

## KAVRAMDAN KAVRAMA

LEVENT KIZILTAN  
Koç-Unisys A.Ş. Pazarlama Müdürü



## Bilgi teknolojisi sektöründe 1990'ların temel kavramları - 5

Birkaç haftadan bu yana anlatmaya çalıştığımız Değişim Mühendisliği kavramları hiç kuşkusuz 1990'lı yılların unutulmamacak temalarından biri olmaya aday... Literatüre geçen pek çok başarılı uygulamadan söz etmek mümkün:

IBM Credit, bir başvurunun yanıtlanma süresini yedi günden bir güne indirirken, yanıtlanan başvuru adedini de on katına çıkarmayı başarmış; başvuruların yarısı sadece bilgisayar aracılığı ile, insanlara araya girip karar vermesini gerektirmeden sağlanıyor.

1 milyar ABD dolarının üzerinde iş hacmine sahip oto parçaları üreten bir Amerikan firması olan Federal Mogul, yeni bir parçanın prototipinin geliştirilme süresini yirmi haftadan yirmi güne indirirken, müşteri tarafından kabul edilebilir düzeyini de üç katına çıkarmış.

Mutual Benefit Life, büyük bir sigorta şirketi; düşen emlak sigortası portföyünden oluşan gelir kaybını karşılayabilmek için, sigorta poliçesi hazırlama ve tazminat karşılama sürecinin masraflarını yarıya indirmiş.

Değişimin faydalarından yararlanan sadece özel sektör kuruluşları değil. Annsayanlar olabilir, ABD Başkam Bill Clinton göreve geldiğinde, Başkan Yardımcısı Al Gore'nın hazırladığı ve kamuoyuna yansıyan bir ekolojik, bir teknolojik, bir de sivil/toplumsal üç önemli proje vardı: Çevre Bilinci ve Korunması-Ekolojik, Information Superhighway-Teknolojik, Devlet Bürokrasisinin Yeniden Yapılanması-Sivil/Toplumsal... Çevre bilinci ve korunması bu yazıların ana konusu değil, Info Highway bir projeler topluluğu olarak devam ediyor. Devlet ve bürokratik sorunlar ise görüldüğü gibi ABD gibi gelişmiş bir ülkede bile sorun ("Küçük" Amerika-Türkiye tezlerini savunanlar olumsuz da olsa bir benzerlik yarattık diye mutlu olabilirler!), son örneğimiz de bu ülkede bir devlet kuruluşundan geliyor:

IRS-Internal Revenue Services -ABD Gelirler Genel Müdürlüğü olarak düşünebiliriz- yapmış olduğu süreçlere dayalı değişim çalışmalarıyla, geçmiş yıla oranla yüzde 33 daha fazla vergiyi eski kadrosunun yarısıyla ve eskiden olduğunun üçte biri az ofis ile sağlamış.

Örneklere başlıklar halinde dahi bakıldığında Değişim Mühendisliği kavramları görülmekte, süreçler yeniden yapılmış, radikal performans artışları sağlanmış, müşteri ön planda tutulmuş vs. Örneklerin hepsi arzu edilen başarıları sağlamışlar...

Kavramları tanıtmaya çalışan yazarlar bazen tek taraflı bir savunmacılık içerisine düşebilirler ve konunun veya konuyla ilgili örneklerin sadece olumlu yönlerini ortaya koyabilirler. Değişim Mühendisliği konusunda, bizim de yukarıda görülen örneklerden sonra aynı tek taraflılık içerisinde olduğumuz düşünülebilir, ancak öyle değil. Başarılı örnekler, aslında, çalışmaların az bir yüzdesini kapsamakta. İki yıllık çalışmalar

gösteriyor ki, Değişim Mühendisliği çalışmalarının yüzde 65-80 arasında değişen bir bölümü başarısız kalıyor, sadece geri kalan yüzde 35-20 arasında değişen bölümleri başarılı olabiliyor. Pek tanımlanan tüm bu olumlu sonuç göstergelerine rağmen başarısızlık nereden kaynaklanıyor? Sorunun yanıtında parmaklar tek bir yöne çevrili; Yönetim... Firmalar, süreçlerini ve ilgili tüm diğer konuları re-engineer etseler dahi, "Yönetim" faktörü genel çalışmalar içerisinde arzu edilen biçimde yer alamıyorsa (zihinsel, kuramsal ve operasyonel olarak) projelerin başarılı olması mümkün değil.

1- Tepe yönetici veya tepe yöneticilerden etkili olanlarından biri projenin sahibi olmak durumunda; zaten sadece değişim mühendisliği değil, tepe yönetimin desteğini almayan hiç bir proje başarılı olamaz.

2- Tepe yöneticilerin, değişim mühendisliği ile birlikte gelecek olan kavramlara alışmaları/alıştırılmaları gerekecektir. İşlerin yapıldığı biçimlerinin dramatik şekillerde değiştiğini görüp endişelenecek (değişik nedenlerle olabilir, örneğin güç ve otorite kaybı) olan bu yöneticilerin gerekli oryantasyondan geçmeleri elzemdir.

3- Yönetim kavramları değişmektedir; karar verme yeteneklerinin ön plana taşındığı ve hiyerarşik ilişkilerin minimuma getirildiği ortamlarda, yöneticilerin, yönetim işleri, düşünce yapıları, organize etme-görevlendirme-yetkin kılma- ölçme becerileri değişmektedir.

4- İşbirliği ön plana çıkmaktadır, sadece ekipler içerisindeki kişiler tarafında değil, yönetici düzeyinde de.

5- Sihirli sözcükler ve anahtar kelimeler ile çalışmaların başarılı olmasını beklemek rüya görmek ile eş anlamlı. Değişim Mühendisliği, sözcükleri değil, eylemleri tanımlamaktadır ve bu eylemler downsizing (küçülme) veya outsourcing (dış kaynak kullanımı) gibi tek kararlılık-kısa dönemli eylemler değildir.

6- Yöneticiler bu çalışmalar ile sadece şirket kültürünün değil, kendi kültürlerinin de değişmesi gerektiğini görmek zorundadırlar.

Pek çoğumuz yabancı basından da takip ediyoruz; 2000'li yıllara ramak kala iş hayatı sadece uç personel, orta kademe yöneticiler vs. için değil tüm şirkette çalışanlar için değişik ölçeklerde zorlukları gündeme getirmekte. ABD'den başlamak üzere, Avrupa ülkeleri bu zorlukları birkaç yıldır adreslemiş ve Değişim Mühendisliğini bu zorlukları aşmak üzere bir araç olarak kullanmaya çalışıyorlar. Bazı Türk şirketlerinde de benzer çalışmalar görülmüyor. Her konuda diğer ülkeleri takip etmeye çalışan, bu nedenle çoğu zaman rekabetçi olma şansını kaçıran ülkemizin bu sefer dünyadaki değişimleri hızla algılayıp gereken ivmeyi yakalayabilmesini ümit etmek gerekiyor. Aksi takdirde sanırım hep bir "Üçüncü Dünya" ülkesi olarak düşünülme durumunda kalacağız.

## IBM: 'Internet hizmetlerinin liberalleşmesini bekliyoruz'

NURAY ÖZKAN

TURNET sözleşmesi imzalanmadan önce Türk Telekom'un (TT) bazı Internet hizmeti sağlayan ya da sağlayacak olan kuruluşlara gönderdiği yazılı mesaj, sektörde yankılar uyardırmıştı. Mesaj, şu anda Internet hizmeti veren ya da verecek olan servis sağlayıcıların yurtdışı bağlantılarını bundan böyle TURNET üzerinden yapmak zorunda oldukları yönündeydi. TT'nin şirketlere neden böyle bir mesaj gönderdiği konusunda yapılan yorumlardan biri de, konsorsiyum üyelerinin gelirlerinin yüzde 70.2'sini TT'ye vermek durumunda olmaları; dolayısıyla bu noktada herhangi bir rekabet ortamının oluşmasına meydan vermek istemedikleri doğrultusunda idi. Bu yüzden de halen TT'nin elinde bulundurduğu tekel olma durumundan yararlandığı öne sürüldü.

IBM Türk, Türkiye'de Internet hizmetlerinin liberalleştirilmesi konusundaki umutlarını ve çabalarını bırakmıyor.

IBM Türk, Türkiye'de

Internet hizmetlerinin

liberalleştirilmesi

konusundaki umutlarını ve çabalarını bırakmıyor.

IBM Türk, şu anda yurtdışı Internet erişim hizmetini kullanıcılarına kendisi sunuyor. TT'nin geçtiğimiz aylarda bazı şirketlere gönderdiği yazılı mesaj, IBM'in verdiği Internet hizmetlerini de doğrudan ilgilendiriyor. Bu gelişme karşısında IBM Türk'ün ne düşündüğü, nasıl hareket edeceği sektörde büyük bir merak konusuydu. Halen kendi yurtdışı Internet hizmetini vermeye devam eden IBM Türk cephesi bugüne kadar TURNET ve TT ile ilgili her türlü açıklamada arka planda kalmayı tercih etmişti. TT ve Internet konusunda herhangi bir açıklama yapmaktan özellikle kaçınan IBM Türk yetkilileri, "Biz yasalara sonuna kadar saygılıyız. Hizmetlerimizin bundan böyle TURNET üzerinden verileceği doğrultusunda bir karar verilirse bunu saygıyla karşılarız. Ama öte tarafta, bu da Türkiye'de Internet hizmetlerinin liberalleştirilmesi konusundaki umutlarımızı ve çabala-



IBM Türk Profesyonel ve Teknik Hizmetler Bölüm Müdürü Yücel Eğecioğlu.

min kimden ne şekilde alınacağı, ne kadar tekel olacağı, ne kadar zorlaşacağını tartışıyoruz. Öyle ki, son 1 yılda bir adım ileri atacağımıza, geri adım atmaya itiliyoruz" diyerek yatırım yapmalarına rağmen anlamsız birtakım engellerle karşılaştıklarını ileri sürüyor.

### "Yasadışı bir iş yapmıyoruz"

Eğecioğlu, son zamanlarda TURNET konusunda yapılan yorumlardan, diğer hizmet veren kuruluşlar gibi IBM'in Internet hizmetini yasadışı yürüttüğü doğrultusunda bir kamuoyu oluşturulduğu izlenimini edindiğine değinerek, "Biz yasadışı bir iş yapmıyoruz. 1991'den beri bizzat PTT'nin onayıyla, IBM'in bütün dünyada verdiği değer katmalı ağ hizmetleri uygulaması yürütüyoruz. Bundan herhangi bir gelir elde etmiyoruz" diyor.

Eğecioğlu, IBM'in Türkiye'de de bu hizmeti başlatmasıyla, bir anlamda Internet oluşumuna katkıda bulunduğu inaniyor. Nitekim Eğecioğlu, "IBM olarak Internet'in çığ gibi büyüyeceğini biliyorduk. Altyapı yatırımlarımızı da ona göre yapıyorduk. Ve biz o dönemlerde Türkiye'nin liberalleşmeye doğru gidişi nedeniyle böylesine bir kısıtlamanın geleceğini düşünmedik; tersine yurtdışında 'taşkıncı' tabir edilen Telekom'ların bile liberalize olacağını düşünüyorduk. Zaman içinde telekom yapısının demokratik bir yapıya kavuşacağını, birbiriyle rekabet eden birden fazla alternatifine açık bir pazar yaratacağımızı beklerken, bugün bambaşka şeyleri konuşuyoruz. Değer katmalı ağ hizmetleri vermek için erişim-

min kimden ne şekilde alınacağı, ne kadar tekel olacağı, ne kadar zorlaşacağını tartışıyoruz. Öyle ki, son 1 yılda bir adım ileri atacağımıza, geri adım atmaya itiliyoruz" diyerek yatırım yapmalarına rağmen anlamsız birtakım engellerle karşılaştıklarını ileri sürüyor.

Internet'te yaşanan belirsizliklerden dolayı bir bekleme sürecine girdiklerini, bu yüzden de her ne kadar Türkiye'de çıkış olarak en hızlı yolu sunsa da IBM Türk'ün bir süredir kullanıcılarının istediği düzeyde servis veremediğini, altyapı yatırımı yapmadığını söyleyen Eğecioğlu, sözlerini şöyle sürdürüyor: "TURNET açıldıktan sonra tüm hizmetlerin bu omurga üzerinden verilmesi öngörülmüyor. IBM' in kendi Internet hizmetini veremeyeceğine ilişkin bir karar alındığı takdirde biz de buna uyaçacağız. Ancak TT bizden servislerimizi TURNET'e aktarmamızı mı isteyecek ya da hat isteğimizi mi karşılayacak, bu konu şu anda net değil. TURNET hizmete girene kadar servis vermeye devam ediyoruz."

### 'Internet hizmetlerimiz sektöre uğruyor'

Her ne şekilde olursa olsun, TT'nin TURNET'i tek adres göstermesi durumunda yasalara sonuna kadar uyacaklarını belirten Eğecioğlu, bu arada Internet hizmetlerinin Türkiye'de liberalleşmesi konusundaki istek ve çabalarını da bırakmayacaklarını sözlerine ekledi. Yücel Eğecioğlu, TURNET'in fiyatlarının şu anda IBM'in Internet servislerinden pahalı olduğuna ve TURNET'in vereceği hizmetin IBM'in verdiği hizmetten bir farkı olmadığına dikkat çekerek, TURNET'e geçildiği takdirde servis vermede sıkıntı yaşayabileceklerini belirtiyor.

Kıscası IBM Türk şu anda beklemede. Ancak beklentisi, TURNET'in Internet servisinin yanında IBM'in de bu hizmeti aynen vermeye devam etmesi. Eğecioğlu, "İşte o zaman ortada serbest bir rekabet ortamı olur ve kullanıcıya hem fiyat, hem servis açısından karşılaştırma olanağı doğar" diyor.