

Dr. Yılmaz Argüden

Ölçülmeyen performans iyileştirilemez



Ölçülmeyen performans, iyileştirilemez." Bilginin olmadığı yerde, önyargılar ön plana çıkar, **yönetim kalitesini geliştirmek** güçleşir. Bu nedenle, kurumların en üst karar mercii olan yönetim kurullarının ve her seviyedeki yönetimin en önemli girdisi **performans raporlarıdır**.

Yönetim kurulu üyelerinin şirketin performansını değerlendirme, fırsat ve tehditleri algılayabilme yetkinliğini geliştirebilmeleri toplantı hazırlıklarının doğru bilgilere dayandırılmasıyla sağlanabilir. Bu nedenle, yönetim kurulları için en önemli konulardan birisi de kendilerine sunulan bilgilerin **güvenilirliği, tutarlılığı** ve **kapsamıdır**.

Birçok şirkette yönetim kurullarına hazırlanan bilgiler ya yasal gereklilikleri içeren muhasebe sistemine dayandırılmakta, ya da özel istekler için farklı yerlerden elde edilen bilgilerin pek de düzenli olmayan bir biçimde sunumunu içermektedir. Oysa, yönetim kurulunu ilgilendiren, özellikle stratejik özellikler içeren bilgiler aslında bilgi sistemlerinin temel çıktıları arasında yer almalıdır.

Yönetim kurullarına sunulan raporların değerli olabilmesi için o rapordaki **bilgilerin doğruluğu** konusunda güven olmalı. Bu nedenle, raporları oluşturan bilgilerin bağımsız kişi veya kurumlar tarafından da aynen elde edilebilir (**ispatlanabilir**) ve **kıyaslanabilir** (daha önceki dönemlerle ve başka kurumlarla) olması gerekiyor. Raporlara temel teşkil eden bilgilerin orijinal işlemlere dayandırılabilmesi aslında bu bilgilerin analizlerde kullanılabilmesine, konuların derinlemesine araştırılabilmesine ve sorulan soruların detaylı olarak cevaplandırılabilmesine yardımcı olur. Bu nedenle, bilgilerin de nasıl bir süreç ile elde edildiğinin bilinir olması ve bu sürecin güvenilir olması gerekiyor. Bir çok kurumun iç denetim mekanizmalarının başlıca sorumlulukları arasında bu konudaki güvenilirliği sağlamak geliyor.

Yönetimin ve yönetim kurullarının sağlıklı bir etkileşim ortamında buluşabilmeleri için **bilgilerin güncelliği** de özel önem taşıyor. Bilginin aylar geçmeden hazırlanabilmesi ve zamanında tartışmalara esas oluşturacak şekilde sunulabilmesi, **karar etkinliğini artırıyor**. Bu nedenle, bilgi sistemlerinin işlem bazındaki verilerin konsolidasyonunu etkin ve hızlı bir şekilde yapabilmesinin sağlanması yönetim kurulu etkinliği açısından da önem taşıyor.

Bir raporun değerli olabilmesi için gereken önemli bir başka unsur da rapor **içeriğinin kapsamıdır**. Raporlar kurum performansının bütününe kapsamlı, yapılan ölçümler hedeflere ulaşma konusundaki bilgileri içermeli, düzenli ve sürdürülebilir verilere dayandırılmalıdır. Kurumun **anahtar performans göstergelerinin** belirlenmesi ve bunların güç de olsa ölçülmesi için kaynak tahsis edilmesi yönetim kurullarının etkin çalışabilmesi için önemli bir gerekliliktir. Anlaşılabilirliği artırmak için sadece ana verilerin değil, aynı zamanda yüzdesel dağılımların ve göreceli değişim oranlarının da verilmesi faydalı olur. Performans farklılıklarının nedenlerinin rakamsal olarak ayrıştırılması da (farklılık analizi) rapor kalitesini artırır.

Raporun belirlenen hedeflere yönelik kullanılan **girdiler** ve elde edilen **sonuçlar** konusunda dengeli olarak bilgi içermesi gerekiyor. Raporlamada genellikle yapılan hatalardan birisi kolay elde edilebilen ve/veya çok net olarak elde edilen bilgilere yer verilmesi ve performans açısından önemli olmasına rağmen güç elde edilen veya netlikle ölçülemeyen bilgileri ise içermemesidir. Oysa, raporu kullanacak olan paydaşların önem verdikleri tüm konuları **bütünsel** ve **dengeli** bir şekilde kapsamaları raporun değerini artırır. Türkiye gibi özellikle kayıt dışı ekonominin boyutlarının yüksek olduğu piyasalarda, bilgi toplama konusuna daha çok kaynak ayırmak, stratejik risk ve fırsatları doğru değerlendirebilmeyi sağlayan önemli bir etken oluyor.

Şirketlerde geçmiş kararların bugünkü yansıması olan finansal göstergelere aşırı ağırlık verilirken, geleceği hazırlamak için ihtiyaç duyulan **öncü göstergelere** gerekli önem verilmiyor. Örneğin, bugünün müşteri memnuniyetindeki düşüş, yarının zararlarının hazırlayıcısı olabilir. Yeni ürünlerdeki pazar payının genel pazar payının altında kalması, yenilikçilik konusuna yeterli kaynak ayırmamanın bir sonucu ve gelecekteki pazar payı kayıplarının bir göstergesi olabilir.

Şirketlerde önemli sorunların başlangıcı **değişimi görememek** ve/veya **duyarsız kalmak** oluyor. Örneğin, kişisel bilgisayarlar için ilk önemli gelişmeleri yapan Xerox firmasının bu konudaki gelişmeleri atlaması, kendisi için önemli bir kayıp oldu. Bu nedenle, piyasadaki oyuncular arasında başarılı olanların başarı nedenlerinin iyi anlaşılması ve bu başarıların geçici olduğu iddiasıyla umursanmaması önemli bir risk içerir.

Müşteri şikayetleri ve/veya taleplerini gerçekten dinlemek ve anlamak yerine neden haksız oldukları konusunda bir açıklama bulmak da ileriki tehlikeler için bir öncü gösterge olarak algılanmalıdır. Yönetimin işin sadece bir boyutuna (örneğin, satışlar) odaklanması ve işin bütünü için önemli olan altyapı sistemlerine yatırımı ihmal etmesi de bir tehlike çanı olarak algılanabilir.

Yöneticilerin daha önce aldıkları **kararlara** ve/veya başlattıkları **projelere duygusal olarak bağlanmaları** ve onlar için performans ölçütlerini göz ardı ederek aşırı yatırım yapmaları da dikkat edilmesi gereken bir sorun haline gelebilir. Bu nedenle, şirket içinde farklı seslerin susturulması gibi bir hava esiyorsa, o şirkette tehlike çanları çalıyor olabilir. Şeffaf ve verilere dayalı bir sistemde bu sorunun büyümeden aşılması daha kolay olur.

Özellikle başarılı şirketlerde görülen bir diğer hastalık da **aşırı güven** ve **başkalarını küçümsemedir**. Rakipler, tedarikçiler ve dağıtım kanallarını önemsemeyen yöneticiler, şirket için dost değil, düşman kazanıyor olabilirler. Bu nedenle, **tüm paydaşların tatmininin bağımsız olarak ölçülmesini sağlamak** ve bu bilginin yönetim kurullarında da değerlendirilmesini sağlamak güzel bir öncü göstergenin kararlara girdi olarak kullanılmasını sağlar.

Şirketleri risklerden korumak ve daha iyi yönetilmelerini sağlamak için iş sonuçları kadar algılama, tatmin, öğrenme, yenilikçilik gibi ölçülmesi göreceli olarak daha güç olan **öncü göstergelerin yönetim süreçleri içerisinde düzenli olarak kullanılması** yönetim raporlarının kalitesini artırıyor.

Yönetim raporlarının kalitesini artıran bir diğer unsur da **gelecek projeksiyonlarına** ve risk **analizlerine** yer verilmesidir. Uygulanan yaklaşımların sürekli

olarak değerlendirilmesi ve test edilmesi sağlanmadığında riskler kontrol edilebilir boyutları aşabilir. Örneğin, ülkemizde bankacılık sektöründe açık pozisyon taşıyarak kârlılık yakalayan birçok yönetici değişen dengeleri zamanında göremeyince önemli zararlara sebep olmuşlardır. Şartları sürekli olarak değerlendirenler ise kriz döneminden göreceli olarak güçlenerek çıkabildiler.

Raporlarda sunulan veriler üzerinde yönetim sorumluluğu olanların **yorumlarını** da **içermesi** değerlendirme toplantılarının daha verimli geçmesine yardımcı olur. Yönetimin gelecek ve rekabetin hareketleri konusundaki **görüş ve önerilerin** yönetim kuruluyla paylaşılacak titizlikle ve düzenli olarak raporlanması aslında yönetimin hazırlık düzeyinin de bir göstergesidir. Bu nedenle, pazar ve rekabet konusundaki gelişmeleri organizasyonun farklı kesimlerinden elde edilen bilgilerle takip edebilmek ve yönetim bilgi sistemlerini kullanarak düzenli olarak raporlanmasının sağlamak yönetim kurullarının da daha etkin çalışmasını ortam hazırlar.

Önemli bir başka trend de dünyadaki tüm kurumların karşılıklı bağımlılığının artmakta olması ve belli **ağlara mensup olabilmek için** belli davranış tarzlarının sürdürüldüğü konusunda **güven verme** gereğidir. Örneğin, bir şirketin hisselerini halka açabilme-

Şirketleri risklerden korumak ve daha iyi yönetilmelerini sağlamak için iş sonuçları kadar algılama, tatmin, öğrenme, yenilikçilik gibi ölçülmesi göreceli olarak daha güç olan öncü göstergelerin yönetim süreçleri içerisinde düzenli olarak kullanılması yönetim raporlarının kalitesini artırıyor.

si için (halka açık şirketler ligine mensup olabilmesi için) SPK kurallarına uyması ve hesaplarını üçüncü bir kuruma (denetim şirketlerine) açarak denetletmesi ve bu bilgileri kamuoyu ile paylaşması gerekiyor. Bir başka örnek olarak, ihracat yapabilmek için ISO belgelerini almanın ve güncellenmesinin bir gereklilik haline gelmesini gösterebiliriz.

Bu nedenle, gerek yönetim kalitesinin artırılabilmesi, gerekse dünyadaki belli ağlara girebilmek için kurum performansının düzenli olarak raporlanması gerekiyor. Bu bilgilerin bağımsız üçüncü partilerce denetlenmesi ve onaylanması raporlara duyulan güveni artırıyor.

Özetle, performans raporlarını geliştirmek, yönetim kalitesini ve yaşam kalitesini geliştirmenin temel taşlarından biridir. ■