

# Teknolojisiz küreselleşme sadece 'çemberleşme' olabilir



Belli başlı üniversitelerimizde kurulu büyük sistemleri bir kenara bırakırsak, kişisel anlamda teknoloji ile 1980'lerin başında Commodore, Amiga, Atari, Sinclair, Amstrad gibi 'gelişmiş hesap makineleri' sayesinde tanıştık. Bugün bile hala aynı isimli sosyal gruplar tarafından yaşatılan bu markalar, belki de bugün ülkemizin teknoloji önderlerinin ilk 'Playstation'ları oldu.

Aradan geçen 20 yıl içinde bilgi teknolojileri özellikle gelişmiş ekonomilerin en önemli manivelası haline geldi. Öyle ki, Gartner'ın en son hazırladığı rapora göre 2007'deki BT harcamalarının geçen yıla göre yüzde 8 büyüyerek 3.1 trilyon dolara ulaşması bekleniyor. Kuzey Amerika, Batı Avrupa ve Japonya'yı içeren gelişmiş ülkelerin bu harcamadaki payı 1 trilyon doları bulacağı belirtiliyor.

ABD'ye bu açıdan bakıldığında toplam BT yatırımının kendi gayri safa yurtiçi hasılasının (GSYH, 13.2 trilyon, 2006) içindeki payının yüzde 6'nın üzerinde olduğu görülüyor. BRIC (Brezilya, Rusya, Hindistan ve Çin) ülkeleri dediğimiz gelişmekte olan ekonomilerin 'kaplanlarında' ise bu oran yüzde 8'lerin üzerinde seyrediyor. Türkiye'deki toplam BT harcamaları ise 4.5 milyar dolar civarında olup bu miktar toplam GSYH'nin sadece yüzde 1'ine denk geliyor.

## Krizde ilk durdurulan harcama; BT

Bilgi çağı adını verdiğimiz bu dönemde 'eloğlu' tüm yarattığı değer in yüzde 6'sını bilgi teknolojilerine yatırırken, Türkiye'nin niye yüzde 1'lerde kalıyor? Bu sorunun yanıtını IDC'nin TÜBİSAD için hazırladığı sektörel analizde bulmak mümkün. En son 2001'de yaşadığımız kriz sırasında BT'nin en önce durdurulan harcama gruplarından biri olduğu ve 2000'deki 2.3 milyar dolarlık harcamanın, bir yıl sonra 1.2 milyar dolara düştüğü belirtiliyor. Bu karakteristik tepkinin daha önce yaşadığımız 1991, 1994 ve Asya kökenli 1997 krizlerinde de verildiği dikkate

alınırsa, bugün ortaya çıkan farkın sebepleri daha iyi anlaşılıyor. Teknoloji harcamalarında diğer rakiplerine göre bu derece geride kalan ülkemizin son 5 yılda göstermiş olduğu ekonomik büyüme ise gerçekten dikkat çekici bir durumu ortaya koyuyor. Dolar karşısında sürekli değer kazanan paramıza rağmen kazanılan ihracat destekli bu başarının kökeninde verimliliğin artırılması yani birim maliyet ile yapılan üretimin artırılması olduğu görülüyor. İhracatçılar kalite artırıcı ve ürün çeşitlendirici yatırımları ile ortalama yüzde 6.5 civarında seyreden büyümeye en önemli desteği verirken, neredeyse hiç değişmeyen işsizlik rakamları ise verimliliğin artmasındaki diğer bir unsur olarak ortaya çıkıyor.

## Doların değer kaybı sürecek

Ancak ABD'den gelen haberler, doların değer kaybının önümüzdeki dönemde de devam edeceğini gösteriyor. Bu durumda Türkiye'deki şirketlerin rekabet güçlerini koruyabilecekleri çok alternatifleri olmayacağı anlaşılıyor. Bundan sonraki aşamada yapılacak verimlilik artışlarını iki noktada bekliyoruz: İş modellerinin yeniden gözden geçirilmesi ve iş süreçlerinin iyileştirilmesi. Her iki konu da mevcut durumun doğru bir şekilde analiz edilmesi, gelecek stratejilerinin bu analizler üzerine inşa edilmesini gerektiriyor. Buna diğer bir deyişle 'ölçümlemek ve buna göre yönetmek' de diyebiliriz.

Düşen karlılıklar ve artan rekabet ortamı içinde en stratejik kararın, iş modellerinin doğru belirlenmesi olduğu tüm yönetim danışmanlarının ortak yorumudur. İş modellerinin doğru belirlenebilmesi için ise mevcut süreçlerdeki performansın tespiti en önemli unsur haline geliyor. Bu da KPI adı verilen 'anahtar performans göstergelerinin' tespiti ile gerçekleşiyor. Tedarıktan üretime, satıştan pazarlamaya tüm fonksiyonlar için belirlenen KPI'ların ölçüm sonuçları, şirketlere hedeflerinin

**Gartner'ın raporuna göre 2007'deki BT harcamaları geçen yıla göre yüzde 8 büyüyerek 3.1 trilyon dolara ulaşıyor. ABD GSYH'sının yüzde 6'sı BT yatırımlarından oluşuyor. Türkiye'deki toplam BT harcamaları ise 4.5 milyar dolar civarında ve bu miktar toplam GSYH'nin yalnızca yüzde 1'i. IDC'nin analizine göre 2001 krizinde ilk durdurulan harcama gruplarından biri BT oldu. Teknoloji harcamalarında geride kalan Türkiye son 5 yılda yılda ortalama yüzde 6.5 büyüdü. Dolar karşısında sürekli değer kazanan paramıza rağmen kazanılan (ihracat destekli) bu başarının kökeninde verimliliğin artırılması yatıyor. Bundan sonraki aşamada yapılacak verimlilik artışlarını iki noktada bekliyoruz: İş modellerinin yeniden gözden geçirilmesi ve iş süreçlerinin iyileştirilmesi.**

neresinde oldukları, nerede aksama yaşadıkları konusunda ayrıntılı bilgi edinmelerini sağlıyor. Bu bilgilerin doğru olarak ve zamanında alınması da, doğru iş stratejilerinin zamanında belirlenmesi ve uygulanması için gerekli fırsatı yaratıyor.

## Müşteriyle ilgili konuları ölçmüyoruz

Bilgi teknolojileri dediğimiz hizmetin 'bilgi' kısmı bize KPI'ları belirleme ve ölçme yeteneğini kazandırırken, 'teknoloji' kısmı ise bu bilginin değerlendirilmesi konusunda bize destek oluyor. BT'den yeterince yararlanılamayan yerlerde, ölçülebilen bilgi miktarı yetersiz hale gelirken, yetersiz bilgi ile üretilen iş stratejileri de şirketlere en doğru rotayı belirlemeleri konusunda yeterince yardımcı olamıyor. Örneğin müşteriye ilişkin konular da ciroları dışında ülkemizde pek fazla ölçümlemeye girmeyen unsurlardır.

Firmalar genelde hangi müşteriden ne kadar kar ettiklerini bilmediklerinden, müşteri segmentasyonunu müşterinin görünen değeri üzerine yapıyorlar. Belki de bu nedenle, çoğu kez büyük alıcı olarak görünen müşterilerin esasında şirkete en az kar getiren oldukları bilgisi de gizli bir değer olarak sayılar arasında keşfedilmeyi bekliyor. Birçok şirketin ERP çözümleri bu tip ölçümler için tasarlanmadığından, şirketler hala sadece üretim ve üretim maliyetlerine odaklanarak gelecek planları yapıyorlar. Ölçüm yetersizlikleri şirketleri de sadece ölçebildikleri konular üzerinden politika üretmeye itiyor. Müşteri süreçlerinde çok sık rastlanan diğer bir ilgili konu da satış gücü performansının ölçülmesidir. Bu konuda da hem doğru bir ölçüm yaklaşımı oluşturulmadığından, hem de ölçüm sonuçlarının takibi için kullanılacak CRM çözümleri uygulamaya konulmadığından çoğu zaman en çok çabalayan satış temsilcisi en başarılı çalışanmış gibi algılanabiliyor. Bu satışı yaparken, kaç ziyaret yaptığı, ne kadar ulaşım ve iletişim maliyeti yarattığı dikkate alınmıyor.

## Otomotiv sektöründen bir örnek

Türkiye'de otomotiv sektörünün lider şirketlerinden birinde yapılan analiz çalışması ortaya çok ilginç sonuçlar çıkarıyor. Showroom'da müşterilerine araç tanıtımı ve satışı yapmakla sorumlu olan temsilciler içinde en başarılısının ilk bakışta en tembel görünen kişi olduğu anlaşılıyor. Diğer arkadaşları günde ortalama 22 showroom görüşmesi yaparken, o sadece 4 görüşme yapıyor. Diğer arkadaşları ortalama 115 telefon görüşmesi yaparken, o sadece 13 yapıyor.

Ancak diğer arkadaşları bu aktivitelerin sonucu olarak ortalama 3 test sürüşü yaptırabilirken, o 4 tane yaptırmayı başarıyor. Üstelik bunlardan 2 tanesini de satışı dönüştürmeyi başarırken diğerlerinin satışı koca bir sıfır oluyor. Yani diğerleri çok çalışıyor ve çabalıyor gibi görünüyor ancak sonuç üretmiyorlar. O ise sadece doğru müşterilere temas ediyor ve yüzde 50 oranında bu çabasını satışı çevirebiliyor hem de en düşük maliyetlerle. Bu arkadaşın belirlenmesi için gözleme dayalı ölçüm yaklaşımından vazgeçerek, satışın her aşamasını ölçen bir performans sistemi kurmak ve bunu uygun CRM ve BI (Business Intelligence) yapısı ile takip etmek gerekiyor. Bu yaşanmış örnekten de görülebileceği üzere doğru noktaları teknolojinin bize sağladığı kolaylıklar ile ölçmek ve değerlendirmek başarılı iş yönetiminin temeli haline geliyor.

İş süreçlerini tedarikten satışı kadar ölçülebilen, bunlar arasındaki ilişkileri tanımlayabilen ve doğru bir şekilde yorumlayabilen firmalar, gelecekle ilgili iş stratejilerini de en iyi belirleyebilen firmalar olarak ortaya çıkıyor. Bu konuda da teknolojinin, ölçüm ve değerlendirme verimliliğini artıran en önemli unsur olarak tüm dünyada kabul edildiğini görüyoruz.

Küreselleşen dünyada, şirket stratejilerinin de çok boyutlu tanımlanması ihtiyacı süratle artıyor. Teknolojinin yeterince kullanılmadığı durumlarda ise ancak çemberlerde yaşanabiliyor, kürenin muhteşem dansını seyre dalarak.