletmenin gözenek üzerindeki konumuna karar verilirken bu boyut göz önünde tutulmalıdır.

İkincisi yönetim kararlarının, özellikle de stratejik seviyedeki kararların BT'ye göre ne durumda olduğuna bakılabilir. Örneğin maliyet düşürme, kalite artışı veya yeni iş süreçlerinin geliştirilmesi gibi stratejik kararların BT için yansımaları ve aradaki uyum dikkate alınabilir.

Son olarak işletmenin çevresindeki rekabetçi ortamda neler olduğuna bakılabilir. Örneğin rakiplerin bilgi sistemi yatırımı veya rakiplerin gözenek üzerindeki durumu genelde işletmelerin konumunun belirlenmesinde etkili bir yöntemdir.

McFarlan tarafından bir işletmenin gözenek üzerindeki konumunu belirlemeye yardımcı olacak 6 soru sorulmuştur. Aşağıdaki her madde için BS'nin bir araç olarak kullanılıp kullanılmayacağı işletme tarafından sorgulanmalıdır:

- BS yatırımı, mevcut ve olası rakipler için oyunun kurallarını değiştirecek nitelikte midir?
- BS yatırımı, olası rakipler için pazara giriş engeli oluşturacak nitelikte midir?
- BS yatırımı, müşteri sadakatini arttıracak veya bağımlılık oluşturacak nitelikte midir?
- BS yatırımı, rekabeti fiyat rekabetinden ürün farklılaşmasına çevirecek nitelikte midir?
- BS yatırımı, tedarikçilerle daha yakın ilişki sağlayacak nitelikte midir?
- BS yatırımı, pazarlanabilir yeni ürün ve hizmetlerin oluşturulmasına doğrudan katkı sağlar mı?

Yukarıdaki sorulardan ilk 6 tanesi, rekabetçi ortamdaki rekabet dinamiklerini etkileyecek niteliktedir ve Porter'ın 5 gücüne paralel yapıda düşünülebilir. Bununla birlikte son soru olan altıncı soru tek başına stratejik bir avantaj sağlamak için işletmenin tek başına bir dönüşüm aşamasına girmesini ve ileri dönemde BS yatırımlarını arttırmasını gerektirecek yapıdadır. Bu son sorunun amacı, BS yatırımı ile BS yatırımının kendisini bir ürün veya hizmet olarak pazara çıkarmanın mümkün olup olmadığını sorgulamaktadır.

Örneğin cep telefonu satıcılarını düşünelim. Bir cep telefonu satıcısı, kuracak olduğu BS ile yukarıdaki 6 aşamada nasıl avantaj sağlayabilir anlamaya çalışalım. Birincisi mevcut rakiplere göre avantaj sağlamak için BS kullanılması ve örneğin elektronik satış, uzaktan satış gibi modellerin eklenmesi mümkün olacaktır. Bu eklentiler pazarın kurallarını değiştirecektir. İkincisi müşteri indirimleri ve daha çok olası müşteri ve yüksek satışlardan doğan ölçek ekonomisi yeni müşterilerin pazara girmesini zorlaştıracaktır. Üçüncüsü web sitesi üyelikleri, banka kredisi imkanları veya farklı paketler ile müşteri sadakati arttırılacaktır. Dördüncüsü toplanan müşteri verileri üzerinde yapılan analizlerle farklı profillerdeki müşterilere farklı pazarlama ve kampanyalarla ulaşılması mümkün olacak ve fiyat farklılaşması sağlayacaktır. Beşincisi ulaşılan yüksek satış miktarları ve yine online olarak ulaşılan tedarik zinciri, tedarikçiler ile daha yakın ilişki kurulması ve tedarikçileri için stratejik önemde bir müşteriye dövüşülmesini sağlayacaktır.

Yukarıdakilerin hepsine ilave olarak en önemlisi yeni hizmet ve ürünlerin piyasaya çıkması sağlanabilir. Örneğin toplanan müşteri bilgilerinin farklı bir firmaya satılması, harcama alışkanlıklarının paylaşılması gibi daha

önce hiçbir şekilde mümkün olmayan işlemler yapılabilir (kişisel mahremiyet kaygıları bir kenara bırakılarak konunun anlaşılması için verilmiş örnektir)

Kaynaklar

McFarlan and J.L.Kenney (1983), Corporate information systems management: The issues facing senior executives, Dow Jones Irwin, 1983

McFarlan (1984), Information technology changes the way you compete , Harvard Business Review, May-June 1984