

Servis Sağlayıcınızı Seçerken

Bir servis sağlayıcının katma değeri nedir? Bu katma değer hangi servislerde müşteri olarak kendi olanaklarımızın dışında kalan, zorunlu bir parçayı tamamlar? Ancak bu soruların yanıtlarında netleşebilmemiz uygun servis sağlayıcıyı seçme konusunda bir güvence sağlar.

Türkiye’de servis sağlayıcılar, yıllar boyunca temel satış argümanı olarak sağladıkları ekonomik avantajları öne çıkardılar. Maliyete çok duyarlı bir pazarın varlığında, hizmetin içeriğini müşteri ihtiyaçlarına göre yapılandırmak yerine, kıran kırana rekabet koşullarında maliyetlerini katma değerleri ile birlikte azaltmayı seçtiler. Hobbes’un ünlü “insan insanın kurdudur” deyişini servis sağlayıcı bağlamında hatırlamamak mümkün değil. Ancak grup şirketi durumunda olan servis sağlayıcılar, gelişme dönemlerinde buldukları göreceli pazar güvencesi ile günlük ticari kaygılardan biraz daha uzak, daha vizyoner politikalar izleyebildiler.

Bir servis sağlayıcı ile olan ilişki, entegratör ile olan ilişkiden temelde farklıdır. Entegratör, projenin bitmesi ile birlikte bakım kulvarına çekilir ve orada kalır. Servis sağlayıcı ise tanımı gereği bir mal satmamakta, her gün yeniden üretilmesi gereken ve kendi işletim sürecimizin bir parçası olan bir servisi sağlamaktadır. Ortada bir ürün satışı, kurulum ya da proje var ise, bunlar ilişkinin ana odak noktası değil, sadece verilecek servisin giriş noktasıdır.

Servis sağlayıcımızı seçerken aşağıdaki noktaları dikkate almamız doğru sonuç almamızı sağlayacak pratik bir yaklaşım sağlar:

- § Müşteri olarak kendi ihtiyaç profilimiz ve ihtiyaçlarımız konusunda geleceğe yönelik varsayımlarımız,
- § Servis sağlayıcımızın teknik altyapısı,
- § İnsan kaynakları,
- § Ürün tanımının ihtiyacımıza uygunluğu,

§ Referanslar,

§ Servis sağlayıcının tüm işletimsel parametreleri ile detaylandırarak tanımladığı ürünü vermeye ilişkin güvenceleri (SLA)

İhtiyaçlarımızı Anlamak ve Anlatmak

Müşteri olarak ihtiyaçlarımız standart Internet erişiminden, özel servis seviyesi garantileri isteyen VPN'lere, ses ve videokonferans hizmetlerine, ya da güvenlik hizmetlerine kadar geniş bir aralıkta yer alabilir. Internet bağlantımız, bizim ana şirketimizle olan işlemlerimizi yürüttüğümüz ya da bayilerimizin uygulamalarımıza erişmesini sağlayan bir bağlantı ise misyon-kritik bir bağlantıdır. Oysa amacımız sadece Internet varlığımızı sağlamak ise, bağlantı misyon kritik olarak tanımlanamaz. Bu anlamda aynı teknik içerikte gözüken iki Internet erişimi servisi bile birbirinden farklı işletimsel düzeyde ve maliyette olabilir. Seçim sürecinde sadece fiyata odaklanmamız, farklılıkları yeterince araştırmamızı ve bunları gözönüne alarak karara varmamızı engelleyecektir. Bir servis sağlayıcının, Internet erişiminde TNet'in sağladığı karasal bağlantıların dışında alternatif yollardan Internet omurgasına erişim yedeklemesine sahip olması ciddi maliyetleri olan bir önlemdir. Internet çıkışı dahil tüm haberleşmesini yurtdışı merkezleri üzerinden yürüten çokuluslu bir şirket, bu tür bir ayrıntıda en duyarlı olması gereken müşterilerin başında gelecektir. Oysa ki, amacınız çoklukla yurt içinde erişilen bir e-ticaret sitesinin barındırılması ise, bu tür bir önlem gereksiz bir maliyet ögesi haline gelebilir.

Önemli bir konu da servis sağlayıcımızın bizim ihtiyaçlarımızla birlikte büyüebilme yeteneğidir. Bugünkü ihtiyaçlarımızın sınırlılığı nedeni ile geleceğe yönelik açılımları dikkate almamak, gelecekte başımıza ciddi maliyetleri olan planlama ve migrasyon işleri çıkarabilir. Tek merkezimize standart Internet erişimi temin ederken, bu servisin gerektiğinde bir üst sınıf misyon-kritik Internet erişimine dönüşebileceğini, ikinci bir noktamız hizmete geçtiğinde uygun içerikte VPN servisi sağlanabileceğini. ofislerarası ses,

UMTH (Uzun Mesafe Telefon Hizmeti) ve güvenlik hizmetleri de verebileceğini güvence altına almak, hayat kurtaran bir yaklaşım olabilir.

Bir servis sağlayıcı ya da ürün arayışı ile yola çıkarken ihtiyaçlarımızı yazılı hale getirmek doğru bir yaklaşımdır. Bu, müşteri olarak kendi beklenti ve planlarımızı netleştirmemiz konusunda atabileceğimiz en ciddi adımdır.

Teknik Altyapı Ne Kadar Önemli?

Servis sağlayıcı tarafından teknik altyapıya yapılan yatırım, bu konudaki taahhüdün gerekli ama yeterli olmayan bir parçasını oluşturur. Nasıl evimize çağırduğumuz tesisatçının sadece bilgi ve tecrübesi ile yetinmeyip elzem alet ve malzemeleri çantasında bulundurmasını bekliyorsak, servis sağlayıcımızın da satış sunumlarında öne çıkardığı servisleri verebilecek ortam ve yatırımlara sahip olmasını bekleriz. Bu yatırımların bir kısmı tüm servislerin üzerinde yürüdüğü altyapı ile ilgiliyken, bir kısmı doğrudan servisleri vermeye yarayan sistemler ve araçlar ile ilgilidir. Bu konuda sorduğumuz sorulara net ve tutarlı yanıtlar alamamamız büyük olasılıkla ciddi sorunlara işaret eder.

Güvenlik yönetimi, network yönetimi, ticketing sistemleri ve kurumsal yönetim sistemleri (entepise management) bu bağlamda ilk akla gelen yatırımlardır. Dikkat edilmesi gereken nokta bu sistemlerin satın alınması için değil işlevselliği için yapılan yatırımı sorgulamaktır. Bu sistemler, ciddi yatırım ve lisanslama maliyetleri gerektirmekle birlikte, bunların düzgün olarak kurulması, entegre edilmesi ve işletilmesini sağlayacak maliyetler platform maliyetlerinin kat kat üstündedir. Ayrıca bu sistemlerden bir kısmının satın alınması gerekirken, diğer bir kısmı iç geliştirme ile aynı fonksiyonları yerine getirebilir. Güvenlik yönetimi sistemleri ve güvenlik servisleri çoklukla doğrudan yatırım gerektirirken, ticketing/destek sistemleri ya da network yönetim sistemleri servis sağlayıcı tarafından geliştirilebilir. UMTH servislerinin başarı ile verilebilmesi, altyapının uygunluğu yanında

birlikte çalışılan yabancı operatörlerin kalitesine, ses taşınan uluslararası ortamın nitelik ve performansına, ve uzman kadrolara bağlıdır.

Satış materyalleri niteliği ve derinliği çok farklı servisleri aynı ya da benzer isimlerde sunabilir. Alınacak servisin detay içeriğini ve bu servisle elinize hangi olanakların, çıktıların geçeceğini sorgulamak bu noktada önem kazanır.

İnsan Kaynakları

Servis sağlayıcıların en büyük iki maliyet kalemi personel giderleri ve telekomünikasyon giderleridir. Telekomünikasyon maliyetlerin düşürülmesi olumlu tarafta bu olanakların akılcı kullanımı ile, olumsuz tarafta ise yetersiz kullanımı ile (overbooking) mümkündür. İnsan kaynakları konusunda ise bir tarafta uygun bir planlama ve atıl personel yaratılmaması yer alırken, karşısında nitelik ya da nicelik olarak yetersiz insan kaynağı kullanımı, eğitimlerin aksatılması, bir kişiye uzmanlaşamayacağı kadar fazla ve farklı teknik alanların atanması yer alır. Hızlı personel değişimi sonucu teknik birikimin oluşması zarar görür, bu birikim kurumsallaşamaz ve aldığımız servisin kalitesi kişilere bağımlı kalır.

Seçim öncesine sorulabilecek etkin sorular şunlardır:

- § Destek masasında bir ilgiliye (IVR değil!) ne kadar zamanda erişilebileceği, hangi nitelikte ve ortalama kaç yıllık tecrübesi olan, hangi eğitim düzeyinde bir destek uzmanı bulmayı bekleyebileceğimiz,
- § Destek uzmanını aşan sorunlarda ikinci seviye bir mühendise ne kadar zamanda ve hangi prosedürü takip ederek erişilebileceği, hangi nitelikte ve ortalama kaç yıllık tecrübesi olan, hangi sertifikasyonda bir kişi olacağı,
- § Aldığımız servise ilişkin uzmanların kimler olduğu, bunların o servise özel yetiştirilmiş kişiler mi, yoksa olduğundan büyük gözükme durumunda olan servis sağlayıcılarda yetişen joker elemanlardan mı olduğu? Aldığımız servis ile ilgili en az iki kişi bulunup bulunmadığı, bir

sorun ya da ihtiyaç anında ilgili uzmanın hasta, tatilde ya da başka bir alanda çalışmakta olması nedeni ile geri çevrilme ya da bekletime olasılığımızın olup olmadığı.

Sağlıklı bünyelerde eleman değiştirme (turnover) süresi uzun, sağlıksız olanlarda ise kısadır. Ne yazık ki servis sağlayıcı sektöründe bu sürenin 1 yılın altına düşebildiği şirketler bile bulunmaktadır. Şirket değiştiren bir uzman, teknik bilgisinin %90'ını kendisi ile birlikte taşıyabilir, ancak her yeni şirket anlaşılması gereken ürünler ve prosesler demek olduğu için, bu nedenle kaos yaşama olasılığı her zaman yüksektir.

Servis sağlayıcının en büyük katma değeri insan kaynağı ve bunu müşterisine kullandırma biçimidir. Çok sayıda uzmanın birarada olduğu ve her gün karmaşık problemlerle karşı karşıya kaldığı bir ortam olarak servis sağlayıcılar, uzmanlık desteği sağlamakta eşsiz bir avantaj noktası olabilirler. Verdiği servis açısından kritik kütleye erişmiş bir servis sağlayıcıda aradığınız uzmanlığı bulabilirsiniz. (Bu uzmanlıktan yararlanabiliyor olmanız yine de karşınızdaki servis sağlayıcının hizmet ve yönetim felsefesine bağlıdır). Öte yandan, bir "rafta bulunsun" servisi alıyorsanız kendi elemanlarınızdan yetkin uzman bulma beklentiniz boşa çıkacaktır.

Ürün Tanımları Ne Kadar Gerçek?

Servis sağlayıcı sektöründe ürün tanımları genellikle satış süreci içinde ve satış baskısı ile belirlenir. Ürün yönetimi, bir şirketi ileri götüren çok ciddi yoğunlaşma isteyen bir alan olarak algılanmamaktadır. Bu nedenle hataların kopyalanması fazla zaman almaz. Örneğin Internet'in daha pahalı bir kaynak olduğu yıllarda Internet'e çıkamayıp lokal omurgada dolaşan paketler üretilmesi ve müşterilere VPN servisi olarak pazarlanması ya da açık indirim

verilemeyen müşterilere uydu yedeksiz Internet gibi *ad hoc* paketler oluşturulması rastlanılan durumlardır.

Tanımladığınız ihtiyaçlarınızla baştan örtüşen bir ürün tanımı, gerçekten verilebiliyor olması şartı ile, iyi çalışılmış bir geliştirme sürecine ve servis sağlayıcınızın empati yeteneğine işaret eder. Oysa, satış süreci içinde size özel bir esneklik ve geliştirme yaşıyorsanız, sizin için yapılan geliştirmenin sunum üzerinde yapılandan daha derin bir içeriği olduğundan emin olmalısınız.

Ürün tanımı, sadece ürünün teknik olarak nasıl gerçekleştirildiği ile ilgili olmayıp servis seviyesini de içermelidir. Bütün saatler zamanı göstermesine rağmen bazıları çok daha duyarlıdır ve duyarlılık olarak üst sıralarda yer alanlardan belki de sadece birisi 100 metre su altında da işlevlerini aynen yerine getirebilmektedir. Ürün tanımı bu ayrıntıları içeriyorsa sözleşme sonuna eklenerek ana sözleşmede referans gösterilmesi yeterli olacaktır. Aksi takdirde bu ayrıntıların ayrıca dökümanite edilmesi ve sözleşme eki olarak resmen kayıt altına alınması son derece önemlidir.

Referanslar

Satış sunumlarında müşteri tarafından referans sorulması oldukça sık rastlanan bir durumdur. Ancak gerçekte çok az referans görüşmesi yapılmaktadır. Satış sunumunda referans sayfalarının gözükmesi yeterli hale gelmiştir. Oysa ki bu referanslardan kullandıkları servisler ve müşteri profili olarak kendimize en çok benzeyenlerin seçilmesi ve bunlarla *ikili* olarak görüşülmesi çok değerli bilgiler sağlayabilir. Görüşülen kişilerin konuyla ilgili ve bilgi verebilecek durumda olup olmadığı özellikle sorgulanmalıdır.

Referans gösterilen şirketlerin bazı durumlarda servis almaya birkaç ay önce başlamış olması mümkün olmaktadır. Bu durumdaki bir müşteri satış referansı olabilir ancak teknik referans olarak kullanılması mümkün değildir.

Servis Seviyesi Garantileri

Müşteri ile servis sağlayıcı arasında en ciddi çarpışmanın geçtiği alanlarda birisi servis seviyesi garantisidir. Bu alana merak duymaya başlayan müşteriler ilk olarak konunun teknik parametrelerini belirlemekle işe başlarlar. Bir ağ bağlantısında süreklilik, gecikme ve paket kaybı oranları ana tartışma konusu haline gelirken, yüzdeler ya da milisaniyeler ile ilgili tartışma, toplu iş sözleşmelerinden daha çetin hale gelebilir. Ancak genellikle şu ayrıntılar atlanmaktadır:

- § Bu ölçümleri kim yapacak? Hangi sistemlerle yapacak? (Cezai yaptırımların söz konusu olduğu durumda servis sağlayıcının kendisini ele vermesini beklemek pek adil olmayabilir. Özellikle servis sağlayıcıların henüz aldıkları girdi servislere ilişkin servis seviyesi garantilerini çoklukla alamadıkları düşünülürdüğünde)
- § Bu ölçümlerin periyodu nedir? %0.5 downtime ayda 216 dakika mıdır yoksa günde 7.2 dakika mıdır? Yoksa yılda 43 saat midir?
- § Ölçümler hangi noktalar arasındadır? Ya da hangi durumları içerir, hangi diğerlerini içermez? "Transmisyon (Türk Telekom) kaynaklı problemler kapsam dışıdır" demek, yedekleme gereğini göz ardı etmek için kullanılmış mıdır? Aynı teknik zorluklar çıktığında servis vermeye devam edebilen başka servis sağlayıcılar görececek miyiz?
- § Teknik parametreler dışında problemime ne kadar zamanda müdahale edileceği, değişiklik isteklerimin en çok ne kadar zamanda yerine getirileceği, sorun takibinde ne kalitede ve hangi durumlarda bilgilendirileceğim gibi parametreler servis düzeyi tanımımda yer alıyor mu?
- § Cezai yaptırımlar servisin düzgün verilmesi için bir motivasyon oluşturuyor mu? Yoksa baştan istatistiki bir risk göz önüne alınarak servis maliyetine eklenmiş bir bileşen mi?

- § Sorumluluk sınırları tam ve açık olarak belirtilmiş mi? Problem çözme sürecinin başında problemim olduğunu *ispatlamam* mı gerekecek yoksa bu noktaya servis sağlayıcımla birlikte gelebilecek miyim?

Uzun Lafın Kısası...

Kalitenin yeni tanımı, alınan servis ya da malın kullanım amacına ve bize yansıtılan spesifikasyonuna uygunluğudur. Müşteri olarak kalite beklentilerimizin boşa çıkmaması için, karşımızdaki ürün ya da servis satan partiye transfer etmeden kendimizin yerine getirmesi gereken sorumluluklarımız vardır:

- § İhtiyacımızı bilmek ve bunu önerilen ürünler ile karşılaştırmak ve seçmek,
- § Özel ihtiyaçlarımızda servis sağlayıcımla birlikte çalışarak *terzilik* ürünün biçimlendirilmesine katılmak,
- § Sıradan ihtiyaçlarımız, piyasada önerilen ürünlerin hiçbiri ile örtüşmüyorsa kendi ihtiyaçlarımızı gözden geçirerek uzlaşmaya açık olmak,
- § Önerilen ürünleri bize yansıtılan spesifikasyonuna uygun şekilde alabilmemize ilişkin resmi ve teknik önlemleri almak, soruşturmaları yapmak.

Sektörde kalitenin zaman içinde standart hale gelmesi dileğiyle...