

KAVRAMDAN KAVRAMA

LEVENT KIZILTAN
Koç-Unisys Pazarlama Müdürü



Bilgi teknolojisi sektöründe 1990ların temel kavramları - 3

Geçen yazımızda Re-engineering kavramının hangi öğelerden yola çıktığı ve neleri içermediğini açıklamıştık. Bu yazıda konuya biraz daha açıklık getirmeye çalışacağız...

Bir işletmede veya şirkette işlerin yapılması biçimini tanımlayan veya yöntemini belirleyen değişik deyimlerden bahsedilebilir. Değişim mühendisliği, işin bugünü ile değil geleceği ile ilgilendiği için, o işin Temel'ine yönelik somut sorular ve yanıtlanmalıdır; işin *Köken'inde* nasıl yapıldığı değil nasıl yapılacağı incelenmelidir. Geliştirilme ile ilgili olarak *Kökten* yaklaşımlar söz konusu olmalıdır. İş geliştirilmesi ve değişim mühendisliği çalışmaları Süreç'ler üzerine yoğunlaştırılmalıdır. Böylelikle re-engineering'in üzerine kumlu olması gereken dört anahtar sözcüğü de işaretledik, Temel-Fundamental, Köken-Radical, Kökten-Dramatic, Süreç-Process...

Nedenler ve anahtar sözcükler bizi şu tanıma doğru yönlendiriyor:

Müşterinin "patron", rekabetin yoğun ve değişimin sürekli olduğu bir iş ortamında, iş yapısını süreçler etrafında yapılandırarak, "bugün yapmakta olduğumuz işi, bugünkü bilgi düzeyimizle ve eldeki veya gelecek teknolojilerden yararlanarak gerçekleştirseydik, nasıl yapardık?" sorusunun yanıtlarını veren ve işin kökenine inerek, kökten yaklaşımlarla ve dramatik performans artışları-maliyet düşüşleri vs gibi ölçümlerle iyileştiren, *işin yeniden keşfetme* çabalarının tümüne değişim mühendisliği adı verilir.

Tanımdan da anlaşılacağı gibi bu yeni yaklaşımda hazır reçeteler veya tarifler söz konusu değil. Bir takım temel prensiplerden yola çıkılarak, her iş kolunun, her işletmenin kendisine göre düşünmesi gereken bir takım yaklaşımlar söz konusu.

Verilen örneklerden birinde görsel/işitsel ürünleriyle ünlü bir Japon firmasının ürünü pazara sunmasından bahsediliyor. Firma, her zaman teknolojik alanda son derece başarılı çalışmalar yapmış ve eskiden olduğu gibi yeni ürün geliştirme işinde de sadece Ar-Ge mühendislik çalışmaları ile yetiniyor. Ürün, geliştirme aşamasından çıktıktan sonra hızla pazara sunuluyor; ancak sonuçlar çok tatminkar değil. Araştırma yapıldığında, ürünün tüm teknolojik gelişmişliğine karşın, müşteriden gereken rağbeti görememesinin nedeninin, pazarda oluşan müşteri gereksinimlerini tam anlamıyla karşılayamaması olduğu ortaya çıkıyor. Çünkü firmada Ar-Ge, Üretim, Satış, Pazarlama, Müşteri Hizmetleri ayrı ayrı fonksiyonlar olarak işlerini yapmaktalar ve kendi iş tanımları içerisinde oluşan bilgileri yeterince paylaşmıyorlar. Firma, bu sorunları adresleyip, "ürünün pazara sunulması" sürecini, tek bir iş tanımı haline getirince ve bu birimlerin hepsi süreç etrafında yapılanırken doğru iş tanımları ve doğru hedeflerle belirlenince, kısa sürede problemi gideriyor ve sadece teknolojik olarak değil, ticari olarak da başarılı ürünleri piyasaya çıkarıyor.

Bir başka örnek, İngiliz kökenli bir finansal hizmetler kumulusundan. Kuruluş, ülkede sürekli değişen pazar yapısı ve oluşan koşullar, firmaların sadece bu değişime yanıt ver-

melerinin yeterli olmadığını..., pazarda yalnızca fiyat ve ürün ile mücadele etmenin mümkün olmadığını..., gelişmek için yapılması gerekenin de mükemmel bir müşteri hizmeti vermek olduğunu... keşfeder. Bu hedefe ulaşmak için eğitimler ve seminerlerle yetinilmez, şirketin işleri temelde nasıl yapıldığına inilir. Klasik hiyerarşik yapılar, disiplinler-üstü ekiplerle değiştirilir, şubeler yeniden organize edilir ve karar verme yetenekleri artırılır. Tüm bu gelişmeleri destekleyecek yeni bilgi teknolojisi yapılan kurulum. Birkaç cümlede ifade edilen bu çalışmaların kolay olduğunu söylemek de mümkün olmuyor. Bir kuruluşun yeniden yaratılması çabaları gibi iddial ve sürekli olması gereken bir çalışma, gerçekten son derece yoğun çalışmayı gerektiriyor. Çalışmanın içeriğinde, mevcut organizasyonel yapının revizyonu değil, yeniden kurulması sözkonusu olduğu içinde ortaya çıkacak problemlerin nitelikleri birbirinden çok farklı. Ancak tüm bu zorluklara rağmen, kuruluş değişim mühendisliği çalışmasını tamamlar ve sonuçlarını almaya başlar.

Şunu hemen belirtmek gerekir; değişim mühendisliği çalışmaları yağdan kıl çeker gibi kolayca yapılan veya hepsi de başarıya ulaşan çalışmalar değildir. Firmaların, bu çalışmalarda ortaya çıkacak problemleri baştan adresleyerek, doğru yöntem/doğru danışman/doğru insan (kaynak kullanımı) seçimlerini yapabilmeleri esastır.

Değişim bir kez yapıldığı zaman, o çalışmanın bittiğini sanan yöneticiler ve çalışanların yanlışlığı söylemek kaçınılmaz bir gerçek. Geçmişte şirketler, bir organizasyon değişikliğinden sonra, temel bir problem yaşamadan devam edebiliyorlardı. Bugün, değişim mühendisliği devrinde bu sözkonusu değil. Hatta Michael Hammer şöyle diyor: *"İşletmeler değişimi kurumsal hale getirmeliler. Bazen değişim mühendisliğinin gidilmesi gereken yol olduğunu anladıklarını, ama yolun sonunun nerede olduğunu merak eden kişilere çözümün sonra bir başka yola geçmek olduğunu söylüyorum."*

Yöneticiler, şirketlerini yeniden keşfetmenin sürekli çabası içerisinde olmak zorundalar. Bu nedenle değişikliği süren ve zorunlu hale getiren 3C faktörünü (bkz. önceki yazı) sürekli takip etmek ve değerlendirmek gerekiyor. Gelişmelerin sürekli takibi içinde gereken bilgi teknolojisi sistemlerinin ne kadar önemli bir yer tuttuğunu vurgulamalı ve değişim çalışmaları yapmayı hedefleyen şirketlerin en fazla önem vermeleri gereken noktalardan birinin de bilgi teknolojisi sistemlerinin, değişimi destekleyecek şekilde tesis edilmesi olduğunu belirtmeliyiz.

Önümüzdeki yazıda konuyu biraz daha derinleştirecek, bilgi teknolojisinin rolü ve "yönetimin değişim mühendisliği" konularından bahsedeceğiz.

Not *Değişim mühendisliği yazılarımızın gazetelerdeki pehlivan tefrikaları veya çizgi romanlar gibi bitmez tükenmez hale geldiğini düşünen ve sıkılan okuyucularımıza sondan üçüncü paragrafı tekrar okumalarını önerdiğimiz!!! Şikayetler editöre lütfen...*

Duba Elektronik, endüstriyel otomasyon alanında

1995'in Kasım ayı içinde Hesmak Text&Data'dan ayrılan Uzi Dünyas ve Digi/Fiter'den ayrılan Atıf Ulcay'ın ortaklığında kurulan Duba Elektronik, endüstriyel otomasyona yönelik ürünleri Türkiye pazarna sunacak. Perakende sektörde ürünlerin market raflarına gelmeden önceki otomasyon işlemlerini yürütecek sanayi ürünlerini pazarlayacak olan şirket önümüzdeki 2 yılı hazırlık dönemiyle geçirecek. Avrupa Birliği ile bütünleşme süreci içinde Türkiye'de gıda endüstrisinin gelecekte çok gelişeceğine inandıklarını belirten şirket yetkilileri, bunun doğrultusunda kendilerinin de gıda hazırlık kısmında şimdiden belli bir yer edinmeyi planladıklarını açıklıyorlar. Uzi Dünyas, paketleme ve sarma makinelerini daha çok komple çözüm olarak değil de verimliliğe, otomasyona dönük ürünler şeklinde pazara sunacaklarını söyleyerek, bir süre sonra da bu ürünlerle bütünleşik çalışabilecek bilgisayar ve yan ürünlerini de ürün portföyüne katacaklarını sözlerine ekledi. Ancak, şirket söz konusu çözümlerin tümünü komple bir proje olarak değil de ürün ve kutu bazında pazarlayacak. Atıf Ulcay, paket yapabilen endüstri cihazlarının daha çok sebze-

maye, et, tavuk, peynir gibi gıda alanları için ideal ürünler olduğuna dikkat çekerek gelen gıda ürünlerini bölüp, tartıp, pakedeme yaptığını, paketin üzerine fiyat ve imal tarihi ile son kullanma tarihinin bulunduğu barkod etiketi yaptırdığını açıklıyor. Ulcay, Türkiye'deki marketlerde henüz bu yönteme geçişin başlamadığını, ancak rekabet arttıkça ve markeder fire oranlarını düşürmeye yönelik planlama yapmaya başlayınca gelecek 5 yıl içinde bu pazarın oldukça gelişeceğine inandıklarını belirtiyor ve şunu ekliyor: "Türkiye'de insanların tüketim alışkanlıkları henüz marketten yarım kilo paketlenmiş et almak yönünde gelişmedi. Manavdan, kasaptan alışveriş daha yaygın. Ama markeder tüketiciyi hazır paketlenmiş besin maddeleri almaya yönlendirir nitelikte.

Türkiye'de perakende sektöründe kâr oranları ortalama yüzde 12. Bu oran Avrupa'da olduğu gibi yüzde 4'lere düşüncü marketler ister istemez firedeki oram aşağı çekmek için gıda paketlemesinde de otomasyona gidecek. Biz de şimdiden bu pazarda olmayı hedefliyoruz."

Duba Elektronik, gıda paketlemesi konusunda Japon şirketi Tereoka Seiko'nun Digi ürünlerini Türkiye pazarna sunacak. Digi ürünleri ile ilgili olarak yetkili saüçılık anlaşması yapan şirket, otomasyon alanında birkaç marka ile daha çalışacak. Bunun yanı sıra Duba Elektronik, bilgisayar ürünleri konusunda da yurtdışındaki şirketlerle görüşme halinde.

Duba Elektronik'in adres ve telefonu şöyle:

Abdülbakamit Caddesi Serin Apt No: 76/6 80090 Taksim/ İSTANBUL Tel: 0212- 253 75



Duba Elektronik'in iki ortağı Atıf Ulcay (solda) ve Uzi Dünyas.

Tiyatro rezervasyonunu Internet'den yapabilirsiniz

GÜNEŞ KAZDAĞLI

Günlük koşturma içinde tiyatroya gitmek, oyunların konusu, yazarı ve oyuncular hakkında bilgi edinmek, gideceğiniz oyunu seçmek, bilet almak ya da rezervasyon yaptırmak pek kolay değil. Bu nedenlerle Ankara Devlet Tiyatroları Müdürlüğü tiyatro severlere bir kolaylık getirdi.

Geçtiğimiz günlerde Internet'e bağlanan Ankara Devlet Tiyatroları Müdürlüğü, ODTÜ Bilgi İşlem Daire Başkanlığı'nın işbirliği ile bir Web sayfası da hazırladı. Bu Web sayfasında Ankara'daki tiyatro severler aylık oyun programları, oyunların sahnelenildiği tiyatrolar, oyunla-

Ankara Devlet Tiyatroları Müdürlüğü, Internet'e bağlandı. Devlet Tiyatrolarına ait sayfalardan Ankara'daki aylık oyun programları, oyunun yazarı, konusu ve oyuncular hakkında bilgi alabileceğiniz gibi istediğiniz oyun için rezervasyon da yapabilirsiniz.

nn konusu, yazarı ve oyuncular hakkında bilgi alabileceğiniz gibi istediğiniz oyun için rezervasyon da yapabilirsiniz. Konu hakkında görüştüğümüz Ankara Devlet Tiyatroları Müdürlüğü Bilgi İşlem Bürosu Sorumlusu Mustafa Nuri Güler, Internet kullanıcılarının izledikleri oyunlarla ilgili olumlu ya da olumsuz eleştirilerini de elektronik posta yoluyla iletebileceklerini de söyledi.

Web sayfalarındaki bilgi-

lerin Türkçe ve İngilizce olarak hazırlandığını belirten Mustafa Nuri Güler, "Bu çalışmayı önümüzdeki dönemlerde daha da geliştirmeyi düşünüyoruz. Şimdi oyunla ilgili kısa bilgiler yer alıyor. Daha sonra oyunların tam metnini girmeyi planlıyoruz" dedi.

Ankara Devlet Tiyatroları Müdürlüğü'nün Internet ve Web sayfalının adresleri ise şöyle:

www.knidos.cc.melu.edu.tr
<http://ivww.metu.edu.tr/~umiuid>