

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
SAYISAL YÖNTEMLER VE YÖNETİM BİLİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**GÜÇLÜ MARKA KONUMLANDIRMASINDA
BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN ROLÜ
VE
BİR E-İŞLETMECİLİK ÖRNEĞİ**

Selcan KARABACAK

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Yılmaz GÖKŞEN

2008

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Güçlü Marka Konumlandırmasında Bilişim Sistemlerinin rolü ve Bir E-İşletmecilik Örneği**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Adı SOYADI

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Selcan Karabacak
Anabilim Dalı : İşletme Bölümü
Programı : Sayısal Yöntemler ve Yönetim Bilimi
Tez Konusu : Güçlü Marka Konumlandırmasında Bilişim Sistemlerinin rolü ve Bir E-İşletmecilik Örneği
Sınav Tarihi ve Saati :...../...../..... :.....:.....

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA O OY BİRLİĞİ O
DÜZELTİLMESİNE O* OY ÇOKLUĞU O
REDDİNE O**
ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir. Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir. O
gözden geçirildikten sonra basılabilir. Tez
Tezin basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Güçlü Marka Konumlandırmasında Bilişim Sistemlerinin Rolü ve Bir E-

İşletmecilik Örneği

Selcan Karabacak

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Sayısal Yöntemler ve Yönetim Bilimi Programı

Pazarlama, işletmelerin vazgeçilmez yönetim fonksiyonlarından biridir. Küreselleşen dünya ile birlikte işletmeler iç pazarlardan dış pazarlara açılmak ve ürettikleri ürün veya hizmetleri tüm dünya ülkelerinde satmak istemektedirler. Örnek olarak incelediğimiz mermer sektöründe üretici firmalar için dış pazarlara açılım neredeyse bir zorunluluktur. Ürün çeşitliliğinin fazla olması ve dış pazarlardaki rekabet işletmeleri farklı yaklaşımlara yöneltmiştir. Marka yönetimi ve güçlü marka konumlandırması, işletmelerin pazara yayılmada kullanabilecekleri önemli bir araçtır. İşletmeler, güçlü marka konumlandırmasını, uluslar arası pazarlarda güvenilirliklerini ve karlılıklarını arttırmak için kullanabilirler. Teknolojideki ilerlemenin hızına bağlı olarak gelecekte işletmelerin hayatında her işlemin elektronik ortamda yürütüleceği öngörüsünü yapmak yanlış olmaz. E-işletmecilik Uygulamasında incelediğimiz mermer sektör araştırmaları da bu öngörüğü destekler niteliktedir.

Anahtar Kelimeler: Marka Konumlandırma, Bilişim Sistemleri, E-İşletmecilik

ABSTRACT

Master Thesis

**The Role of Information Technologies at Strong Brand Placing and an E-Business
Case**

Selcan Karabacak

**Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Business Administration
Programme of Operations Research Management Science**

Marketing, is one of the management function that the companies can not abandon. With the Globalization world, the companies, want to go through the international markets from the domestic one for selling their goods and services at countries all around the world. For the companies at the marble business that we inspected as a case, going through the international markets, is almost an obligation. Having too much different product types, and the competition at international markets, pushed the companies to different approaches. Brand Management and Strong Brand Placing are good tools for companies for diffusing to market. Companies, can use the strong market placing, for increasing their reliability and profitability at international markets. Based on fast improvement at technology, the foresight of, going on all the operations at a company's life, at an electronical environment, will not be wrong. The Marble Business Researches, that we inspected at e-business case, are as a proof for that improvement.

Key Words: Brand Placing, Information Technologies, E-Business

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
TABLO LİSTESİ	
GİRİŞ	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM

1. MARKA YÖNETİMİ VE MARKA YÖNETİMİNDE KONUMLANDIRMA STRATEJİLERİ.....	1
1.1. MARKA KAVRAMI	1
1.1.1. ELEKTRONİK MARKA(E-MARKA) KAVRAMI VE YÖNETİMİ	7
1.2 MARKA KONUMLANDIRMA STRATEJİSİ.....	13
1.2.1KONUMLANDIRMA SÜRECİ	14
1.2.2 ALT MARKALAR KULLANMA.....	19
1.2.3. GLOBAL MARKA KONUMLANDIRMASI	19

İKİNCİ BÖLÜM

2. BİLİŞİM SİSTEMLERİ VE E- İŞLETMECİLİK	25
2.1. BİLGİ SİSTEMLERİ	26
2.2.YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ	31
2.2.1.YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMİ (YBS)'NİN ÖZELLİKLERİ VE KURULUŞU.....	35
2.2.1.1.YBS' NİN ÖZELLİKLERİ	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. E- TİCARET VE E-İŞLETMECİLİK	39
3.1 ELEKTRONİK TİCARET:.....	41
3.2. ELEKTRONİK İŞ (E-İŞ)	45
3.2.1. E-İşletme Yapısı	48
3.2.2. İşletmenin Teknolojisi	58
3.2.3.İşletme İçi Diğer Sistemlerle Entegrasyon ve E-İşletme'nin Çalışma	
Biçimi.....	67
3.2.3.1E-İşletme'nin Çalışma Biçimi.....	70
3.2.3.2. E-İşletmecilikte Uygulanan CRM	70
3.2.3.3. E-iş ve Tedarik Zinciri Yönetimi	74
3.2.3.4. ERP ve E-iş Entegrasyonu	78

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. UYGULAMA	87
4.1. UYGULAMANIN YAPILDIĞI SEKTÖR	88
4.2. SEKTÖREL SWOT ANALİZİ İŞİĞİNDA TANIMLANAN	
SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ.....	101
4.2. UYGULAMA YERİ , KONUSU VE AMACI	108
4.2.1. Uygulama Yeri.....	108
4.2.2. Uygulamaya Sistem Yaklaşımı Entegrasyonu	110
GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER.....	132

KISALTMALAR

ERP	: Kurumsal Kaynak Planlaması: Enterprise Resource Planing
SCM	: Tedarik Zinciri Yönetimi : Supply Chain Management
CRM	: Müşteri İlişkileri yönetimi: Customer Relationship Management
B2B	: işletmeden İşletmeye: Business to Business
B2C	:İşletmeden Tüketickiye: Business to Consumer
C2C	:Tüketiciden Tüketickiye: Consumer to Consumer
HTML	:Web Sayfası Programlama Dili: Hyper Text Markup Language
XML	: Web Sayfası Programlama Dili: Extensible Markup Language
SSL	:Güvenli Socket Yüzü : Secure Socket Layer
SET	:Güvenli Elektronik İşlemi : Secured Electronic Transaction

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Elektronik İş Yapısı	42
Şekil 2. E-ticaret için sektörel bir model	43
Şekil 3a. Geleneksel İş Yapısı	51
Şekil 3b. Elektronik-İş Yapısı	51
Şekil 4. E-İş'in evrim süreci	55
Şekil 5a. Satıcı merkezli CRM modeli.....	72
Şekil 5b. Müşteri merkezli CRM modeli.....	72
Şekil 6. Dünya Taş Üretiminde Türkiye'nin Payı	89
Şekil 7. Dünya Doğal Taş Ticaretinde Türkiye'nin Payı.....	91
Şekil 8. Dünya Doğal Taş İhracatındaki ilk Beş Ülkenin Miktar Bazında payı (2002)	92
Şekil 9. Türkiye Mermer Üretimi	95
Şekil 10. Mermerin Bölgesel Dağılımı	95
Şekil 11. Türkiye'nin Doğal Taş ve Mermer İhracatı	96
Şekil 12. Mermer ve Toplam İhracat Artış Oranları	96
Şekil 13. 2003 Yılı Mermer İhracatı'nın Dağılımı.....	96
Şekil 14. Web Sitesi Giriş Sayfası	116
Şekil 15. Web Sitesi Ana Sayfası	117
Şekil 16. Web Sitesi Hakkımızda	118
Şekil 17. Web Sitesi Paketleme Şekilleri Sayfası	119
Şekil 18. Web Sitesi Online Stok Kontrolü Sayfası : 1	121
Şekil 19. Web Sitesi Online Stok Kontrolü Sayfası : 2.....	122
Şekil 20. Web Sitesi Online Stok Kontrolü Sayfa : 3	123
Şekil 21. Stok.....	124
Şekil 22. Stok2.....	124
Şekil 23. Tracking	125
Şekil 24. Admin Ekranı 1	126
Şekil 25. Admin Ekranı 2	127
Şekil 26. Admin Ekranı 3.....	127
Şekil 27. Admin Ekranı 4.....	128

Şekil 28. Web Sitesi Arama Sonuçları 1.....	130
Şekil 29. Web Sitesi Arama Sonuçları 2	131
Şekil 30. Web Sitesi Arama Sonuçları 3.....	131

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Klasik ve Elektronik Tedarik Sistemlerinin Karşılaştırılması	75
Tablo 2. Türkiye Doğaltaş Üretimi.....	90
Tablo 3. Dünya Doğal Taş İhracatında İlk 10 Ülke (Milyar ton)	91
Tablo 4. 2002 Yılında İlk Beş İthalatçı Ülke (1000 ton).....	92
Tablo 5. Dünya Doğal Taş Üretim Projeksiyonu (Milyon Ton).....	93
Tablo 6. Dünya Doğal Taş Tüketim Projeksiyonu (Milyon m2).....	93
Tablo 7. Dünya Doğal Taş Ticaretine İlişkin Projeksiyon (milyon m2).....	94
Tablo 8. Madencilik ve Taş Ocakçılığı Sektöründeki Katma Değer	97

GİRİŞ

Globalleşen dünyada sürekli çeşitlenen talepleri karşılama isteği ve hızla değişen teknolojik çevre işletmelerin önüne tüm yönetim fonksiyonları için yeni alternatifler sunmaktadır. Genel geçer kavramlara yeni alternatifler sunulmakta, bilişim sistemlerini yönetim fonksiyonlarına, ihtiyaç duydukları miktarda entegre eden işletmeler, minimum maliyetle ürün ve hizmetlerinde katma değer yaratmakta, ve emeklerinin karşılığını alabilmektedirler.

Ürün çeşitliliğinin fazla olması ve dış pazarlardaki rekabet işletmeleri farklı yaklaşımlara yöneltmiştir. Marka yönetimi ve güçlü marka konumlandırması, işletmelerin pazara yayılmada kullanabilecekleri önemli bir araçtır. İşletmeler, güçlü marka konumlandırmasını, uluslar arası pazarlarda güvenilirliklerini ve karlılıklarını arttırmak için kullanabilirler. Aynı zamanda stoksuz çalışmak , ölçek ekonomilerinden faydalanmak ve bilişim sistemleri sayesinde parça başına yüklenen maliyeti düşürebilir, pazar fiyatlarından ayrılmadan karlılıklarını yükseltebilirler. Tüketiciler için marka, bir ürünün tanınmanın en kolay yoludur. Üründen memnun oldukları ve ihtiyaçlarını karşıladığı sürece, üründen kaçınmamalarına yardımcı olur. Marka ürünün menşeyini gösterir, kalite güvencesi ve garantisini taşır¹. Marka olmadan üretici ve satıcılar reklamdaki daha az yarar sağlayabilir, hatta bazı ürünlerin marka olmadan tanıtılabilmesi mümkün değildir² . marka gerçekte işletmenin çalışması için zorunlu herhangi bir donanım gibi değerlendirilebilir. İşletmenin pazarlama yöneticisi, bir marka oluşturduğunda ve marka değeri arttığında esasen işletmenin toplam değeri artıyor demektir³.

¹ Baykal,C., Türk Mal ve Hizmet Kalitesinin Arttırılması ve Marka Oluşturulması , Dış Ticarete Durum, 42,1999

² Sevim, F., Türk Hazır Giyim Ürünlerinin Yurt Dışında Marka İmajıyla Pazarlanması ve Örnek Pazar Çalışması, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı, İGEME,1992

³ Tenekecioğlu, B., Ersoy, N.F., Pazarlama Yönetimi, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 2000

İşletmeler büyüyüp geliştikçe, eylemlerinin denetlenmesi, bir insanın yeteneklerini aşmıştır. Bu durumda, yönetici; aynı zamanda birden çok yerde bulunmak, planlamak, örgütlemek, yürütmek, uyumlaştırmak, denetlemek, yetiştirmek, özetle işletmenin tüm eylemlerini yönetmek zorunda kalacaktır. Bu nedenle, değişen dünya koşullara ayak uydurabilmek için, yönetim tekniklerinde bilimsel yöntemlerin kullanılması gerekir.

Örgütlerin büyümesi ile birlikte, iletişim ve örgüt sorunları önemli boyutlara ulaşmıştır. Bu arada kimin yetki ve sorumluluğu nerede başlayacak? nerede bitecek? kim kimden buyruk alacak? kime danışacak? ya da bildirim (rapor) verecek? gibi örgütsel sorunlar gelişmeye başlayacak ve bir yönetim bilişim sistemine duyulan gereksinim biçimlenmeye başlayacaktır.

Yöneticilerin doğru, etkin kararlar alabilmesi için, iç ve dış kaynaklardan çeşitli bilgilerin zamanında alınması ve değerlendirilmesi gerekir. Başka deyişle, etkin bir yönetim; eksiksiz, doğru ve zamanında sağlanan bilgilerle işlerlik kazanabilmektedir. Bir işletmede yönetimin bilgi gereksiniminin sürekli bir biçimde karşılanması; bir anlamda yönetim bilişim sisteminin kurulması ile olasıdır.

En küçüğünden en büyüğüne kadar tüm işletmelerde, bilgi toplama, kayıt saklama, yeniden bulma ve dağıtımına ilişkin bir sistemin gereği açıktır. Özellikle örgütler büyüdükçe, bilgi toplama, kaydetme, yeniden bulma ve etkin iletişime ilişkin sorunları artmaktadır. Ayrıca, işletmenin eylemlerine, pazar durumuna, rakiplere, tüketicilere ve tüm iç ve dış çevreye ilişkin bu bilgiler, işletme içinde bilgi akışını sağlayan bir iletişim ağı aracılığıyla bir yerden ötekine aktarılır. Bu karmaşık bilgi akışında, gerekli bilgilerin, hangi yöntemlerle seçileceği, kaydedileceği ve etkin kararlar alınması için yöneticinin nasıl besleneceği, etkin bir yönetim bilişim sisteminin varlığını gerektirir. Etkin bir yönetim bilişim sistemi, veriler ya da bilgileri, olabildiğince kaynağından alır ve daha sonra bunların düzenleneceği, hesaplanacağı, özetleneceği ve karar organları için, yararlı bir biçime sokulacağı bilgi işleme merkezlerine gönderir ⁴.

⁴ ERKUT, Haluk, "Yönetim Bilişim Sistemleri", Bilgisayar Destekli Yönetim Sistemleri, 1989, sayfa 25

Teknolojideki ilerlemenin hızına bağılı olarak gelecekte işletmelerin hayatında her işlemin elektronik ortamda yürütüleceğı öngörüsünü yapmak yanlış olmaz. E-İşletmecilik Uygulamasında incelediğimiz mermer sektör araştırmaları da bu öngörüü destekler niteliktedir. Uygulamaya konu olan firmaların ana faaliyet konusu uluslar arası ticarettir. Ticaret kavramını genel olarak, kazanç amacıyla servis ve ürünlerin alım/satımları olarak tanımlamıştık. Yapılan işlerin amacı genelde ticaret yapmak olduğundan, klasik iş anlayışı ticaret kavramıyla sıkı bir ilişki içindedir. Fakat klasik bir iş modeli ticaretten çok daha fazlasını barındırır. İş modellerinde önemli olan nakit para akışından çok, yapılan işin sonucunda elde edilen kazançlardır. Bu kazançları elde etmek için müşteri ilişkileri, tedarik zincirinde bulunan şirketlerle olan ilişkiler ve iletişim önemli yer tutmaktadır.

Bir işletmenin E-İş yapmasını sağlamak, basit bir internet sitesi hazırlamaktan çok daha fazlasını içerir. Bunu gerçekleştirmek için işletmenin, stratejisi ve operasyonlarıyla ilgili bütün detayları gözden geçirerek yeniden düzenlemeler ve değişiklikler yapması gerekir. Çünkü bu, yeni ekonomide hayatta kalmak, rekabet edebilmek ve bu rekabet sonucunda başarılı olabilmeleri için bir zorunluluktur. Elektronik işletme olma yolunda kendilerini yenileme konusunda başarısız olan şirketler, E-İşin ciddiyetini kavramış ve gerekliliklerini yerine getirerek uzun dönemli stratejik planlar yapmış olan şirketler karşısında tutunamayacaklardır. Bunun için, E-İşin oluşturduğu mücadelelere ve fırsatlara yönelik bir E-İş stratejisi oluşturmak, E-İşletme olmak isteyen bir kuruluş için anahtar basamaklardan biridir. Fakat bu stratejiyi oluşturmadan önce şirketin kendisini çok iyi tanıması ve E-İş evriminde nereye kadar ilerleyeceğini belirlemesi gerekir. Uygulamanın yeri işletmenin içerisinde bulunduğu sektör doğal taş sektördür, ve ülkemizin özellikle doğal taş rezervleri açısından uluslararası pazarlardaki rakiplerine oranla daha iyi bir pozisyonadadır. Dünya genelinde doğal taşların yapı ve dekorasyon malzemesi olarak kullanılmaya başlanması doğal taş üretiminin artmasına neden olmuştur. Özellikle son on yılda görülen artış, kazanım ve işleme teknolojisindeki gelişmelere paralellik göstermektedir. Giderek daha mükemmel hale getirilen işleme teknikleri ile taş, kolay ve ekonomik olarak

istenen şekilde işlenmekte ve yeni kullanım alanları bulmaktadır. Doğal taşın malzemelerin mimar ve tasarımcılar tarafından daha fazla tercih edilmesi dünyadaki tüketici sayısının artmasına neden olmuştur. Önemli ölçüde düşen piyasa fiyatları, ekolojik ve estetik görünümlü malzemelere olan ilginin artması da tüketimin artmasına yardımcı olmuştur. Uzmanlar gelecek yıllarda bu gelişmenin süreceği tahmininde bulunmaktadır. Günümüzde dünya doğal taş üretiminin yüzde 73'ü 12 ülke tarafından yapılmaktadır. Bu ülkelerin ticari faaliyetlerine bakıldığında ve ihracatları üretimleri ile kıyaslandığında Finlandiya, Norveç, Güney Kore gibi sert taş ihracatçısı ülkelerin ihracatta Türkiye'den daha etkili oldukları, buna karşılık İtalya, İspanya, Portekiz ve son yıllarda Yunanistan gibi ülkelerin hem ithalatta hem de ihracatta etkili oldukları görülmektedir. Bu sonuç doğal kaynakların çıktığı değil, işlendiği ülkeye daha fazla katma değer bıraktığı ilkesinin, doğal taşlar için de geçerli olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada güçlü marka konumlandırmasında bilişim sistemlerinden alınan destek, ve e-işletmecilik disiplinine geçişini sağladığımız firmadaki değişimlerin analizi yapılamaya çalışılmıştır. Aynı zamanda güçlü marka konumlandırması ve e-işletmeciliğin rekabet avantajı yaratmadaki etkileri de değerlendirilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. MARKA YÖNETİMİ VE MARKA YÖNETİMİNDE KONUMLANDIRMA STRATEJİLERİ

1.1. MARKA KAVRAMI

Markayı bir tanıma bağı kalarak anlatmak ve tek bir tanıma bağı kalınarak anlaşılmasını beklemek mümkün değildir. Çünkü marka aşağıda bahsedileceği hem görünen yani fiziki hem de görünmeyen duygularla da ifade edilebilen bir özelliğe sahiptir. Amerikan pazarlama birliği firmaya yönelik “marka” tanımını şöyle yapmıştır. Bir satıcın ya da satıcılar grubunun mal ve hizmetlerini tanımlayan ve onları rakiplerinden ayırt etmeyi amaçlayan bir isim, terim, şerit, sembol, şekil ya da bunların kombinasyonudur.⁵ Bu tanım ürüne yönelik olması sebebiyle çok eleştirilmesine rağmen pazarlama literatürüne girmiştir. Aaker ve Kotler de bu tanıma benimseyenlerdendir. Aaker; “ markayı anlama insanların algılamalarını ve markaya karşı tavırlarını zenginleştirerek, stratejilere yardımcı olabilir, farklılaştırıcı bir marka kimliğine katkıda bulunabilir, iletişim çabasına önderlik edebilir aynı zamanda marka değerliliği yaratabilir⁶. ” önermiştir. Başka bir tanıma göre; “marka” , bir satıcının mal ve hizmetlerini diğer satıcılardan ayıran bir isim terim resim sembol veya herhangi bir başka özelliştir⁷. Amerikan pazarlama birliğinin tanımından farklı olarak bu açıklamada dile getirilen ana değişiklik “ herhangi başka özellik ifadesidir”. Bu da değer yaratan başka farklılıkların olduğuna işaret eden bir tanımlamadır. Bu tanımın açıklaması “ayırt edicilik” anlamında olan tüketicilerin/müşterilerin subjektif yargılarını da içeren kaliteli mal ve hizmetle bütünleşmiş marka gerçeğinin altında gizlidir⁸ “Farklılık” bir markanın konumlandırmasını yansıttığı gibi, markanın kişiliğini ve hatta her ikisini birlikte yansıtabilir. Başarılı markalar, hedef pazarın ihtiyaç ve

⁵ Wood, L., Brands and Equity: Definition And Management, Management Decision, 38,9,2000

⁶ Acuner, T., Şebnem., Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti sağlamadaki rolü, Pazarlama Dünyası 2001

⁷ Wood, L., Brands and Equity: Definition And Management, Management Decision, 38,9,2000

⁸ Ar,A.A.,Marka Yaratma ve Kalite İlişkisi, Standart Dergisi Türk standartları Enstitüsü, Ekim, 53-59,2003

isteklerini karşılayanlardır. “Konumlandırma” genellikle tüketicilerin marka ile ilgili zihinlerindeki farklılıkları gösterecek şekilde kullanılmaktadır.⁹

Ünlü pazarlama gurusu Don Schultz’a göre, marka, onu yaratanların kim olduklarını, neyi nasıl yapmak istediklerini anlatan bir özet. Marka denilen kavram, içerisinde onu yaratan kurumun misyonunu, ürününü, hedeflerini, değerini, verdiği sözleri ve en önemlisi de gerçeği barındırıyor.¹⁰

Markanın İşletmeler Açısından Faydaları:

- Tutundurmaya yardımcı olur ve talep yaratmada etkilidir.
- İşletme ve ürün imajının yerleştirilmesini sağlar.
- Marka işletmenin satışlarını ve rekabet gücünü artırır.
- Piyasada daha önce başarılı olmuş ve kaliteyle özdeşleşmiş bir marka, ürün hattına yeni ürünlerin eklenmesini kolaylaştırır.
- Piyasada başarılı olmuş bir marka, aracı kuruluşların o ürüne piyasa fiyatından farklı fiyat koymasını engeller.
- Marka tescil edilerek yasal bir konum kazanır ve marka sahibine güvence sağlar.

Markanın Tüketiciler Açısından Faydaları:

- Marka tüketicilerin kalite garantisidir.
- Marka tüketicinin aldığı ürünü tanımasına yardımcı olurken diğer ürünlerle karıştırılmasını da önler.
- Tüketicie ürünü özelliklerini tanıtır ve bu konuda güvence sağlar.
- Tüketicinin aldığı ürün markalıysa, tüketici sahip olduğu ürünün satış garantisi hizmetlerinin, ürüne sahip olduktan sonra da devam edeceğini bilir.

❖ Marka Kullanımının Üstünlükleri

Marka kullanımını alıcılar, satıcılar ve toplum açısından yararları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

⁹Öneri, F.Asuman YALÇIN – Özlem BULUT, Marmara Üniversitesi Yay., Cilt: 5, Sayı: 18, Sayfa: 7-12.

¹⁰Capital, Aylık Ekonomi Dergisi, Yıl: 11, Sayı: Nisan 2002, Sayfa: 76-79.

Alıcılar Açısından; Marka isimleri alıcıya ürünün kalitesi hakkında fikir ve güvence verir, markalı malın iadesi kolay olur. Alışverişte etkinliği artırır, tanıma ve seçme kolaylığı olur. Tüketicilere yaralı olabilecek yeni ürünlere dikkati çeker.

Satıcılar Açısından; Siparişlerin işlenmesi ve sonradan izlenmesi kolay olur, taklit, kopya vb. haksız rekabete ve de yeni rakiplerin piyasaya girmesine karşı korunma sağlar. Marka, müşteriler açısından garanti belgesi gibi işlev göreceğinden sadakati artırır. Marka sadakatının artması işletmenin pazarlama planlamasını kolaylaştırır, pazarın bölümlere ayrılması daha kolay olur, işletme imajı oluşturmaya yardımcı olur, tutundurma kolaylaşır, itme stratejisi daha rahat uygulanabilir, işletme için şerefiye ve marka denkliği (Brand Equity) yaratır. Marka denkliği yaratmada da kalite ve tutundurma çok önemli rol oynayan iki faktördür.

Toplum Açısından; Toplum açısından markalamanın aleyhine ve lehine görüşler vardır. Aleyhine olanlar, markanın özellikle homojen ürünlerde gereksiz ve gerçek dışı ürün farklılaştırmasına yol açtığını, reklam, ambalaj vb. gibi maliyetleri arttırdığını öne sürmektedir. Buna karşılık, marka, fiyatlarda kârlılık sağlayabilir, ürünlerin kalitesinin iyileşmesine ve işletmelerin taklitlerden korunmak için daha çok yenilik yapmalarına yarayabilir. Tüketicilerin korunmasına katkıda bulunur.¹¹

Shultz'a göre 21. yüzyılda artık geleneksel anlayışın yerine pazarlamaya yeni yaklaşımlar getiren kurumların marka değerleri artacak. Bugün bunu başaran Dell, Samsung ve Starbucks gibi markalar önümüzdeki dönem rakiplerinin önüne geçecek. Kurumsal marka yönetimi yaklaşımı ön plana çıkacak. Marka yönetimi 21. yüzyılda marka yaratmak, markaya bir imaj ve içerik yüklemek konularına odaklanacak. Müşterinin istek ve ihtiyaçlarını kavramak önem kazanacak. Ve marka artık sahip olduğu imaj içerik ve müşterisiyle tanımlanacak. Daha çok kurum, sahip oldukları markada müşterinin yarattığı farkı keşfedecek.

Global ekonomi içerisinde gelecekte kurumsal markalar daha başarılı olacaklar. Daha çok bir markanın şemsiyesi altında toplandığını göreceğiz. Bugün General Electric (GE) markası altında pek çok şirketin ürünü yer alıyor. Procter&Gamble da kurumsal markaya iyi örneklerden biri. Dünyanın neresinde olursa olsun P&G şemsiyesi altında ürünlerin konumu bellidir¹² .

¹¹ **Öneri, F.Asuman YALÇIN – Özlem BULUT**, Marmara Üniversitesi Yay., Cilt: 5, Sayı: 18, Sayfa: 7-12.

¹² **Capital**, Aylık Ekonomi Dergisi, Yıl: 11, Sayı: Nisan 2002, Sayfa: 76-79.

Güçlü Bir Markanın Özellikleri

- Markanın söylenişi kolay olmalı. Başkalarıyla karışmamalıdır. Tanınmış reklam ajansı Cen ajans'ın söylenişine çok benzeyen başka bir reklam ajansı Can ajans'ta olduğu gibi karışıklığa neden olmamalıdır.
- Herhangi bir ürünün ya da kuruluşun adı, başka alanlarda kullanılmamalıdır. Karışıklıklara neden olabilir, örneğin, hepimizin bildiği “Koç Holding” yanında hiç ilgisi olmayan “Koç Otobüsleri” de vardır.
- İnsan isimleri olmamalıdır. Aynı isimden pek çok kişi olabileceği ve ayrı yerlerde belki de aynı konudaki bir markalamada kullanılabilmesi düşünülmelidir.
- Coğrafi isimler olmamalıdır. Aynı yörenin ismini kullanan pek çok firma ve ürün adı vardır. Bu durum, tüketici için de, firma için de olumsuzluktur. Örneğin; “Ankara” isminde gazoz, makarna fabrikası, reklam ajansı, sigorta şirketi, vb. markalar vardır.
- Markalar, ürünün özelliğinden doğmamalıdır. Sarı,silindir gibi ürünün biçim ve rengini kullanmak yanlıştır. Aksine ürünle ilgisi olmayan, uydurulmuş bir ismin akılda kalma şansı daha fazladır. “Sana”, “Omo” isimlerinde olduğu gibi.

Güçlü bir marka geliştirirken 3 önemli nokta bulunur, bunlardan birincisi değer önerisi geliştirmektir. Daha sonrasında güçlü bir konumlandırma seçmek gelir ki; Porter, Rekabet Stratejisi adlı kitabında üç geniş seçenek önerdi: Şirketler, ürünü farklılaştıran şirket, düşük maliyet lideri şirket yada nişçi şirket olmak için çabalarını yoğunlaştırmalıdır. Porter, şirketleri, eğer her üç alanda da iyi olmaya çalışırlar ve hiçbir alanda üstün olamazlarsa, bu alanlardan birinde üstün olan şirketler karşısında kaybedecekleri konusunda uyarıyor. Orta yolu seçmek, kapana kısılmak demektir. Ayrıca her konumlandırma stratejisi, farklı bir organizasyon kültürü ve yönetim sistemi gerektirir.

Özgün bir konumlandırma seçmek ise son önemli noktadır. Şirketin geniş konumlandırmayı aşip, satın almak için daha somut neden ve yararları ifade etmeleri gerekir. Şirketlerin çoğu, aşağıda sıralanan imkânlardan birini seçerek, *tek bir büyük yarar konumlanmasının* reklamını yaparlar:

- En iyi kalite
- En iyi performans
- En güvenilir
- En dayanıklı
- En emniyetli
- En hızlı
- Paranızın satın alabileceği en iyi değer
- En az pahalı
- En yüksek prestijli
- En iyi tasarım yada model
- Kullanımı en kolay
- En elverişli

Buna göre otomobil pazarında, Mercedes “en prestijli” konumun sahibidir; BMW (sürüş açısından) “en iyi başarımlı” konumunun sahibidir; Hyundai “en az pahalı” konumun sahibidir; Volvo da “en emniyetli” konumun sahibidir.¹³

Serçe ile başladı Tofaş’ın “kuş” serisi Doğan, Şahin ve Kartal markalarıyla devam etti Tofaş’ın otomobil macerası. Fakat onlar bizim için Doğan, Kartal ya da Şahin değil, Tofaş’tı. Yıllarca otomobillerin logosu olarak da Tofaş’ın “T” si kullanıldı.fakat artık hem kuş serisi hem de Tofaş için yeni dönem başlıyor. Uzun yıllar Fiat ile beraber otomobil markası olarak lanse edilen Tofaş, 2001’de Alfa Romeo’nun satışını üstlenmesiyle bünyesindeki marka sayısını artırdı. Fakat bütün bu markaların Tofaş çatısı altında toplanması, tüketicinin algı karmaşasına yol açtı.Yeni bir döneme girdiklerinin sinyallerini veren firma, hem kurum hem de marka kimliğini yeniden şekillendiriyor. Yeniden marka ve kimlik yapılanması sonucunda Tofaş artık sadece bir kurum ismi olarak yer alacak. Kuş serisi otomobillerde klasik “T” logosu yerine yepyeni bir logoyu taşıyacak. Fiat ve Alfa Romeo da farklı konseptte sahip markalar olarak tüketiciye yeniden anlatılacak. Fiat yalın, keyifli, kişilikli, yenilikçi kimliğiyle karşımıza çıkarken, Alfa Romeo çekici, kendine has, öncü, güçlü ve spor kimliğini taşıyor.¹⁴

Şirketler, “daha fazla paraya daha fazlası”nı veren rakiplere, kalitesi ve fiyatı onların ürünleri ile kıyaslanabilir düzeyde, ama fiyatı onlarınkinden çok daha düşük olan markalarla saldırabilmektedirler. Toyota şirketi, Lexus otomobilini “aynı fiyata daha fazlası” değer konumlandırması ile piyasaya çıkardı. Reklamlarının başlığı şöyleydi; “belki tarihte ilk kez, 72.000 dolarlık bir otomobili 36.000 dolarlık bir otomobille değiştirmek, daha yüksek kalitede bir modelle değiştirmek sayılacak.” Tipik

¹³ **Kotler ve Pazarlama, Philip KOTLER** (Çev. Ayşe Özyağcılar), Sistem Yay., İst., Ekim 2000, Sayfa: 76-98.

¹⁴ **Platin**, Aylık Ekonomi ve Aktüalite Dergisi, Yıl: 5, Sayı: Nisan 2002, Sayfa: 44.

bir ürün ya da markayı normal fiyatından daha düşük fiyatla almak, herkese memnun edecekmiş gibi görünür. Kişisel bilgisayar imal eden pek çok şirketin başarısı, IBM ya da Apple gibi orijinal lider markaların tıpkılarını yapıp, tanınmayan bu markaları yüzde 20-30 daha düşük fiyatla satmalarına dayanmaktadır. İndirimli satış yapan mağazalar, ellerindeki malların çok üstün olduğu iddiasında bulunmuyorlar, ama kendi üstün satın alma güçleri sayesinde, alışılmış markaları çok büyük tasarruflarla sunabiliyorlar. Bazı müşteriler, imalatçı ya da hizmet sunan bazı şirketlerin istediklerinden fazlasını verdikleri halde, yine de daha yüksek ücret ödemek zorunda olduklarından şikâyet ederler. Cep telefonu pazarı önemli bir örnektir. Cep telefonu fotoğraf ya da sesli video kaydı çekmek ihtiyacı hissetmeyen kişiler için, cep telefonuna entegre yüksek kaliteli kameralar gerekli değildir. Bu sayede, cep telefonu üreticileri son teknolojiye sahip ürünler yanında sade ve sadece iletişim aracı olarak kullanılacak modelleri de pazara sunmaktadırlar. Kuşkusuz, kazan(dır)an değer önerisi, müşterilere ve müşteri adaylarına daha az paraya daha fazlasını teklif etmek olacaktır. *Kategorilerindeki tüm rakipleri vuran* son derece başarılı mağazaları cazip hale getiren de budur. Örneğin Toys ‘R’ Us, en geniş oyuncak yelpazesini en düşük fiyatlarla sunar. Her marka, kendi hedef pazarına göre tasarlanmış bir değer konumlandırma stratejisi seçmelidir. “daha fazla paraya daha fazlası” bir hedef pazarı kendine çekecektir; “çok daha az paraya daha azı” ise bir başka hedef pazarı kendine çekecektir. Önünde sonunda başarısızlığa uğrayacak tek değer konumlandırması “daha çok paraya daha azı”dır. Burada müşteri sonunda aldatıldığını hisseder ve piyasaya bu şekilde girmiş olan marka kısa zamanda piyasadan kaybolur.

Bir marka adında aranan nitelikler arasında aşağıdakileri sayabiliriz:

- Ürünün yararlarını öne süren bir şey söylemelidir.
- Eylem ya da renk gibi, ürünün niteliklerini düşündüren bir şey söylemelidir.
- Söylenmesi, tanınması ve hatırlanması kolay olmalıdır.
- Ayırt edici özellikte olmalıdır.
- Diğer ülkelerde ya da dillerde kötü bir anlama gelmemelidir.

Marka yapılandıran kişiler, bir marka için zengin bir çağrışımlar grubu oluşturmaya çalışırken, bir anlam iletisi verebilecek beş boyutu göz önünde bulundurmalarıdır:

Vasıflar: Güçlü bir marka, alıcının zihninde bazı vasıflara çağrışım yapmalıdır. Mercedes otomobili, çok iyi mühendisliğe dayanan, dayanıklı, sağlam ve pahalı bir otomobil resmini zihinde canlandırır.

Yararlar: Güçlü bir marka, yalnızca özellikleri değil, yararları da hatıra getirmelidir. Mercedes adı, sürmesi keyifli ve varlığı sahibine prestij sağlayan, iyi performanslı bir otomobili düşündürür.

Şirket değerleri: Güçlü bir marka, şirketin önem verdiği değerleri taşımalıdır. Bu nedenle Mercedes, mühendisleriyle ve mühendislerinin yaptıkları yeniliklerle gurur duyar, işletmelerinde çok iyi organize olmuştur ve verimli çalışır.

Kişilik: Güçlü bir marka, bazı kişilik özellikleri de taşımalıdır. Buna göre, eğer Mercedes bir kişi olsaydı, onu gözümüzün önünde, orta yaşlı, ciddi, çok düzenli ve biraz otoriter bir kişi olarak canlandırırız. Eğer Mercedes bir hayvan olsaydı, aklımıza aslan ve onun ima ettiği kişilik gelirdi.

Kullanıcılar: Güçlü bir marka, ne tip insanların onu alacağını da zihinde canlandırmalıdır. Bu nedenle, Mercedes'in daha yaşlı, daha zengin ve daha profesyonel kişileri alıcı olarak kendisine çekmesini bekleriz.

Özet olarak, yalnızca adları ile alıcının zihninde olumlu vasıflar, yararlar, şirket değerleri, kişilik ve kullanıcılar uyandıran markalar güçlüdür. Marka oluşturan/geliştiren kişilerin işi, bu boyutlar temelinde bir marka kimliği yaratmaktır.

1.1.1. ELEKTRONİK MARKA(E-MARKA) KAVRAMI VE YÖNETİMİ

Marka “satıcı ya da satıcılar tarafından sunulan mal ve hizmetlerin tanımlanması; bu mal ve hizmetlerin rakiplerinden farklılıklarının ortaya konulabilmesini amaçlayan bir isim veya sembol olarak tanımlanmaktadır.¹⁵ Marka

¹⁵ Aaker, D.A., Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a Brand name, 1991

yaratmak markaya bir imaj ve içerik yüklemek markayı konumlandırmak ve marka bazı işletme stratejileri uygulamak , marka yönetimi konuları olarak sıralanabilir.¹⁶

Marka yönetimi ile rakiplerden farklılaşmak, pazardaki rakip firmalar karşı firmanın güzünü korumak-pekıştirmek ve hedef kitlenin marka ile duygusal bağ kurması sağlanarak müşteri sadakati hedeflenmektedir¹⁷

Bilgi Teknolojileri ve internet tabanlı teknolojiler aracılığıyla , marka ynetimiyle ilgili faaliyetlerin bir kısmının veya hepsinin elektronik ortamda gerçekleştirilmesi veya desteklenmesiyle ortaya çıkan e-marka yönetimini şöyle tanımlayabiliriz¹⁸;

Yeni ekonomi bakış açısıyla ; E-marka yönetimi, şirketleirn rekabet avantajı sağlaması için önemli bir araçtır.

Yeni iş yönetimine göre; E-marka Yönetimi müşteri odaklı bir marka yönetim felsefesidir.

İnternetin sunduğu hız, etkileşim ve esneklik; 7 gün 24 saat hizmet verebilmesi; işlem maliyetlerinin görece düşük olması ile e-marka yönetimi işletmeler açısından rekabetçi avantaj sağlamaktadır ¹⁹. E-marka yönetimi aslında bir e-müşteri ilişkileri yönetimi(e-CRM) çalışması olarak da tanımlanabilir. Şirketin müşteri kitlesi ile “ilişkileri” temel alınarak uygulanan e-marka yönetimi çalışmalarını dört grupta toplayabiliriz²⁰.

- Promosyan Amaçlı Çalışmalar

¹⁶ Nicolino, PF, Brand Management, 2000

¹⁷ <http://ilyada.com.tr/ickhiz.html#marka> ,erişim 02.01.2008

¹⁸ Büyüközkan, G, “Elektronik Marka Yönetimi”, Marka Yönetimi Sempozyum bildiriler kitabı, sayfa 195-200, Gaziantep 2005.

¹⁹ Kırçova, İ İnternette pazarlama, Beta Yayınları İstanbul, 2002

²⁰ Nicolino, P.F., e-book, Brand Management,2000.

Dijital çağda entegre pazarlama kavramı ile birlikte ²¹ entegre marka yönetimi ile promosyonun değişik iletişim araçlarıyla yapılması vurgulanmaktadır.²²

Teknolojik bakış açısıyla: E-marka yönetimi, günümüz teknolojisinin daha etkin, ve verimli iş sonuçları almak için, işletme faaliyetleriyle bütünleştirilmesidir.

- Müşteri hizmet stratejisi amaçlı çalışmalar

Elektronik ortamı müşterilerin hayatlarını daha da kolaylaştırarak müşteriye daha iyi hizmet sunmak için kullanılmaktadır. Tüketicilerin sorunlarına daha çabuk cevap vermek, Online destek çözüm ve satış hizmeti sağlamak, müşterilere bir şekilde yararlı olabilecek bilgilere ulaşma hakkı vermek, tüketicilere daha kaliteli, hızlı ve zamanında hizmet vermek gibi örnekleri bu grupta sayabiliriz.²³

Dünyanın en büyük medya patronlarından biri olan Rupert Murdoch, The Economist Dergisine verdiği söyleşide şu değerlendirmeyi yapmıştır: “ bundan sonra önceliğimiz internet gazeteciliğidir.” Murdoch ardından da grup olarak en büyük yatırımı Internet Gazeteciliğine yapacağını açıklamıştır. Onun bu sözleri bir çok kişi tarafından heyecanla karşılanırken işin uzmanları bu açıklamaya şaşırmamıştır. Çünkü, rakamlar Online ortamın yükselişini açıkça ortaya koymaktadır. Saygın araştırma şirketlerinden Forrester Research’in araştırmalarına göre, ABD’deki Online reklam ve pazarlama harcamaları 2005 yılında 2004’e göre yüzde 23 artarak 14,7 milyar dolara ulaşmıştır. 2010 yılında ise Online reklam ve pazarlama harcamaları toplam pazarın yüzde 8’inin oluşturması beklenmektedir. Yani Online ortamın radyo, kablolu ve uydu üzerinden yapılan televizyon yayınları için önemli bir rakip haline gelmesi beklenmektedir. Internet arama motoru üzerinden pazarlama, e-mail ile pazarlama gibi yeni imkanların hızla gelişmesi bu düşüncelerin olanaksız olmadığını göstergesidir ²⁴.

- İlişki Kurma Amaçlı Çalışmalar

²¹ Kotler,P., Marketing in the New Millenium, Turkey 2000, İstanbul

²² Lichtenthal. J.D., Eliaz, S., Internet integration in the business marketing tactics, Industrial Marketing Management, 32,3-13,2003

²³ Nicolino, P.F., e-book, Brand Management,2000.

²⁴ Capital dergisi, haziran 2005

Şirketlerin İnterneti tüketicilerle arasındaki bağları güçlendirmek amaçlı kullanılmasıdır. Örneğin tüketicilere yönelik hazırlanmış “kraftfoods.com” internet sitesi, yemek tarifleri ve fikirleri ile doludur. Hiçbir Online satışın gerçekleştirmediği site sadece kullanıcılara hizmet için tasarlanmıştır. Tüketici odaklı siteler hem markanın yaratılmasında büyük rol oynayacaktır hem de tüketici ve marka arasında duygusal bir bağ kurulmasını sağlayacaktır.²⁵

- Verim Arttırma Amaçlı Çalışmalar

Her seviyedeki teknoloji kullanımı işletmelere hem de paradan tasarruf ettirmektedir. İnternetteki gelişmelere paralel olarak teorik açıdan önemli bir diğer nokta da geleneksel 4P pazarlama karmasının (ürün fiyat mekan promosyon) elektronik ortamda gerçekleştirilen iş modelleri için yetersiz kaldığının ortaya konulmuş olmasıdır. Bu nedenle çeşitli araştırmacılar pazarlama karmasını web için tekrar tanımlama ihtiyacı hissetmişlerdir. Bu konuyla ilgili Rechenman²⁶ yeni pazarlama karmasında 4P ye 2D eklemiştir. Dialogue(İletişim) ve Database (Veritabanı)'dır. Bir taraftan İletişim ağları şirketlere birbirinden bağımsız bir biçimde ürünlerinin her bir kullanıcısı ile, iletişim olanağı sağlarken, veri tabanındaki gelişmeler sayesinde müşteri ve çalışmalarla ilgili, her tür verilerin ve sonuçların stoklanması ve işlenmesi kolaylaşmaktadır. Pazarlamanın yeni boyutu artık iletişimin çift yönlü olmasını gerektirmektedir. Benzer bir şekilde Constantinides²⁷ 4P yerine günümüz elektronik ortamına özel olarak adlandırdığı yeni bir yaklaşım önermiştir. Hedefler (Scope), Web Sitesi (Site) entegrasyon için sinerji (Synergy) ve teknolojik gerçekleri kapsayan sistem (System) başlıkları altında toplanan bu 4S karmasını pazarlama karması olarak ortaya koymuştur.

Marka yönetiminde belli başlı konular ortaya çıkar; kişiye özel üretim bunlardan biridir. Geçtiğimiz yüzyıla ait kitle üretimi kavramının giderek önemini yitirmeye başlaması ve müşteri taleplerinin kişiselleşmesi, kişiye özel pazarlama uygulamalarını

²⁵ Nicolino, P.F., e-book, Brand Management,2000.

²⁶ Rechenmann, J.J., Internet Marketing, Paris,2000

²⁷ Costantinides, E.,The 4S Web Marketing Mixed model Electronic Commerce Research and Applications, sayfa 57-76,2002

ön plana çıkarmaya başlamıştır. Kitlesele özelleştirme pazarlamacıların müşterilerinin kişisel ihtiyaçlarını öğrenip karşılaması sistemidir.²⁸

İnternet ;Klasik pazarlama kullanılması oldukça güç olan video, ses grafik düz yazı animasyon gibi araçların hepsini, aynı anda ve bir arada kullanma imkanına sahiptir.

E-Reklam;E-marka yönetiminde en çok destek sağlayan uygulamalardan biri de İnternet tabanlı reklamlardır. Nitekim günümüzde İnternet reklamcılığı, altyapı yatırımlarının arttığı, ulaşım hızlarının geliştirildiği, iletişim aracı planlarına dahil edildiği, interaktif site ve uygulamaların yarış içinde olduğu, uzman işgücü ve kuruluşların sektörde yerlerini aldıkları bir konuma ulaşmıştır²⁹.E-posta yoluyla yapılan reklam çalışmasında, mesaj içeriklerinin doğru belirlenmesi ve hedef kitlenin iyi tanımlanması gerekmektedir. Ölçülebilirliğin yüksek olması ve gönderimlerin doğrudan istenilen müşteri profiline yapılabilmesi, e-posta reklamlarının önemli özellikleri arasında yer almaktadır ve böylece müşteri bağlılığı sağlamada direkt bir etki yaratabilir³⁰. Online sponsorlukta destek veren bir markanın ismi web sayfasının içerisinde bir bölüm olarak veya sponsor listesinin içinde afişe edilir. Online sponsorlukta sponsor ismini tıklayarak kişinin doğrudan sponsora ait web sayfasına yönlendirilerek sponsor marka/firma hakkında daha detaylı bilgiye ulaşması sağlanır. Elektronik ortamda yarattığı sinerjik işbirliği ile sponsorluk halen giderek yaygınlaşan bir e-reklamcılık faaliyeti niteliğindedir³¹.

E- Pazar Araştırmaları ve E-Promosyonlar; Pazar ve pazarlama araştırmalarında var olan zaman ve mekan sorunu ortadan kalkmakta, çok büyük çaplı araştırmalar daha kısa zamanda ve daha düşük maliyetle gerçekleştirilebilmektedir. Aynı zamanda kişisel satış, satış geliştirme, reklam ve benzeri uygulamalar da nitelik değiştirmektedir.

E-Müşteri İlişkileri; Pazarın müşteri odaklı olmaya başlaması ve teknolojik uygulamaların da bunu desteklemesiyle müşterilerin pazara hakimiyetleri artmıştır. Rekabetin artması ve müşterilerin her geçen gün daha fazla talepkar olması yaşanan

²⁸ Pine, B.J., Mass customization: The new frontier in Business Competition, Harvard Business School Press, 1993

²⁹ Rechenmann, J.J., The internet at Marketing, Paris,2000

³⁰ Merisavo, M., Raulas,M., Raulas, M., The Impact of e-mail marketing on brand loyalty, Journal of Product and Brand Management, sayfa 498-505, 2004

³¹ Strauss , J., El-Ansery A., Frost , R., E-marketing, 2003

değişimin önemli faktörlerindedir. İnternet uygulamaları sayesinde işletmelerin iletişim engellerini aşmaları ve yenilikleri izlemeleri giderek kolaylaşmaktadır. Sonuçta müşteri ilişkileri de basitleşmekte ve nitelik değiştirmektedir. Veri tabanına dayalı müşteri ilişkileri yazılımları sayesinde daha hızlı ve daha etkin müşteri ilişkileri uygulamalarına geçilmektedir. Aynı zamanda müşteri bazında profil oluşturma avantajıyla her bir düzenli ziyaretçi için ayrı bir proje yaratma olanağı sağlanmaktadır.

E-İletişim; Değer yaratma sürecinde iletişim, işletme ile müşteri arasındaki bağları güçlendirmek için kullanılan etkili bir araçtır. Kağıt üzerinden iletişim stratejileri ve hatta televizyon ile internet üzerinde iletişim stratejileri arasında önemli farklar vardır. En kısa yoldan bunun nedeni şöyle gösterilebilir. İnternet çok özel bir medya sayılır ve web sayfaları çok sayıda ziyaretçi aldığı halde sadece birkaç kişinin ilgisini çeker. Bu gün işletmelerin iletişim ve pazarlama stratejilerinin yeni bir boyutundan söz etmekteyiz. İyi yapılandırılmış bir site internet üzerinde iyi bir pazarlama ve iletişim stratejisi olarak düşünülür. Bu bağlamda diğer dikkat çekici bir konu da İnternet kullanıcıların genellikle nitelikli demografik özelliklere sahip olmasıdır. Yapılan araştırmalar³² internette hedef kitlenin **kolay** ulaşılabilir, mesajları kolay algılayabilir, olumlu niteliklere sahip bir kitle olduğunu ortaya koymaktadır. Güvenlik-Güvenilirlik; Bazı araştırmacılar yeni dijital ekonomide marka yönetiminin öneminin azaldığını belirtirken, diğerleri bilgi kaynaklarına erişimin artmasıyla müşteriler gözünde markanın kendisinin sağladığı değerini vurgulamaktadır. Bu bulgulardan yola çıkarak marka yönetiminin düşük değerli sıkça satın alınan ürünler için önemini kaybederken(bu noktada fiyatın ön plana çıkması söz konusudur), özellikle yüksek değerli, farklı ve sık alınamayan ürünlerde daha ön plana çıktığı söylenebilir³³. Benzer şekilde geleneksel marka yönetimine göre bazı farklılıklar gösteren e-marka yönetiminde ön plana çıkan konulardan biri güvenlidir. Ha³⁴ tarafından yapılan çalışmada elde edilen sonuçlara göre, e-marka güvenilirliği marka ismine sağlanan bilgiye mevcut güvenlik önlemlerine kişisel bilgilerin korunmasıyla ilgili gösterilen hassasiyete ve geçmiş tecrübelerle dayanmaktadır. Teknolojik Alt

³² Deniz, R.B., İnternette Reklam Faaliyetlerinin İşletmelere Sağladığı Avantajlar, 3. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı, sayfa 110-118,2003

³³ Rowley, J., Online Branding, Online Information Review, sayfa 131-138, 2004

³⁴ Ha, H. Y., Factors influencing consumer perceptions, Journal of Product and Brand Management, sayfa 329-342, 2004

Yapı;Sistemin içerik ve hedeflere uygun marka yönetimi yapabilme zenginliğinin ve kalitesinin yanında sistemin teknolojik alt yapısının kalitesi de e-marka yönetimin başarısını direkt etkiler. Sitemin gerçek zamanlı veri transferine imkan tanınması ve müşterilerle kesintisiz iletişim kurmayı desteklemesi çok önemlidir.

1.2 MARKA KONUMLANDIRMA STRATEJİSİ

Markalama stratejik bir konudur. Ancak, stratejik bir bakış açısı tüm çalışmaların temelini teşkil ederse, gerçek bir marka değerliliği yaratılabilir. Bir firma, kendisini markasına adanmışsa uygulayacağı stratejiler belirli fikirleri kabul eder;

- Strateji müşteri ile başlar ve müşterinin memnuniyeti bir organizasyonun var olma nedenidir.
- Strateji uzun sürelidir. Firma tüketici memnuniyetini sürekli sağlayacağından ve bu yeteneğini geliştireceğinden emin olmalıdır. Böylece büyümeyi elde etmek için sağlıklı ve tutarlı yatırımlar yapabilir.
- Strateji rekabetseldir. Bir stratejinin amacı bir firmayı rakiplerinden ayırt etmektir. Böylece müşteriler bu farklılığı algılayıp, satın almaya dönük tutarlı davranışlar gösterirler.

Firmalar sadece marka yaratma ve konumlandırma aşamasında değil şirket ile ilgili alacakları tüm kararlarda bu stratejik fikirleri benimsemelidirler. Marka stratejisi ile şirket stratejisi arasındaki ilişki çok yakındır. Her iki alanda da hedef, sürdürülebilir rekabetçi bir avantaj elde etmektir. Hofer ve Schendel'e göre firma stratejisi "işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleri ile dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak kabiliyetler"³⁵ olarak ele alınmaktadır. Diğer bir deyişle; "firma stratejisi, firma kültürü ya da üretim kapasitesinin yönetimi ve bu yönetim ile yaratılan avantajları kapsar: Marka stratejisi ise; şirketin hedef müşterilerinin kafasındaki firma imajının, konumlandırılmasıyla ilgili firma stratejisinin bir parçasıdır. Pazar herhangi bir firmanın tüm çalışmalarının nihai karar verenidir. Bu konumlandırma (değerlendirme) müşteri algılamasının dinamiklerine dayanacaktır,³⁶ Bu

³⁵ Dinçer, Ön. Ver, Sayfa: 7.

³⁶ David Arnold, (1992), The Handbook of Brand Management, (Reading MA: Special Markets Department Addison-Wesley Publishing Company, sayfa 91.

noktadan hareketle, eğer stratejinin merkezini müşteri algılaması oluşturuyorsa, firmayı bekleyen mücadele, yaratmış olduğu markayı, hedef kitlenin ilgisini çekecek ve algılamasını sağlayacak bir şekilde konumlandırmaktır. Bir firma pazara dönük olarak mal üretiyorsa, müşterilerin gözünde bir üstünlük yaratarak rekabet eden bir avantaj yaratacaktır. Firma bu anlayışı pazara dönük olarak pek çok alanda yaratabilecektir, örneğin; organizasyondaki personelin davranışı ile mükemmel bir hizmet anlayışı yaratılabilir veya dağıtım kanallarının organize çalışması sağlanarak değişik metotlarda ürün sunularak, müşteri gözünde bir üstünlük yaratılabilir.

Konumlandırma stratejisinin hedefi, sürdürülebilir rekabet eden bir avantaj yaratmaktır. Bu avantaj şirketin faaliyetlerinin herhangi birinden gelebilir. Firma tarafından yaratılan bu avantaj, piyasadaki hedef kitle tarafından değerlendirilecektir. Yaratılan markanın da bu avantajdan yola çıkarak, tüketicinin kafasında algılanabilir bir değer yaratması yani konumlandırılması gerekir.

1.2.1 Konumlandırma Süreci

Konumlandırma, kuruluşun, çalışanlar, müşteriler, pazar ortakları ve kamuya karşı, fakat aynı zamanda, çevre kaynaklarının kullanılması ve bunlara karşı olan davranış anlayışını ve saptadığı hedefleri ifade eder. Yani konumlandırma, kuruluşun içte ve dışta nasıl görülmek istendiğini, pazarda hangi konuma gelmek istediğini, rekabetin neyle ayrıldığını ve çalışanlardan ne beklendiğini tanımlar. konumlandırma stratejisinde, yönetim ve kuruluştaki görüş önderleri ile yakın işbirliği içinde çalışmalıdır. Davranışa uygun olunmalı ve tüm çalışanların işin canlı bir unsuru olduğu unutulmamalıdır³⁷Bir marka temelde bir müşterinin algılama durumuysa; konumlandırma bir şirketin onun aracılığıyla, markalarını müşteriye sunduğu süreçtir. Verilen mesaj basit bir reklamdan öte pazarlama iletişiminin en açık şeklidir. Örneğin; “L'Occitane” medya reklamları olmadan güçlü bir konumlandırmaya ulaşmıştır. L'Occitane markası altında ürettiği ürünleri. doğal maddelerle üretmiş ve hayvanlar üzerinde deneme yapmamıştır. Basit, tekrar doldurulabilir ve geri dönüşümlü ambalajlar kullanmış, satışını, satış noktalarında, tüketiciye bilinçli seçimler konusunda bilgi verme yolu ile gerçekleştirmiş, personelini; genç, resmi giyinmeyen, kendini

³⁷ Okay Ön. Ver., s. 110.

marka değerlerine adanmış kişilerden oluşturmuş, her şubenin bir yerel toplumsal projeyi yürütmesini isteyerek sosyal bir hareket programını benimsemiş, dünyanın her tarafından yerel üreticiler kullanarak kaynak politikalarını geliştirme yolunu seçerken, çevreyle ilgili, kişisel ve toplumsal kampanyalar düzenleyerek yine çevreye duyarlı ve pek çok alanda üstünlük yaratan bir marka oluşturup tüketicinin gözünde sürdürülebilir rekabet eden avantajlarını konumlandırmayı da başarmıştır.

Konumlandırma sürecinin amacı, firmanın tüketicinin gözünde, rakiplerine göre markalı ürünü nasıl algılayacağıdır. Dolayısıyla sağlam ve değerli bir marka kişiliğini konumlandırabilmektir. Eğer bir marka basit bir kişiliği ya da rakiplerinin bir ya da bir kaç ile aynı kişiliği paylaşıyorsa firmanın konumlandırmayı, markanın piyasada, önder olmasını sağlayacak bir kişilik değişimiyle birlikte yürütmesi esastır. Bu strateji sayesinde markayla tanışan tüketicide de marka imajı oluşup, güçlenecek ve markalı ürün kişiliği ile mesaj arasında bir farklılığın olmadığını gören tüketici marka kişiliği ile kendisini bütünleştirecektir. Fakat bu aşamaya değin firmanın pazarlamanın 4P'sinden hareketle bir marka stratejisi takip etmesi ve yine bu süreç çerçevesinde markasını konumlandırması gerekecektir. "4 safhadan oluşan bu model Phillip Kotler tarafından şu şekilde izah edilmektedir,"³⁸:

Stratejik pazarlama sürecinde ilk adım hedef alınan pazarı araştırmaktır. Pazarın nasıl olduğunu, pazarda kim/erin olduğunu, neye ihtiyaçları olduğunu ve neyi istediklerini bilmek zorundayız. Biz buna 'inceleme' diyoruz. Pazarı inceledikten sonra, müşterilerin homojen olmadıklarını fakat gruplara, ayrıldıklarını keşfedersiniz. Müşteriler farkı, şeyler istediklerinden onların tamamını sadece bir farklılık yaratarak tatmin etmek mümkün değildir bu sınıflandırmayı 'bölümlere ayırma' diye adlandırıyoruz. Üçüncü adımı her müşteri ve grubun ihtiyacını karşılamak için kaynaklarınızın olmadığını farkına varmaktır. Böylece 'öncelik tanıma' diye adlandırdığımız hedefleri belirleriz. Son olarak hedefleyeceğimiz her pazar için kendimizi konumlandırırız. Pazarda kimler için olduğumuza karar veririz.

Kotler pazarlama karması olarak bilinen ürün, fiyat, promosyon ve dağıtım üzerinde duruyor. Bunlar her firmada, tüketicinin marka algılamasını sağlayacak araçlardır. Bu genel pazarlama stratejisine göre; firma sunduğu ürünün, türüyle ilgili

³⁸ Arnold . Ön. Ver., 93.

kararlar alır, belli bir kalite seviyesi ve uygun bir fiyat ile markalı ürünü piyasaya sürer, tüketicilerin ürünü almalarına yardımcı olacak tüm medya araçlarını kullanır ve elde etmeyi kolaylaştıracak bir şekilde ürünü dağıtır. Tüm verilen pazarlama karması ile ilgili stratejik kararlar, piyasaya tek bir mesaj verilip, koordinasyon içinde olursa, markanın konumlandırması gerçekleşebilecektir.

Mevcut Markayı Pazarda Yeniden Konumlandırmak: Yeni bir marka lanse etmek iyi bir alternatif değilse, yöneticilerin mevcut markalarının gücünden nasıl yararlanabileceklerini düşünmeleri gerekir. Çeşitli olanaklar vardır, bunlardan birisi, markayı yeni bir pazarda tamamen yeniden konumlandırmaktır. Bunun yollarından biri de markanın fiyatını düşürmektir. Marlboro'nun 1 Nisan 1993'te yaptığı % 40 oranında indirimle ithafen bu yöntem Marlboro seçeneği olarak adlandırılabilir. Gerçekten, Taco Beli, Post Cerelas, AT & T, Procter & Gamble's, Pampers, Amazon Books ve başka birçok marka, fiyat yönelimli rakipleri ve güçlü perakendeciler karşısında rekabet güçlerini arttırabilmek amacıyla Marlboro seçeneğini uyguladılar. Ama bu yaklaşım oldukça riskli olabilirdi. Birincisi, fiyat indirimlerinin mali yükü çok büyüktür. Örneğin % 20 oranında bir fiyat indirimi, çoğu markanın kar marjının üzerindedir ve en yüksek fiyat ve kar marjlarından yararlanan markalar üzerinde bile büyük bir basınç yaratır. Ayrıca rakiplerin özellikle zayıf olanların kalıcı fiyat indirimlerine cevap vermek veya bunları aşan indirimler yapmaktan başka seçenekleri çok azdır. Fiyat savaşları gerçek bir tehdittir. İkinci olarak, Marlboro seçeneği, markanın imajına büyük bir zarar verebilir. Fiyat indirimi, fiyatı rekabetin esas konusu haline getirir ve müşteriler de markanın, özellikle kalite açısından farklı yanı olmadığı algısını güçlendirir³⁹.

Bir marka değerinin imajının bozulma riskini azaltmanın yolu, yapılan fiyat indiriminin, kaliteyi feda ederek yapılmadığını gösteren bir imaj geliştirmedir. Bu yüzden 1992'de Procter&Gamble perakendeci ve tüketicilerin ürettiği ürünleri önceden almalarını engelleyici ve çeşitli mal satın alma gibi maliyetli yöntemleri kullanma gereğini azaltan, bir günlük ucuz fiyat programını devreye soktu. Hem perakendeciler hem de tüketiciler tarafından doğru konumlandırılmış bir program olarak tanındı. Bunun yanı sıra şirketler markanın fiyatını düşürürken, marka imajlarının zarar

³⁹ David A. Aaker ve E.T. Grether, (1999), "Markanızı Hareketin Merkezine Götürmeniz Zorunlu mu? Harvard Business Review, Power Özel Ek, sayfa 33.

görmesini engelleyici başka destekler oluşturabilirler. Bunun için Marlboro, fiyat indirimine geçmeden önce sadık tüketicilerine ödül olarak maceralı geziler sunma kampanyasına 200 milyon dolar yatırım yaptı. Böylece markanın sadece fiyatı sayesinde tanınması ve satılması riskinin önüne geçmiş oldu.

Marka konumlandırması, ürün misyonuna uygun olarak konumlandırılmalı ve ürünün doğasını yansıtmalıdır. Örneğin; Marlboro farklı değerlere sahip. Özgür adam, kendini düşünen adam, kendi başına yaşayan adam, kendi işini yapan adam' dizaynında olduğu gibi Malboro kullanım nedenlerinden çok hedef tüketici temeli üzerine konumlandırılmıştır. Tüketiciler ürünü satın alıp kullandıkları da Malboro'nun kişisel özelliklerini de satın almışlardır.

Kellog's markası ise , farklı bir konumlandırma gerçekleştirmiştir; Kellog's tek bir ürün değil. bir marka ismi altında bir ürün markasıdır. Tüketicinin ilgisi fiziksel ürünün kalitesi üzerine çekilmiştir. Kellog's kalite garantili bir ürün olarak hareket etmekte ve ürünlerinin, bu alanın uzmanları tarafından üretildiğinin altını çizmektedir. Diğer taraftan Sony belirli bir ürün alanına kendini adayın bir üreticiye aittir. Bu üretici alanında 'yenilikçi' ve 'uzman' olarak görülmektedir. Markaya olan sadakatin düşük olduğu kategorilerde güçlü bir konumlandırma değildir. IBM ise tüketicilerin emniyet ihtiyacı üzerine konumlanmıştır. IBM'in marka stratejistleri, kendilerini bir hizmet şirketi olarak lanse etmişlerdir. Bu nedenle ürün ile ilgili diğer faydalardan çok, yeni ürünlerin özelliklerini sunan bir markadır. Diğer bir hizmet markası olan Mc Donald's, daha önce hizmeti yapılmayan bir isteği karşılayan bir marka olarak ne kadar çabuk büyüdüğü stratejisi üzerine odaklanmıştır. Buna göre Mc Donald's daha önce keşfedilmemiş bir hizmeti ilk defa sunan, kalite, hizmet, temizlik ve değer standartlarının garantisidir.

Bir Marka Stratejisi nin içerdiği hedef segmentler: 1990'1, yıllar pazar segmentine ayrılma yılları olarak tarif edilmektedir. Birçok pazar, artan oranlarda parçalara ayrılmıştır ve birçok uzman da ilk olarak, bu durumu; yaratılan segmentlerin pazarın globalleşmesi ve daha fazla standardizasyona gidilmesiyle açıklarken, ikinci olarak, tüketicilerin zevklerinde farklılıkların büyüdüğünü kabul edip, segmentler arasındaki farklılıkları anlamlı bir yöntemle ölçmenin mümkün olmayacağını ileri sürmüşlerdir. Buna göre; tüketiciler, bir pazardaki farklı altyapılarla kendilerini bağdaştırmazlar. Tüm tüketici türleri, bilgi dağarcıklarında belki de bir markaya yer verebilirler. Her ne

kadar farklı sıklıklarda satın alsalar ve markaya bağılı olanların sayısı çok az da olsa, satın alma yöntemlerince yansıtılan çok farklı tüketici gruplarının var olduğu olası görünmemektedir”⁴⁰ Reklam araştırmacısı Stephen King tarafından özetlenen bu görüş pazar segmentlerinin olmayabileceğini ortaya koymaktadır. Ona göre; bir pazar segmentasyonunu doğuran etmen; urunun vaat ettikleridir. A markasını satın alan insanları, satın almayanlardan ayıran (ya da A markasını çok satın alan ve çok az alanlar) tek ölçülebilir faktör A markasını sevmeleri ya da sevmemeleridir. Bu teoriye göre; tüketici bölümlenmesinin temel farklılığı; yeni markanın biricik özelliklere sahip olmayı hedeflemesidir, belirli bir müşteriye arama değil. Ana prensip markanın kendi modelini oluşturmasıdır. Marka daha önce de olduğu gibi müşterisini kendisi seçer. “Markaların katma değer unsurları müşterilerin satın almalarını sağlayan yararları tedarik eder”⁴¹. Bu görüşe göre, yaratılan markanın konumlandırılmasında, marka stratejistlerinin farklı bir şey üretmeye yoğunlaşmaları gerekir. Eğer üründe tüketiciye dönük katma değer varsa, arz edilen marka, buna sahip olmak isteyen segmente çekici gelecektir ama diğerlerine değil. Aslında üründeki katma değer ne kadar fazla olursa, marka, müşteriye ve onun isteklerine o kadar yakınlaşır. Ancak markanın sağladığı katma değer bazı müşterilerle yakınlaşmayı sağlarken başka bir grup ya da bölümün isteklerinden uzaklaşmayı da beraberinde getirir. O halde Marka stratejistlerini hedef segmentlere iten durumlar şöyle sıralanabilir;

1. Tüketicilerin araba ve televizyon gibi temel ve yeni ürün kategorilerini aldıkları devrin sona ermesi. Hatta günümüzde bir yenilik yapıldığı zamanlarda bile ürünün çok kolay kopya edilebilmesi ve rekabet avantajı elde etmek isteyen firmaların ekstra farklılıklar elde ederek bunu’ belli bir segmente yaymaları gerekliliğidir.

2. Pazarın çok çabuk büyümesi nedeniyle bir şirketin diğer markaların müşterilerini çalmak zorunda olmaları, bu katma değer aciliyetini ‘ve belirli grupların hedeflenmesini arttırmaktadır.

3.1990’ların bireyselliğe önem veren tüketim şekillerinde, eski kitle pazar modasından sakınan, farklı ve özgür beyinli olmakla övünen ‘yeni tüketicilerin’ ortaya çıkışına sahne olması.

Bu sayılan sebeplerden dolayı tek bir markanın piyasaya sunulması, pazardaki tüm bölümleri etkileme olasılığını azaltmıştır. Bunu bilen şirketler de rekabet avantajı

⁴⁰ Arnold Ön. Ver., sayfa 103

⁴¹ Wood, Ön. Ver., sayfa 602-669

sağlayabilmek amacıyla pazar segmentasyonuna gitmişlerdir.

KOTLER'a göre modern stratejik pazarlamanın felsefesi, bölümlenme, hedefleme ve konumlandırma ve ona göre günümüz şirketleri kitle pazarlama metodunu tatmin edici bulmamaktadırlar.

Bir pazarın bir markayı kullanan ile kullanmayanlar arasında bölümlendirilmesini tahmin etmek kolay olmamasına rağmen markaları belirli bölümlere hedeflemek giderek önemli hale gelmiştir. Günümüzün parçalara ayrılmış pazarlarında hedef sunmayan ve farklılaştırmaya gitmeyen bir marka hiçbir şey kazanmama riskiyle karşı karşıyadır.

1.2.2. Alt Markalar Kullanma

Markanın müşterilerinin çoğu belli bir fiyatı ödemeye hazırsa, yeni müşteriler bulmak için bütün markayı alt düzey bir pazara geçirmenin yararı yoktur. Şirket bu şekilde bir grup müşteriyle başka bir grup müşteriye değiştirmiş olacaktır. Bu gibi durumlarda yöneticiler, bir alt marka kullanmayı düşünmelidirler. Bu marka, değerini arttırmak için ana markanın adını bazı özellikler açısından kullanacaktır. Örneğin, Marmott'un Courtyard markası ve Gillette Good News traş bıçakları böyledir. Alt düzey pazarlara mal sunarken altmarkaların fonksiyonu, yöneticilerin yeni ürünleri ana markadan farklılaştırırken bir yandan da tüketicileri etkilemek için ana markanın değerini kullanmalarını sağlamaktır. Buradaki düşünce, hem alt markanın performansı ne olursa olsun ana markanın itibarını ve prestijini korumak hem de orijinal markanın yıpranmasını önlemektir⁴².

1.2.3. GLOBAL MARKA KONUMLANDIRMASI

Marka imajının stratejik önemine rağmen, uluslararası pazar içerisinde marka imajı stratejilerinin etkileri hakkında bilinenler çok azdır. Pratikte, aynı endüstri içerisindeki firmalar marka imajlarını sürekli olarak değiştirmektedirler. Spor ayakkabısı pazarında Nike; hizmet sunduğu tüm pazar içerisinde performans imajını sağlıklı bir şekilde sürdürmektedir. Performans ve fitnessla birleştirdiği fonksiyonel

⁴² A. Aaker and E.T. Grether, Ön. Ver., sayfa 34-35

imajıyla Nike, ürün gelişimini, stilini, reklamlarını, promosyonlarını, üretimini, fiyat stratejilerini basit bir platformda konumlandırmıştır. Dünyanın her yerinde aynı Nike imajı ortadadır. Yerel pazar seviyelerinde yöneticiler yarattıkları ve tamamladıkları imajı sürdürmede de aynı dikkati göstermektedirler. Amerika’da basketbol, koşu ve Cross-training spor dallarında, Nike’in geniş bir pazar bölümüne sahip olduğu görülmektedir, diğer spor dallarında ise Avrupa da üstünlüğü vardır. Örneğin; futbolda İngiltere de ve rüzgar sörfünde Fransa’da üstünlüğe sahiptir. Bununla birlikte farklı ulusal ürün karmaları kullanmak için Nike, pazar içerisinde markalı ürünlerinin tanıtımı için yerel spor dallarını ve atletlerini kullanır, tek iletişim mesajı geliştirir, farklı distribütör kanallarını kullanır, ayrı fiyatlandırma stratejilerini benimser. Nike genel yönetimi, tüm pazar içerisinde kullanılacak ya da uygulanacak global ilkeleri geliştirir fakat yerel yöneticiler imajın yaratılması ve tamamlanması aşamasında uygulanan, programlara’ esneklik kazandı rma serbestliğine sahiptirler. Nike’in önde gelen rakibi Reebok’ın imajı, tüketicinin duyum ve tercihlerini kavrayarak farklı bölgesel ve ulusal temeller üzerine inşa edilmiştir. Reebok’ın yöneticileri kıtalar içerisinde (örneğin; Amerika, Avrupa ve Asya) önemli pazar farklılıkları olduğuna inanmışlardır, kıtalar içerisinde ulusallık gibi parçalanmalar (Avrupa içerisinde), değiştirilmiş programların uygulanmasını zorunlu kılmıştır. Reebok, global pazarlama anlayışında ‘Planet Reebok’, (Reebok Gezegeni) reklam mesajını kullanmasına rağmen bu imaj pazar içerisine farklı nakledilir. ABD ‘de Reebok atletik imaj ve yaşam tarzı dengesini yaratmak için çaba sarf eder. Reebok, Nike gibi fonksiyonel performansı vurgular fakat atlet üzerinde daha az vurgu yaratırken, yaşam tarzı itibariyle aktif kişilik yaratma üzerinde durur. Reebok, ABD’de mekanlarını reklam ederken, hem atletik hem de rock müziği üstünlüklerini kullanır, sahip olduğu moda kreasyonlarına yeni stiller ve renkler ekleyerek ürün hattını sık sık değiştirir. Reebok, Batı Avrupa’ da marka imajını yaratırken performans ve atletik olma üzerinde odaklaşır, evvela atletik reklam mesajlarını uygularken daha az stil değişikliği yapar. Nike , Reebok’ın kullandığı marka imajı stratejilerini takip etmez. Reebok hem marka imajı değişikliği hem de sonraki tamamlanmış imaj kreasyonları için pazarlama programlarının adaptasyonunda yerel esneklik stratejisini benimser.

Sonuç olarak; Jain “pazarlama programlarının değişiklik nedenlerini 5 faktör altında tanımlamıştır:

- 1.Hedef Pazar,
- 2.Pazar Pozisyonu,
- 3.Ürün Özellikleri,
- 4.Pazarlama Çevresi,
- 5.Organizasyonel Faktörler.

işletme performansı ve ihtiyaçların sayıları arasındaki ilişki, rekabet, kültürel şartlar, ekonomik gelişme gibi fonksiyonlar pazarlamacılar tarafından idare edilmelidir”⁴³.Marka imajı yönetimi ve tüketici gereksinimleri için pazar koşulları ile ilgili olarak, yöneticiler, pazarlama fırsatlarını yakalayabilmek için her bir yabancı pazarın kültürü ve sosyo ekonomik değişmelerinin gözden geçirilmesini öğütlerler”⁴⁴. “Yabancı pazarlarını *kültürel, sosyal ve ekonomik* görüşleri uzun süredir incelenmektedir. Pazar içerisindeki kültürel farklılıklar, farklı ihtiyaçlara sahip farklı uluslarda farklı tüketicilerin olduğuna bir delildir ve işte bu sebepten dolayı marka imajı isteklere cevap verecek düzeyde olmalıdır⁴⁵. Yet Western kozmetik işletmesi Japon kozmetik pazarında çok geniş bir paya sahip oldu. Satışları azaltan kültürel sınırlayıcılar arasında parfümün Japonlar tarafından az kullanılması, güneş yağlarının çirkin bir şey olarak düşünülmesi vardır. Bir çok işletme yönetimi, tüketici isteklerinin farklı olduğunu göstermektedir. Örnek olarak ABD’li araba sahipleri arada bir garaja yağ damlamasından rahatsız olmadıkları halde Japon araba sahipleri bu işten çok fazla rahatsız olmakta ve bu durumu işletmeye. şikayet etmektedirler. Kültürel istekler dolayısıyla mal ve hizmetlerde önemli değişiklikler yapmak gerekir. Çamaşır makineleri ile ilgili olarak Procter & Gamble birçok sorunla karşılaştı. Ayrıca çamaşır makineleri yapan işletmeler de sorunlarla karşılaştı. Fransızlar çamaşır makinelerini üstten doldurmayı, İngilizler önden doldurmayı tercih etmektedirler. Almanlar hızlı kurutma yapan makineleri tercih ederken, İtalyanlar yavaş kurutan makineleri tercih ederler ve güneşin kurutma işini yapmasını isterler. ABD işletmeleri malları üretirken kendi ülkelerindeki insanların özellikle ev kadınlarının satın alma alışkanlıklarını dikkate almaktadır. Gelişmiş ve gelişmemiş ülkelerde satın alma alışkanlıkları farklı

⁴³ Martin S Roth, (1995), “Effects of global market conditions on brand image customization and brand performance,” Journal of Advertising Vol:24, N0:4 sayfa 55-57

⁴⁴ Martin S Roth, (1995), “Effects of global market conditions on brand image customization and brand performance,” Journal of Advertising Vol:24, N0:4 sayfa 55-75

⁴⁵ Martin S Roth, (1995), “Effects of global market conditions on brand image customization and brand performance,” Journal of Advertising Vol:24, N0:4 sayfa 55-75

olabilir. insanların evlerinin dibinde olan küçük ve orta büyüklükteki dükkanlardan mal satın alma istekleri olabilir. Ayrıca arabası olmayan ve şehir dışında kurulan büyük dev süpermarketler veya hipermarketlerden mal almayı istemeyen insanlar çevreden bu ihtiyaçlarını karşılamak isterler⁴⁶.

Sonuç olarak; ev sahibi ülkenin demografik özellikleri. iş ve meslek konusundaki tutumları, dil, tutumlar ve inançlar, maddi kültür, sosyal kazanımlar, eğitim, estetik, din, kanuni özellikler ve siyasi yapı gibi sosyo-kültürel faktörler, uluslararası işletmeler tarafından kapsamlı araştırmalara tabi tutulmaktadır”⁴⁷Uluslararası piyasalara uygun mal üretiminin yanında girilecek pazarın *yasal dayanakları* da firma markaları için önem arz eder. Eğer markalı ürün girilen pazarın özelliklerine uygun değilse o pazarda tanıtım imkanı bulamayacağı gibi diğer tüm koşullar sağlansa bile markasını tutunduramayacaktır. Örneğin; ABD’li işletmelerden, İsveç’te arabalarını pazarlamak isteyen işletmeler, İsveç’in yasal düzenlemelerine uygun araba üretmek zorundadır. Aynı şekilde ABD eksoz gazı ile ilgili yasal kurallar, ABD’de.. üretim yapan araba üreticilerini belli modeller üretmeye zorlamaktadır. Yasal uygulamalar çokuluslu işletmeyi meşhur ettiği markayı (örnek olarak, Coca Cola, Pepsi Cola, Nestle, Dunhill, Marlboro), uluslararası pazarlarda kullanmama gibi bir çıkmaza itebilir. ABD hukuk sistemine alışan bir çok uluslu işletme, kullanımda önceliği olan ve kendisinin uzun yıllar kullandığı markasının diğer bir ülkede o ülkenin yasalarına göre önce o markayı kendi dalına tescil ettiren işletmeye ait olduğunu görmektedir. Burada iki durum söz konusudur. Birincisi diğer ülkedeki bir işletme aynı markayı kullanarak ve yasalara uygun olarak pazarlamaktadır. İkincisi yasalara uygun olmayacak bir markayı büyük çıkarlar elde etmek için kullanmaktadır⁴⁸.

Bölgesel bazda yapılan marka ön araştırmasının sağladığı avantajlara örnek olarak ipek Kağıt Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin ‘SOLO’, ‘SELPAK’, ve ‘SİLEN’ markalarının Avrupa bölgesinde yapılan ön araştırması verilebilir. Daha önce bir Fransız firması tarafından Avrupa’nın birçok ülkesinde tescil ettirilmiş “CELLPAK” markası tespit edilmiş ve bu sorun önceden görülmüştür. Yapılacak müracaatlarda bu

⁴⁶ Martin S Roth, (1995), “Effects of global market conditions on brand image customization and brand performance,” Journal of Advertising Vol:24, N0:4 sayfa 55-75

⁴⁷ İnan Özalp,(2000), Çokuluslu İşletmeler: Uluslar arası Yaklaşım, (Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık), sayfa 181-182.

⁴⁸ Can Mutlu, Ön. Ver., sayfa 162

markanın tescilli olduğu ülkeler belirlenerek yatırımlara net bir yön verilmiştir⁴⁹

Marka ve e-marka yönetimi genel olarak değerlendirildiğinde; işletmelerin amaçları, risk yaratan kaynakları azaltmak veya bunların etkilerini asgariye indirecek önlemleri alırken, e-marka yönetimin avantajlarından azami bir biçimde faydalanmak olmalıdır. *Başarılı bir e- marka yönetimi için göz ardı edilmemesi gereken bazı durumlar şu şekilde sıralanabilir;*

- Elektronik ortamda aşırıya kaçan reklam ve promosyon çalışmalarından dolayı müşterilerin şirketten ve üründen soğuması
- Yaşanan güvenlik sorunları
- İnternet üzerinde dağıtılan bilgi üzerindeki denetim eksikliği,
- Teknoloji sürekli geliştiği için, şirketin faydalandığı teknolojinin periyodik olarak iyileştirilmeye ihtiyaç duyması
- Kötü kullanılan teknoloji marka yönetimi çalışmalarının kalitesini ve etkinliğini azaltması

Önemle vurgulanmalıdır ki; tüm e-işletmecilik uygulamalarında olduğu gibi yapılabilecek en büyük hatalardan biri teknolojiyi sadece teknoloji olduğu için uygulamaya sokmaktır. E-marka yönetiminin performansı stratejik, teknolojik ve/veya uygulamayla ilgili parametrelere bağlıdır. Çok geniş bir alana seslenebilen e-marka yönetiminin uygulanabilmesi için önerilen yapı, faaliyet gösterilen iş alanı, hedef müşteri kitlesinin özellikleri vb. unsurlar dikkate alınarak revize edilebilir.

Karlılığın sürekliliğini sağlamak ve müşterinin markaya olan bağlılığını muhafaza etmek, marka değeri yönetimi için kritik bir durum oluşturur. Keller, birçok marka yöneticisinin, güçlü bir marka yaratmak için gerekli olan faktörlerden sadece bir ya da iki tanesine odaklandıklarını, halbuki güçlü bir marka yaratmak için bu faktörlerin tamamına sahip olmaları gerektiğini ileri sürmektedir. Ona göre güçlü bir markanın oluşması için gerekli olan karakteristik özellikler şunlardır⁵⁰.

Tüketici bazen ne istediğini bilemeyebilir ama yine de ister. Bu sebepten dolayı firma marka imajıyla, hizmet kalitesiyle ve diğer anlaşılır ve anlaşılmaz özellikleriyle

⁴⁹ Ertan Certeler, (2001), "Yurtdışı Marka Araştırması", Patent & Marka Dünyası Sayı 9, sayfa 5

⁵⁰ Kevin Lane Keller, (2001), "The Brand Report Card" Journal of Production Innovation

markalı bir ürünü bütün olarak yaratmalıdır. Örneğin; Starbucks şirketinin başkanı Howard Schultz İtalyan kahve barını yaratarak 'heart and soul' mesajıyla, müşterilerine ürününü kahve barlarında sundu. Özenle seçilmiş kahve tanelerinin kavrulması kontrol edildi. Starbucks devamlı olarak aynı kalitede kahveleri ve yarattığı kahve barlarıyla müşterilerine uygun ve özenle seçilmiş ürünlerini sunarak alanında bir marka yarattı. Etkin bir e-marka yönetimi İşletmelere birçok yarar sağlayabilir. Web siteleri işletmelere imaj yaratmada iyi bir araç ve markalarını yaygınlaştırmada önemli bir fırsattır. Başarı faktörlerine odaklı bir çalışmanın ve etkin bir tanıtımın küresel stratejilerin başarısındaki payı çok büyük olacaktır. Etkin bir e-marka yönetimin işletmelere sağladığı avantajları şu şekilde sıralayabiliriz;

- Müşterilere 365 gün 24 saat ulaşma ulaşılarak marka imajının ve varlığının sürdürülmesi; hizmet verilmesi,
- Müşterilerle daha kaliteli ve daha hızlı etkileşim,
- Müşterilerle birebir ilişkiye geçilmesi, şikayetlerin ve önerilerin dinlenmesi,
- Müşteriye kendini özel, ayrıcalıklı hissettirilmesi,
- Müşteri ve şirket arasında duygusal bir bağ kurulmasına olanak sağlanması, müşteri bağlılığının arttırılması,
- Şirketlerin bulunduğu bölge dışında tüm dünyaya ulaşabilmeleri ve aynı zamanda global şirketlerin yerel marka yönetimi yapabilmeleri
- Şirketlerin ve ürünlerin daha iyi ve güncel bir şekilde tanıtılması,
- Ürün fiyat hizmet karşılaştırması yapılabilmesi
- Şirketlerin zamandan ve paradan tasarruf sağlaması

İKİNCİ BÖLÜM

2. BİLİŞİM SİSTEMLERİ VE E- İŞLETMECİLİK

İnternet teknolojisi ve işletmelerdeki her türlü iş akışı günümüzde iç içe geçmiştir. Artık orta veya büyük ölçekli her işletme, İnternet'in sağladığı olanakları kendi iş yaşamına yansıtmak zorundadır. İnternet teknolojilerinin kurumsal amaçlı iş akışının düzenlenmesinde kullanılmasının teknik adı intranet'tir. Dolayısıyla intranet uygulamaları ve İnternet'lerin kullanımları pratik olarak sınırsızdır, intranet'ler bilgi yayınlamaktan, iletişimi daha iyi bir duruma getirmeye kadar birçok amaç için kullanılabilir; düşük maliyetli groupvare olarak da işlev görebilirler. Bazı kullanım biçimleri, sadece HTML yardımıyla iç web sayfaları yaratmayı gerektirecek kadar basittir. Diğer intranet uygulamalarında veritabanlarına bağlantılar gerekebilir ve daha karmaşık olabilirler. Kullanım alanı olarak,

- E-posta,
- Rehberler,
- Organizasyon çizelgeleri,
- Kısa notlar,
- İşgören el kitapçıkları,
- Yetki bilgileri,
- Haber bültenleri ve benzer yayınlar,
- Sistem kullanıcı dokümanları,
- Eğitim materyalleri,
- Haber grupları,
- Haber çıkarsama,
- İş ilanları,
- Satış raporları,
- Muhasebe ve finans raporları,
- Müşteri bilgileri,
- Kalite istatistikleri,
- Üretici bilgileri,
- Ürün bilgileri,

- Malzeme tedarik katalogları,
- Envanter bilgileri,
- Ağ yönetimi,
- Varlık yönetimi,
- Broşürler, video'lar ve sunumlar,
- Ürün geliştirme bilgileri ve çizimler,

Kısacası, intranet'ler, İnternet'in açık standartlarını kullanarak kurumsal LAN ve WAN'lara bağlanan Web sunucular olarak tanımlanabilir. İnternet'in anarşik ve öngörülemeyen durumlarının aksine intranet'ler, düzenli, merkezi olarak denetlenen ve güvenlik duvarları (firevall) arkasında korumaya alınmış sistemlerdir. Nasıl ki İnternet, ekonomi gibi çeşitli alanlarda küresel anlamda bir devrim yaratmışsa, intranet de insanların işletmeler içindeki çalışma biçimini değiştirerek "bir iç devrim yaratmıştır" denilebilir⁵¹.

İşletmede oluşturulacak intranet destekli yönetim bilişim sistemi ile yöneticilerin gereksinim duydukları bilgiler sağlanarak, onların sağlıklı ve doğru kararlar vermeleri, başarılı ve etkin yönetsel planlama ve denetleme yapmaları sağlanmış olur.

2.1 BİLGİ SİSTEMLERİ

Bilgi Sistemleri⁵² yapay sistemlerdir ve karar verme sürecine yardımcı olmak amacıyla tasarlanmıştır. Bu başlık altında incelediğimiz bilgi sistemleri bilgisayara dayalı bilgi sistemleridir. Bir bilgisayara dayalı bilgi sistemi genel olarak, yazılım, donanım (telekomünikasyon da dahil), personel (kullanıcı), dosyalar (veritabanı), ve prosedürlerden oluşan ve bu öğelerin birbirleriyle etkileşmesi sonucunda bilgi üreten sistemlerdir. Başka bir ifadeyle bir bilgi sistemi veri işleme ve/veya karar vericiler için veri sağlayan bilgisayara dayalı sistemdir.

⁵¹ CAMBAZOĞLU Türker, Yararlı Bilgi Yönetiminde İnsan Faktörü, Bilişim 17. Bilişim Kurultayı, İstanbul, 2000

⁵² GÖKÇEN, Hadi, Yönetim Bilgi Sistemleri, s.36, Palme Yayınevi, Ankara, 2007.

Donanım, girdi, işleme ve çıktı faaliyetlerini yapan bilgisayar ekipmanlarından oluşur. Girdi araçları , klavye, otomatik tarama araçları, manyetik karakterleri okuma araçları ve diğer birçok araçtan oluşur. İşleme araçları, merkezi işleme birimi hafıza ve depoyu içerir. Çıktı araçları ise, yazıcılar, bilgisayar ekipmanları vs içermektedir. Bilgi sistemlerinin genellikle vazgeçilmez bileşenlerden olan telekomünikasyon da bu kısma dahil edilmiştir. Telekomünikasyon, etkin bir ağ sistemi ile organizasyonun bilgisayar sistemlerine bağlanmasına izin verir.

Yazılım, bilgisayara verilen program ve talimatlardan oluşur. Bu program ve talimatlar, bilgisayarın bordro işlemesine, müşterilere fatura gönderilmesine vb işlemlere müsaade eder. Yöneticilere, karın arttırılması, maliyetlerin düşürülmesi ile ilgili bilgi sağlanmasının yanı sıra müşterilere de kaliteli hizmet sunar.

Veritabanı, verilerin toplanması ve bilginin organize edilmesini sağlar. Bir organizasyonun veri tabanı, müşterilerle, çalışanlarla, stoklarla, rakiplerin satış bilgileriyle ilgili daha pek çok veriyi ve bilgiyi içerebilir. Bazı yöneticiler veri tabanının, bilgisayara dayalı bilgi sistemlerinin en değerli ve en önemli parçası olduğuna inanmaktadırlar.

İnsan (Kullanıcı) , bilgi sisteminin en önemli elemanıdır. Bilgisayar sistemini yöneten, çalıştıran, programlayan, ve bakımını sağlayan herkes bilgi sistem personeli olarak adlandırılır. Kullanıcılar; yöneticiler karar vericiler, çalışanlar ve bilgisayarlardan fayda sağlayan diğer insanlar olabilirler.

Prosedürler, bilgi sistemini çalıştırmak için insanın kullandığı stratejiler, politikalar ve metotları içerir. Örneğin, her bir program çalıştırıldığında bir takım prosedürler tanımlanır. Bua ilaveten veritabanında verilere kimin erişebileceğinin tanımlanması da prosedürdür.

Bir bilgi sistemi, bir bilgisayar sisteminde olduğu gibi 4 özelliğe sahiptir.

- Girdi
- İşleme
- Depolama
- Çıktı

Bir bilgi sisteminde girdi, işlenmemiş verinin yakalanması ve toplanması faaliyetidir. Ücret bordrosunun üretilmesi için, bordronun hesaplanıp basılmadan önce, her bir çalışanın çalıştığı saatlerin toplanması gereklidir. Ya da öğrencilere dönemlik not dökümü verilmeden önce, öğretim elemanlarından notların sağlanması zorunludur.

Girdi: Bir bilgi sisteminde girdiler genellikle şunlardır;

- Kaynak veri; çoğunlukla bir olayın ya da işlemin(transaction) kaydedilmesi
- Sorgu; bilgi istenmesi
- Bir biçimde karşılık verme; örneğin (E) Evet, ya da H (Hayır) gibi talimat; Örneğin, “Dosyayı sakla” ya da “kayı yazdır” gibi Sistemdeki başka kullanıcılara mesaj
- Değiştirme; örneğin bir kelime işleme dokümanını düzenleme

İşleme; Bir bilgi sisteminde işleme, işlenmemiş verinin, faydalı çıktılara dönüştürülmesini içerir. Bordro uygulamasında, her bir çalışanın çalıştığı saatlerin net ödemeye dönüştürülmesi gereklidir. Bunun için gerekli işleme, çalışılan saatlerle saat ücretinin çarpılması ve daha sonra net ödeme için kesintilerin çıkarılmasıdır. Bir bilgi sisteminde işleme genellikle şunları içerir;

- Sıralama; veri ya da kayıtların bazı sırada düzenlenmesidir. Örneğin, bir müşteri dosyasının soyada göre alfabetik olarak sıraya sıraya konulması.
- Depolanmış veriye erişme, kaydetme ve güncelleme; örneğin, veritabanındaki bir müşteri kaydını işlemek üzere çağırmak, muhasebe sistemin veritabanına harcama verisini girme ve pazarlama veritabanı üzerindeki bir müşteri adresini güncellemek gibi.
- Özetleme; Bilginin özetlenmiş bir formatta gösterilmesi (toplamlar, ara toplamlar vb.)
- Seçme; kayıtların belli bir kritere göre seçilmesi. Örneğin; firmada hizmet yılı 25 ya da daha yukarı olan personelin seçilmesi gibi.
- Hesaplama; Aritmetik (+,/,vb.) ve mantıksal operasyonları (if, <,>,,=, vb.) yerine getirme.

- Depolama (saklama) Bir bilgi sisteminde depolama özelliği, bilgi sistemin veriyi, yazıyı, görüntüyü ve diğer dijital bilgiyi (ses mesajları) saklamasına imkan verir. bu nedenle veri daha sonraki bir işleme için kolayca çağrılabilir.

Çıktı; Bir bilgi sisteminde çıktı özelliği, faydalı bilginin çeşitli formatlarda ama genellikle dökümanlar ve raporlar şeklinde üretilmesini kapsar, çıktı, çalışanlar için bordronun üretilmesi, yöneticiler için raporların sunulması, bankalara devlet kurumlarına vb. yerlere sağlanan bilgiler olabilir.Bilgi sisteminde çıktılar genellikle aşağıdaki şekildedir;

- Hard copy: Print edilmiş raporlar, dökümanlar mesajlar
- Soft Copy: ekran üzerindeki geçici görüntüler
- Kontrol: endüstriyel robotlar ve otomatik prosesler için talimatlar
- Sesli çıktı

2.1.1. Manuel ve Bilgisayara Dayalı bilgi Sistemleri

Günümüzde bilgi sistemi denildiğinde akla gelen ilk şey, sistemin bilgisayara dayalı olduğudur. Ancak manuel bilgi sistemleri de bulunmaktadır. Bilgisayara dayalı elemanlar olan donanım ve yazılımlar, manuel sistemlerde hiçbir rol oynamazlar. Manuel bilgi sistemleri, kağıt ve kalem teknolojisini kullandıklarından sadece insan ve prosedürden oluşmaktadır. Bilgisayara dayalı bilgi sistemlerinde olduğu gibi girdisi yine veri çıktısı ise bilgidir. Manuel bilgi sistemlerinde, bilgilerin elektronik olmayan manuel ortamlarda organize edilmesi mümkün olduğundan ve organizasyonel birimler arasındaki bilgi akışı manuel olarak da sağlanabileceğinden, bilgi sistemin veri tabanı ve telekomünikasyon öğeleri her iki bilgi sisteminde de düşünülebilir.

Hem manuel hem de bilgisayara dayalı bilgi sistemleri, iş ve bilgi akışını sağlamak için kurulurlar. Örneğin manuel bir bordro sisteminde, bir bordro memuru ustabaşından zaman tablolarını alır ve her bir işçinin kayırlarının alfabetik dizili olarak saklandığı dosya dolabından dosyasını çıkarır. Bordro memuru, brüt ve net ödemeleri hesap makinesiyle hesaplayarak bordroyu elle

hazırlar. Daha sonra her bir çalışana ödenen miktar ve keisntilerden oluşan sütun toplamlı bir liste düzenlenir. Bu manuel bilgi sisteminden bilgi almanın tek yolu manuel olarak hazırlanan evrakların çok dikkatli incelenerek gerekli bilginin bulunması ve çıkarılmasıdır.

Manuel sistemleri uygulayan ofislere bakıldığında, odaların evrak dolaplarıyla dolu ciltler adres dosyaları stok kartlarıyla dolu çekmeceler vb. olduğu görülebilir. Bu durum YBS teknolojisinin uygulanmasıyla firmanın karlılık ve verimliliğinin geliştirilebileceğine işaret etmektedir. Bu fırsatlar değerlendirilmelidir.

2.1.2. Fonksiyona dayalı Bütünleşik bilgi sistemleri

Bir bilgi sistemi, ya foksiyona dayalı ya da bütünleşik olabilir. Fonksiyona dayalı bir bilgi sistemi, sadece belirli bir uygulama alanının, (örneğin stok yönetimi, personel ya da muhasebe vb.) desteklenmesi için tasarlanır. Veri tabanları ve prosedürleri diğer herhangi bir sistemden bağımsızdır. Bilgi sistemlerinin veri tabanları , çoğunlukla aynı şirket içindeki diğer bir foksiyona dayalı sistemlece kullanılan verileri içerir. Yani veriler tekrarlanır. Örneğin bir muhasebe sistemi için gerekli verilerin çoğu, stok yönetim sisteminde tekrarlanabilir. Uygulamada çok sayıda özerk, fonksiyona dayalı firmalar için müşteri verilerinin 5-10 farklı veritabanında saklanması şaşırılacak bir durum değildir. Bir müşterin,n adresi değiştirildiğinde adres, bu veritabanının her birinde ayrı ayrı güncellenmek zorundadır. Bu şekilde verilerin tekrarı firmada gereksiz mali yüke sebebiyet verecektir.

Bütünleşik bilgi sistemi, ortak bir veritabanını paylaşmaktadır. Ortak bir veri tabanı veri tekrarının en aza indirilmesine yardımcı olur ve ayrıca departmanlara, kendi faaliyetlerini daha iyi koordine imkanı sağlar.

Etkin olarak geliştirilmiş bilgi sistemlerinin firma stratejileri ve organizasyonel başarı üzerinde çok büyük olumlu etkileri vardır.bunlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Daha iyi hizmet
Daha iyi güvenlik
Rekabet avantajı
Daha az hata
Büyük ölçüde doğruluk
Yüksek kalitede çıktılar(ürünler)
Sağlıklı haberleşme
Etkinliğin artması
Verimliliğin artması
Daha etkin yönetim
Daha fazla fırsatlar
İşgücü ihtiyacının azalması
Maliyetlerin azaltılması
Daha etkin finansal karar verme
Aşırı faaliyetlerin daha etkin kontrolü
Daha etkin yönetsel karar verme.

2.2. YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ

Yönetim Bilişim Sistemi (Management Information Systems); bir yöntem, bir işlev, bir yaklaşım, bir işlem, bir örgüt, bir sistem ve bir alt sistem olarak nitelendirilir. İşletmelerin bilgi ile ilgili işlemlerini düzenleyen bu sistemle ilgili çeşitli yazarlar tarafından değişik tanımlar yapılmıştır.

Yönetim bilişim sistemini; bilgi sağlama ve işleme sistemi olarak gören tanımlardan bazıları şöyledir: Yönetim bilişim sistemi; "bilginin toplanmasını, işlenmesini ve aktarılmasını uyumlaştıran bilgisayara dayalı bir ağıdır" ⁵³ . Yönetim bilişim sistemi; "işletme ve çevresi hakkında, geçmiş, bugün ve geleceğe yönelik bilgiyi sağlayan bir işletme sistemidir"⁵⁴ . Yönetim bilişim sistemi; "örgütte bir kaynak olarak bilginin kullanımı, işlenmesi ve yönetimi için gereken eylemler ve sistemler takımının

⁵³ KREITNER, Robert, Management, Houghton Mifflin Company, 1983, sayfa 445

⁵⁴ KROENKE, David M., -NOLAN, Kathleen A. (1987), Business Computer Systems, California, 1987, sayfa 19

tümüdür"⁵⁵ . Yönetim bilişim sistemi; "örgütün yaşama ve gelişmesinin sağlanması ile örgütsel eylemlerin yerine getirilebilmesi için, yönetimin gereksinim duyduğu doğru, zamanlı ve anlamlı bilgiyi sağlayan ve geliştiren sistemdir" ⁵⁶ . Yönetim bilişim sistemi; "stratejik ve taktik planlamanın yapıldığı, yönetim düzeylerinin gereksinim duyduğu, düzenli veya düzenli olmayan aralıklarla bilgi gereksiniminin karşılanmasıdır" ⁵⁷ . Yönetim bilişim sistemi; "bir örgütün yönetimle ilgili veri kaynaklarını, bir sistem bütünlüğü içinde toplayıp, örgütün günlük işlerine bilgi desteği sağlayan, özellikle çeşitli düzeylerde yöneticilerin taktik ve stratejik kararlarını başarılı kılacak nitelikte bilgi göndermeyi amaçlayan bilgi sistemidir"⁵⁸ .

Yönetim bilişim sistemini; karar almayı kolaylaştıran sistemler olarak gören tanımlardan bazıları şöyledir: Yönetim bilişim sistemi; "yönetimin karar alma sürecini destekleyen, bütünleşik bilgi sistemidir" ⁵⁹. Yönetim bilişim sistemi; "yönetimin karar almasında gerekli bilgiyi sağlamak için, değişik kaynaklardan veriyi bütünleştirebilen bilgisayar destekli bilgi sistemidir"⁶⁰ .Yönetim bilişim sistemi; "kararların alınmasında dizgeli biçimde gerekli bilgilerin zamanında, anlamlı ve kolayca hazırlanmasıdır"⁶¹ .Yönetim bilişim sistemi; "örgütün planlama, denetleme ve eyleme ilişkin işlevlerini etkin bir biçimde başarabilmek ve karar alma sürecini kolaylaştırmak için, gerekli, zamanlı bilgiyi yönetim için uygun duruma getiren biçimsel bir yöntemdir" ⁶² .

Yönetim bilişim sistemini; hem bilgi sağlama ve işleme sistemi hem de karar almayı kolaylaştıran sistemler olarak gören tanımlan bazıları da şöyledir; Yönetim bilişim sistemi; "yönetime, karar alabilmesi için bilgi toplayıp aktaran bilgisayar destekli bir sistemdir"⁶³ . Yönetim bilişim sistemi; "işletmelerle ve dış çevre ile ilgili verileri toplayıp bilgiye dönüştüren, yönetime kullanılabilir biçimde sunan bir

⁵⁵ Bir Çalışma", End. Müh. Ulusal'88 Ulusal Kongre, İstanbul. SPRAGUE, Ralph H. Jr. (1980), "A Framework for the Development of Decision Support, 1980, sayfa 2

⁵⁶ ÜLGEN, Hayri, İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar, B.2, İstanbul Üniversitesi İşletme, 1990, sayfa 77

⁵⁷ TUGAY, M. Naci, Bütünleşik Bankacılık Sistemleri, Bildiriler", Bilgisayar Dergisi 1990, 7. sayfa 107

⁵⁸ DAVIS, Gordon B.,- OLSON, Margrethe H., Management Information Systems, 1985. sayfa 4

⁵⁹ HOLT, David H., Management Principles and Practices, Prentice- Hall, Englewood Cliffs, 1987, sayfa 138

⁶⁰ HICKS, James O. Jr., Management Information Systems, A User Perspective, B.2., 1987, sayfa 38

⁶¹ KENNEDY, David W., "What a President Needs to Know About MIS", Financial Executive. December. 1970

⁶² STONER, James A. F.(1982), Management, B.2, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. SÜRMELE, Fevzi, 1988, sayfa 135

⁶³ DARE, Richard L., Organization Theory and Design, The West Series in Management, 1983, sayfa 329

sistemdir" ⁶⁴.Yönetim bilişim sistemi, "yöneticilerin kararlan alabilmeleri, yönetsel işlevleri ve eylemleri etkin biçimde yerine getirebilmeleri için zamanında ve doğru bilgileri yönetime sağlayan biçimsel bir yöntemdir"⁶⁵ Yönetim bilişim sistemi; "yönetim, işlemler ve karar alma işlevlerini desteklemek için, bilgi sağlayan bütünleşik, insan-makina sistemidir" ⁶⁶.

Tüm bu açıklamalardan sonra; Yönetim bilişim sistemi, yalnızca karar almak için bilgi sağlamaz, aynı zamanda örgütün değişik parçalarının birbirine bağlanmasına yardım eden, örgütte bilgi akışını gerçekleştiren sistemler dizisidir. Muhasebeden, ücretlerden, yükleme ve teslimden, satışlardan, karar almak için tüm düzeylerden genel müdüre akan özet raporlar, stok sistemleri, bütçeler ve finansal raporlar gibi temel olan tüm denetlemeler, örgütte yönetim bilişim sisteminin öğeleridir ⁶⁷ şeklinde tanımlanabilir.

Yönetime yardımcı olan yönetim bilişim sistemlerinin gün geçtikçe önem kazanmasının çeşitli nedenleri vardır. Yönetim bilişim sisteminin önem kazanmasının nedenlerini şu biçimde sıralamak olasıdır ⁶⁸.

1-Yöneticilerin; yönettikleri insan, makina, donatı, hammadde, para gibi konularla yeterince ilgilenme olanaklarının çeşitli nedenlerle gün geçtikçe azalması ve bu konuda yöneticiyi yeterince destekleyecek bir bilgi kaynağına gereksinim duyulması.

2-Yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları karar alma durumlarının gittikçe karmaşık bir duruma gelmesi ve dikkate alınacak etmen sayısının artması.

3-Etmenlerdeki değişiklik oranının gün geçtikçe artması.

4-İşletmelerin; büyük pazarlar, ekonomik koşullar, toplumsal sorumluluklar vb. büyük örgütlerin içinde bulunmaları ve sürekliliklerini, bu koşullarda sürdürme arzulan.

5-Örgütler geliştikçe, yöneticiler doğru ve zamanlı bilgi gereksinmelerini karşılamak amacıyla, daha iyi iletişim olukları kurma zorunluluğu doğması ⁶⁹.

⁶⁴ LONGENECKER, Justin G., - PRINGLE, Charles D., Management, Charles E. Merrill Publishing Co., 1981, sayfa 138.

⁶⁵ PLUNKETT, Warren R., - ATTNER, Raymond F., Introduction to Management, Pws-Kent, 1992, sayfa 486

⁶⁶ DAVIS, Gordon B.,- OLSON, Margrethe H., Management Information Systems, 1985

⁶⁷ PLUNKETT, Warren R., - ATTNER, Raymond F., Introduction to Management, Pws-Kent, 1992, sayfa 487

⁶⁸ LONG, Larry , Management Information Systems, Prentice-Hall International, Inc., London., 1989, sayfa 25

⁶⁹ ÜLGEN, Hayri, İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar, B.2, İstanbul Üniversitesi İşletme, 1990, sayfa 96

İşletmeler büyüyüp geliştikçe, eylemlerinin denetlenmesi, bir insanın yeteneklerini aşmıştır. Bu durumda, yönetici; aynı zamanda birden çok yerde bulunmak, planlamak, örgütlemek, yürütmek, uyumlaştırmak, denetlemek, yetiştirmek, özetle işletmenin tüm eylemlerini yönetmek zorunda kalacaktır. Bu nedenle, değişen dünya koşullara ayak uydurabilmek için, yönetim tekniklerinde bilimsel yöntemlerin kullanılması gerekir.

Örgütlerin büyümesi ile birlikte, iletişim ve örgüt sorunları önemli boyutlara ulaşmıştır. Bu arada kimin yetki ve sorumluluğu nerede başlayacak? nerede bitecek? kim kimden buyruk alacak? kime danışacak? ya da bildirim (rapor) verecek? gibi örgütsel sorunlar gelişmeye başlayacak ve bir yönetim bilişim sistemine duyulan gereksinim biçimlenmeye başlayacaktır.

Yöneticilerin doğru, etkin kararlar alabilmesi için, iç ve dış kaynaklardan çeşitli bilgilerin zamanında alınması ve değerlendirilmesi gerekir. Başka deyişle, etkin bir yönetim; eksiksiz, doğru ve zamanında sağlanan bilgilerle işlerlik kazanabilmektedir. Bir işletmede yönetimin bilgi gereksiniminin sürekli bir biçimde karşılanması; bir anlamda yönetim bilişim sisteminin kurulması ile olasıdır.

En küçüğünden en büyüğüne kadar tüm işletmelerde, bilgi toplama, kayıt saklama, yeniden bulma ve dağıtıma ilişkin bir sistemin gereği açıktır. Özellikle örgütler büyüdükçe, bilgi toplama, kaydetme, yeniden bulma ve etkin iletişime ilişkin sorunları artmaktadır. Ayrıca, işletmenin eylemlerine, pazar durumuna, rakiplere, tüketicilere ve tüm iç ve dış çevreye ilişkin bu bilgiler, işletme içinde bilgi akışını sağlayan bir iletişim ağı aracılığıyla bir yerden ötekine aktarılır. Bu karmaşık bilgi akışında, gerekli bilgilerin, hangi yöntemlerle seçileceği, kaydedileceği ve etkin kararlar alınması için yöneticinin nasıl besleneceği, etkin bir yönetim bilişim sisteminin varlığını gerektirir. Etkin bir yönetim bilişim sistemi, veriler ya da bilgileri, olabildiğince kaynağından alır ve daha sonra bunların düzenleneceği, hesaplanacağı, özetleneceği ve karar organları için, yararlı bir biçime sokulacağı bilgi işleme merkezlerine gönderir ⁷⁰.

⁷⁰ ERKUT, Haluk, "Yönetim Bilişim Sistemleri", Bilgisayar Destekli Yönetim Sistemleri, 1989, sayfa 25

2.2.1. YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMİ (YBS)'NİN ÖZELLİKLERİ VE KURULUŞU

2.2.1.1. YBS' nin Özellikleri

Yönetim bilişim sistemi, yönetimin gereksinimlerini karşılamaya yönelik olmalıdır. Bu özellik, yönetim bilişim sisteminin en önemli özelliğidir. Sistem, üst düzeyden alt düzeye doğru ve yönetim gereksinimleri doğrultusunda, işletmenin amaçları gözönüne alınarak geliştirilir. Orta düzey yönetimin ya da alt düzey yönetimin gereksinimleri, sistemin temelini oluşturur. Dolayısıyla, yönetim bilişim sisteminin yönetim tarafından yönlendirilmesi zorunludur.

Bir sistemin başarıya ulaşmasındaki temel etken insandır. İyi tasarlanmış bir yönetim bilişim sistemi ile etkinlik sağlayabilmek için, gerek üst düzey yönetimin bu konuya yeterli desteği sağlaması, gerekse alt düzey yönetimin bu konuya inanmış olması gerekir.

Yönetim bilişim sistemi, genellikle, günlük etkinlikleri değil; haftalık, aylık ve yıllık sonuçlarla ilgilenen yöneticilere hizmet eder. Yönetim bilişim sistemi, önceden iyi bilinen yapısal konularla ilgili olduğu için, genellikle esnek değildir ve daha az çözümlenebilir yeteneği vardır. Yönetim bilişim sistemi, karmaşık matematiksel modeller veya istatistiksel tekniklerin tersine, özetler ve karşılaştırmalar gibi temel yöntemleri kullanır⁷¹.

Yönetim Bilişim Sistemine ilişkin bazı özellikleri şu biçimde sıralayabiliriz⁷² :

1.Yönetim Bilişim Sistemi, Bütünleşik Bir Sistemdir: Bilgilerin bütünleşik bir biçimde işlenmesi, geniş bir sistem planı içinde gerçekleşir ve bu sistem tek bir sistemden çok, alt sistemlerin bileşimi olarak tasarlanır.

⁷¹ LAUDON, Kenneth C, - LAUDON, Jane P.(1996), Management Information Systems,Organization, and Technology, B.4, Prentice-Hall, Inc, New Jersey. Sayfa 24

⁷² LAUDON, Kenneth C, - LAUDON, Jane P.(1996), Management Information Systems,Organization, and Technology, B.4, Prentice-Hall, Inc, New Jersey. Sayfa 25-26

Yönetim bilişim sistemi; örgüt kaynaklarını, yönetimde etkinliği sağlayacak biçimde bütünleştirir. Örneğin; para, malzeme, işgören, makina ve donatı gibi kaynaklara ilişkin bilgileri ve her birinin bütünün üzerindeki etkilerini saptayacak biçimde sağlar. Kaynaklar arasında bilgi akışını belirler, karar almak için, gerekli bilgileri veri tabanında toplar ve örgütün bütün sistemlerine bilgi hazırlar. Yönetim bilişim sistemi, bütünleşik bir sistem olduğundan, yönetim için gerekli olan bilgiler, ortak bir veri tabanından karşılanır. Yönetim bilişim sisteminin, yerine getirilen işlemlere dayalı çok sayıda bilgi alt sistemi bulunur. Bu bilişim alt sistemlerini genellikle işletme işlevlerine göre oluşturmak en uygundur. Buna göre yönetim bilişim sistemi; pazarlama, üretim, finans, işgören, muhasebe, araştırma-geliştirme, halkla ilişkiler gibi alt sistemlerden oluşur. İşletmede bu bilişim alt sistemlerden başka alt sistemler de, yönetim bilişim sistemi içinde yer alabilirler ⁷³.

2.Yönetim Bilişim Sistemi, Bilgisayar Temeline Dayanan İnsan-Makine Sistemidir: Yönetim bilişim sistemi, bilgisayar desteği olmaksızın da oluşturulabilir. Ancak, etkin yönetim bilişim sistemi için, bilgisayar kesinlikle gerekli bir araçtır. Bilgisayar, yönetim bilişim sistemine gereken bilgileri; tutarlı ve doğru bir biçimde işleyerek, hem zaman, hem de emeğin tutumlu kullanımını sağlar. Yönetim bilişim sistemi, her ne kadar örgüt içerisinde yer alıyorsa da, bilgisayar ve ilgili iletişim araçlarını da içerdiği için, bir insan-makina sistemi olarak düşünülür. Yönetim bilişim sistemi, açık bir sistemdir ve yansıma düzeneği aracılığı ile kendi kendini denetlemeyi de sağlayan devingen bir yapıdadır ⁷⁴. Bu özellik, yönetim bilişim sisteminin bilgisayar kullanımını temel alır ve insan ile makina ya da bilgisayar arasında karşılıklı bilgi alışverişi, etki ve tepkileşimi gerektirir. Yönetim bilişim sistemi, bilgisayar desteksiz de kurulabilir, ancak sistemin etkinliğini sağlayan, bilgisayarın gücüdür.

3. Yönetim Bilişim Sistemi, Bilgi Desteği Sağlayan Bir Sistemdir: Yönetim bilişim sisteminde, günlük işlemlere ilişkin bir çok bilgi işlenir ve yaşamsal önem taşıyan bilgi yığmağına girdi sağlanır. Böylelikle yönetici için bilgiler ya da veriler, daha düzenli ve yararlanılabilir biçimde saklanmış olur.

⁷³ YILMAZ, Cengiz (1988), Bilgi İşlem ve Yönetim Bilgi Sisytemi, Erciyes Ün.İİBF ya.no.2, Kayseri.,sayfa 71

⁷⁴ KANTER, Jerome (1977), Management- Oriented Management Information Systems, Prentice-sayfa 23

4. Yönetim Bilişim Sistemi, Karar Sürecine Bir Destektir: Sistem için gerekli olan ve bir karar oluşturacak biçimde toplanan bilgilerin; işlenmesi, incelenmesi ve sunulması gerekir. Bunun için, çeşitli karar durumlarına ulaşan sayısal olan veya olmayan modellerden yararlanılarak, karar almaya destek olacak karar modelleri oluşturulur. Örneğin; yöneticilere planlama işlevinde yardımcı olacak planlama modelleriyle, sonuçlan planlanan standartlarla karşılaştıracak, sapmaların nedenlerini çözümlenecek, denetleme modelleri de kurulabilir.

2.2.1.2. YBS'nin Kuruluşu ve Geliştirilmesi

İşletmede, yönetim bilişim sisteminin, kuruluşu ile ilgili plan hazırlanırken, sistemin tamamının bir anda kurulup uygulanması düşünülemez. Uygulamalar adım adım gelişecektir. Önemli olan bu uygulamaları başlatmaktır. Bir yönetim bilişim sisteminin gerçekleştirilebilmesi için, var olan sistemin çözümlenerek yeniden tasarımı gerekir. Böyle bir çalışma hem örgüt içinden, hem de örgüt dışından, değişik meslek gruplarından oluşmuş uzmanlarca kurulacak, bir ekip tarafından yapılmalıdır.

Yönetim bilişim sisteminin kuruluş ve geliştirilmesinde, uygulamaların gerektirdiği bilginin belirlenmesi gerekir. "Stratejik planlama, örgütlenme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme ve yetiştirme işlemleri için hangi bilgiler gereklidir? Bu bilgiler nasıl olmalıdır? Kimden ve nasıl elde edilebilir? Nerelerde ve hangi şekillerde saklanmalıdır?" vb gibi soruların yanıtlan, sistemin kuruluş ve gelişmesinde önemli bir yer tutar. Sistemin kuruluş ve gelişmesinde, insan ögesinin önemli bir yeri vardır. İnsan- makina bütünleşmesinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi gerekir. Bilgi işlem sisteminin kurulup, uygulamaların başlamasında, bu yenilikleri benimseyip direnç gösterme eğilimi gibi olumsuzlukların yaşanmaması için, insanın bu konudaki eğitimi de çok önemlidir. Sistemi kurarken görev alanların, ortaya çıkabilecek bu ve benzeri olumsuzluklara karşı önlemler üretmesi gerekir.

Kuruluş çalışmaları için, farklı çalışmalar yapılmaktadır. En uygun sıralama şu şekilde olabilir;

1-Yönetim bilişim sisteminin amacının ana çizgileriyle saptanması,

2-Var olan sistemin çözümlenerek, girdi, süreç ve çıktıların incelenmesiyle, sorunların ortaya çıkartılması,

3-Sistemin, alt sistemlere bölünmesi ve incelenmesi.

Yönetim bilişim sisteminin kuruluş ve gelişiminde eylemlerin, sağlıklı bir yapıda yürütülebilmesi için, içinde bulunulan durumun belirlenmesi, sistem çözümlene ve tasarımının gerçekleştirilmesi, gerçekleştirilen bu tasarım aşamasından sonra sistem gereksinimlerinin saptanması, uygulamaya geçiş aşamasının hazırlanması ve hazırlık tamamlandıktan sonra, pilot bir uygulamanın yapılması gibi çeşitli aşamalar gerekecektir⁷⁵.

Yönetim bilişim sisteminin kuruluşunda, hiç bir biçimde birbiriyle uyumu düşünülmeden, bağımsız alt sistemlerin oluşturulmasına gidilmemelidir. Bu yaklaşım, yönetim bilişim sistemi anlayışına da ters düşmektedir. Sistemdeki yeri belli olmayan bazı alt sistemlerin kurulması, daha sonraki aşamada, yönetim bilişim sisteminin işleyişini olumsuz etkileyecektir. Yönetim bilişim sistemini kurmak, yaratıcılık gerektiren bir eylemler zincirini içermektedir. Ancak, yine de bu eylemleri ve aşamaları belirleyip zamanlama yapmak, konuyu araştıran araştırmacılara ışık tutacaktır.

⁷⁵ MURDICK, Joel, - ROSS, E. (1971), Information Systems for Management, Prentice- Hall, Inc.,

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. E- TİCARET VE E-İŞLETMECİLİK

Rekabetin koşullarının gitgide zorlaştığı dünya da gücün müşteriye geçtiğini söylemek yanlış olmaz. Çünkü İnternet alıcılara bir çok seçenek sunmaktadır. Ford Motor Company danışmanı Peter Drucker, seneler önce yönetim kurulu başkanına şöyle sormuştur? “ Faaliyet gösterdiğiniz sektör nedir?” başkan yanıtlar; “ otomobil üretimi”, Drucker yanıt verir, “ hayır değil, siz para kazanma sektöründesiniz.”Eğer aynı soru bu gün sorulacak olsa, Mercer Yönetim Danışmanlık firmasının yönetim kurulu başkanı Adrian J. Slywosy1in de dediği gibi; “ yürütüyor olduğumuz gelecek jenerasyon işletmecilik modeli ne olmalıdır?” olacaktır⁷⁶.

Ticaret insanlık tarihinin başlangıcında ürünlerin birbirleriyle takası sonucunda ortaya çıkmış bir olgudur. Günümüzde ise ticaretin milyonlarca farklı şekilde karşımıza çıktığını görüyoruz. Değişik açılardan baktığımızda bir süpermarkete giderek raflardan bazı ürünleri seçerek satın almak, sahip olduğumuz arabayı satışa çıkarmak veya bir şirkete giderek çalışmak gibi ticaretin değişik şekilleri ve pozisyonları hakkında yorumlarda bulunabiliriz. İster NASA’ya bir uzay mekiği teslimatı, ister köşe başında patlamış mısır satmak olsun her ikisi de ticarettir⁷⁷.

Ticaret sözcüğü kelime anlamı olarak ürünlerin ve hizmetlerin toplamının kazanç amacıyla yürütülen alım/satım işlemi olarak tanımlanabilir. Elektronik ortamdaki alım/satım unsurunun yanına siparişler, pazarlama, destek, teslimat gibi ticaretin diğer unsurlarını da kattığımız taktirde E-Alım/Satım terimi yerini daha kapsamlı bir terim olan E-Ticarete bırakır. Yani E-Ticaretin, klasik ticaret anlayışıyla, elektronik işlemler haricinde, aynı unsurlara sahip olduğunu söyleyebiliriz⁷⁸.

Şirketlerin yeni dünya ekonomisindeki rekabet koşullarına ayak uydurmak için elektronik ortama taşınmaya başlaması üzerinden yalnızca birkaç yıllık bir süre geçti. O günden bugüne kadar geçen kısa zaman diliminde de büyük değişiklikler yaşandı.

⁷⁶ Fiore, Frank, e-marketing strategies, 2000, sayfa 11

⁷⁷ Özbay, Adem; Devrim, Jan. E-Ticaret Rehberi (Kasım, 2000)

⁷⁸ e-iş’e giriş, http://www.btnet.com.tr/btnet_ozel/intel/article.asp?hbr=1 , erişim,02.01.2008

Firmaların elektronik ortama geçmeye başlamalarından bugüne kadar geçirdikleri bu değişim sürecini 3 ayrı döneme ayırmamız mümkündür. İlk başta şirketlerin, ürettikleri ürünleri ve hizmetleri sattıkları ortamları ve pazarları değiştirmek ve yeni yerlerde satış yapmak gibi bir kaygıları yoktu. İnternet yaygınlaşmaya başladığında burada web sayfaları hazırlayarak yalnızca şirketlerin tanıtımını yapmak için çok uygun bir araç olarak görüldü. Bu web sayfalarında şirketi tanıtıcı genel bilgiler, üretilen ürünler ve sunulan hizmetlere ilişkin bilgiler ve şirketin adresi, telefon numarası gibi iletişim bilgileri bulunuyordu. Genel anlamda baktığımızda buna ticaret demek pek mümkün değildir, fakat bu faaliyetlerle de olsa şirketler elektronik ortama ilk adımı atmalarından dolayı, bu sayfaları e-ticaretin bir çıkış noktası olarak gösterebiliriz.

İnternette İşletmeden tüketiciye elektronik ticaretin, yani çok genel bir tabirle internet üzerinden alışveriş yapabilmenin, başlaması sonucunda şirketler de sadece internette varolmanın yeterli olmayacağını ve faaliyetlerini burada gerçekleştirmeleri gerektiğinin farkına vardılar. Böylece daha önceden de anlatıldığı gibi müşteri odaklı teknolojilerin kullanılmasına başlandı. Fakat bu tip bir ticaret anlayışı firmaların internet ortamında birbirleriyle iş yapması açısından elverişli değildi. Çünkü bir firma yöneticisinin tedarikçilerin sayfalarını internette tek tek dolaşarak, her üretecekleri ürün için ayrı ayrı siparişler vermesi oldukça zor bir iştir. Yani bu kurumların kendi içlerinde bir şekilde entegre olmaları gerekmektedir. Bu nedenle elektronik ticaretin 3. dönemi olan İşletmeden işletmeye elektronik ticarete geçme ihtiyacı ortaya çıktı. Bu olayı bir örnekle açıklayabilmemiz mümkündür: Bilgisayar satan bir firma bütün alışverişlerini internet üzerinden yapmak istiyor olsun. Aldığı siparişler doğrultusunda işlemci, hard disk, bellek, monitör, modem, kasa v.b. bilgisayar parçalarını internet üzerinden satın alıp montajını yaparak müşterilerine bu bilgisayarların satışını yapacaktır. İşletmeden tüketiciye elektronik ticaretin altyapısı kullanılacak olursa her bir bilgisayar parçasının alımı sırasında, incelenmesi ve seçilmesi daha sonra da siparişlerinin verilmesi oldukça zaman kaybettirici ve maliyetli bir iş olacaktır. Ayrıca bütün bu işlemleri yaptıktan sonra bu bilgileri kendi iç sistemlerimize girmemiz gerekecektir. Şimdi bu bilgisayar firmasında işletmeden işletmeye elektronik ticaretin yapılabilmesi için gerekli olan, tedarikçi ve ana firmalar arasındaki bilgi akışının otomatik ve entegre bir hale getirildiğini düşünelim ve 200 tane bilgisayar siparişi aldığımızı varsayalım. Bu 200 tane PC isteğimizi kendi sistemlerimize girdiğimiz

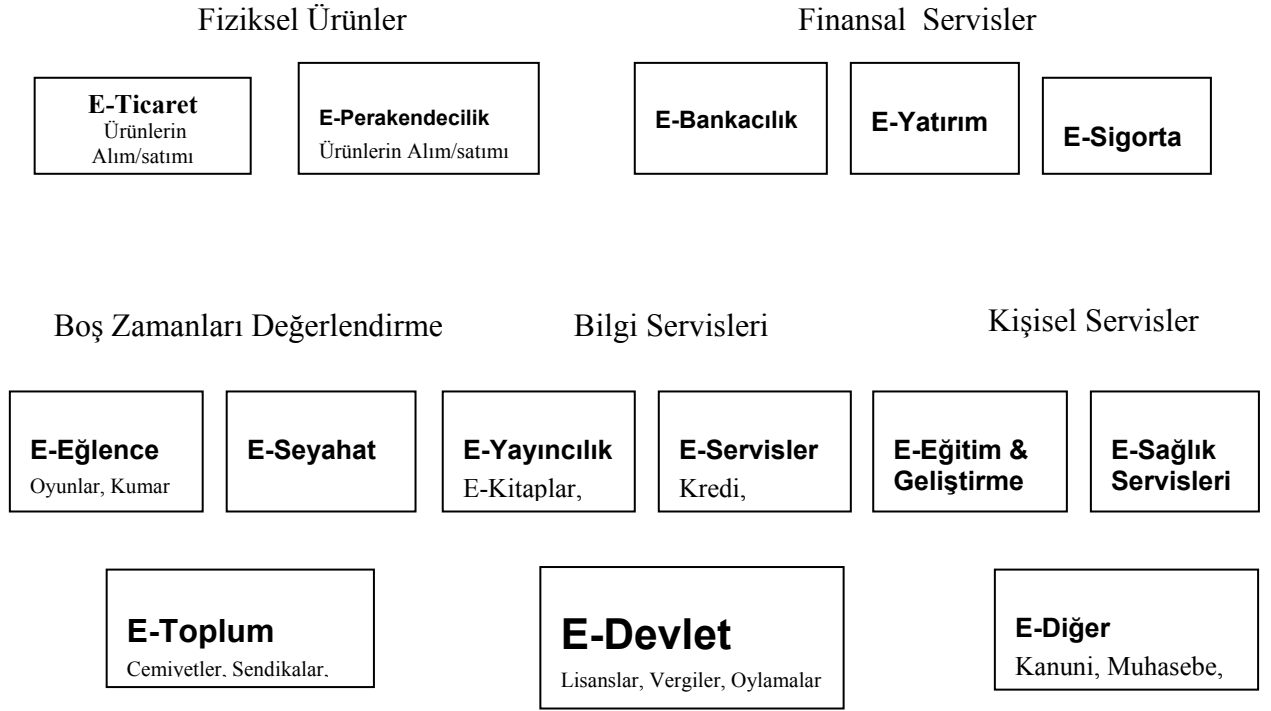
anda (hatta müşterinin girmesiyle) bizim sistemimiz tedarikçi firmaların sistemleri ile temasa geçecektir. Bu sayede bu bilgisayarları üretmek için gerekli olan hard disk, anakart gibi parçalar otomatik olarak tedarikçi firmalardan sipariş edilecektir. Aynı şekilde bu bilgiler kendi muhasebe kayıtlarımıza ve üretim planlama sistemlerimize de aynen geçecektir, bu sayede pek çok gereksiz işlem yapılmayacak, zamandan ve gereksiz maliyetlerden tasarruf edilecektir⁷⁹. İletişim çağı, işletmelerin uyum sağlamakta güçlük çektiği teknolojik çevresi ve tüm bunların etkisiyle hızla globalleşen dünya, elektronik işletme ve elektronik ticaret kavramlarını, firmalar için kaçınılmaz kılmıştır. Bu bölümde e- ticaret ve e- işletmecilik kavramları arasındaki fark ve e- işletmecilik kavramının e- tedark zinciri yönetim, e- müşteri ilişkileri yönetimi gibi diğer kavramlarla olan etkileşiminden bahsedilecektir.

3.1 ELEKTRONİK TİCARET:

Elektronik ticaretin bir tanımını yapmadan önce, elektronik ticaretin yapıldığı “elektronik ortam”ın ne olduğundan söz etmek faydalı olacaktır. Elektronik ticaret yapılmasını sağlayan 6 ana araçtan bahsedebiliriz. Bunlar telefon, faks, televizyon, elektronik ödeme ve para transfer sistemleri, Elektronik veri değişimi (EDI) ve İnternet’tir . Genel olarak Elektronik ticaret dendiğinde akla internet gelmektedir. Aslında elektronik ticaret, internet ticarete rol oynamaya başlamadan çok önceleri de yapılmaktaydı. Fakat internet sayesinde yazılı, görüntülü ve sesli bilgilerin kolayca transfer edilebilmesi, zaman ve mekandan bağımsız olması ve çok düşük maliyetlerle çalışılabilmesi e-ticaret kavramının büyük bir hızla iş yaşamına girmesini sağlamıştır. E-Ticaret; Elektronik ortamda bir ürün veya hizmetin bir bedel karşılığında el değiştirmesi yani bir satın alma işleminin gerçekleştirilmesi E-Alım/Satım olarak adlandırılır.

⁷⁹ LeCompte, Murat. http://www.btnet.com.tr/btnet_ozel/intel/kose.asp?id=14, erişim 14.03.2008

Şekil 1. Elektronik İş Yapısı



80

Dünya Ticaret Örgütü'nün (WTO) tanımına göre elektronik-ticaret, mal ve hizmetlerin üretim, reklam, satış ve dağıtımının telekomünikasyon ağları üzerinden yapılmasıdır. İktisadi işbirliği ve kalkınma teşkilatı (OECD) ise elektronik ticareti “sayısallaştırılmış yazılı metin, ses ve görüntünün işlenmesi ve iletilmesine dayanan, kişileri ve kurumları ilgilendiren tüm ticari işlemler” olarak tanımlamıştır. Daha pek çok kuruluş e-ticaretin çeşitli tanımlarını yapmışlardır. Bu tanımları toplayarak e-ticareti “bilgisayar ağları aracılığı ile ürünlerin üretilmesi, tanıtımının, satışının ödemesinin ve dağıtımının yapılması” olarak tanımlamamız mümkündür⁸¹.

E-Perakendeciliği, E-Ticaretin bir alt başlığı olarak görebiliriz. Elektronik ticaretin İşletmeden İşletmeye (B2B) ve İşletmeden Tüketicieye (B2C) olmak üzere 2 boyutu bulunur. E-Perakendecilik, elektronik ticaretin işletmeden tüketiciye olan ayağını oluşturur. Elektronik ticaretin bu iki boyutunu da ürünlere göre fiziksel ve

⁸⁰ Cunningham, Peter; Fröschl, Friedrich. 1999. Electronic Business Revolution, Cunningham, Peter; Fröschl, Friedrich. 1999. Electronic Business Revolution.

⁸¹ <http://www.etkk.gov.tr/genelbilgiler.htm>, erişim; 02.01.2008

bilgisel ürünlerin sektörleri olarak 2 kısma ayırabiliriz. Elektronik ticaretin bu 4 boyutunun ilişkisi Şekil 2’de çeşitli ürünler örnek verilerek gösterilmiştir.

Şekil 2. E-ticaret için sektörel bir model ⁸²

	<i>Fiziksel</i>	<i>Bilgisel</i>
<i>İşletmeden Tüketicie</i>	<i>Kitaplar, Cdler, Aletler, Spor Malzemeleri</i>	<i>Hisse ve Senetler, Satış Haberleri</i>
<i>İşletmeden İşletmeye</i>	<i>Donanım, İşletim Kaynakları</i>	<i>Yazılım, Seyahat Rezervasyonları</i>

Massachusetts Institute of Technology (MIT) profesörü Nicholas Negroponte fiziksel ve bilgiye dayalı ürünleri Atomlar ve Bitler (Atoms and Bits) olarak adlandırarak bu iki sektör arasındaki ayrımı vurgulamıştır. Negroponte’ye göre atomlar doğal kaynaklardan elde edildikleri için bu tipteki ürünler fiziksel, Bitler ise hiç yoktan bilgi işçileri tarafından üretildikleri için bilgisayar ürünleri kategorisine girmektedir⁸³.

Ticaret elektronik ortama taşınmadan önce, perakendeciler fiziksel ürünleri üreticilerden alıp tüketicilere satma görevini üstleniyorlardı. E-ticarette de Amazon.com, Ebay.com, Migros.com.tr vs. gibi çeşitli ürünleri bir arada müşterilerine sunan online perakendeciler olduğunu biliyoruz. Bu tip perakendecilerin yine temel amacı çeşitli üreticiler tarafından üretilen ürünleri tüketicilere ulaştırmaktır. Fakat günümüzde internet sayesinde üreticiler de müşterilerine bir aracı kurum olmadan ulaşma fırsatını elde etmişlerdir. Bundan dolayı perakendecilerin, satış işlemlerine bir katma değer eklemeyen, üreticilerle rekabet etmeleri ve yaşamlarını devam ettirmeleri çok zor bir hal almıştır. İşte bu nedenle, ürünler hakkında bilgi veren online kataloglar oluşturma, öneriler ve uzmanların veya diğer müşterilerin ürünler hakkındaki fikirleri yansıtan yazılar yazma, Negroponte’nin deyişiyle Bit’ler oluşturma, gibi çeşitli

⁸² Cunningham, Peter; Fröschl, Friedrich. 1999. Electronic Business Revolution, “Opportunities and Challenges in the 21st Century”, Springer-Verlag.

⁸³ May, Paul. 2000. The Business of E-Commerce, “From Corporate Strategy to Technology”. Cambridge University Press.

yollarla satış işlemini daha kaliteli ve müşterilere cazip hale getirmeye çalışmaları gerekmektedir. Bu yüzden gerek E-ticaretin işletmeden tüketiciye gerekse de işletmeden işletmeye olan kollarında fiziksel ve bilgisel ürünlerin birlikte üretilmesi uygun olacaktır.

İşletmeden Tüketiciye E-ticaret (B2C) ;İşletmeden tüketiciye doğru olan elektronik ticaretin yoğunlaştığı nokta, adından da anlaşılacağı gibi son kullanıcılar, yani tüketicilerdir. Bu tip elektronik ticaretin üç tane uygulama alanından söz etmemiz mümkündür. Bunlar daha önceden de bahsettiğimiz gibi çeşitli ürünlerin bir arada müşteriye sunulduğu perakendecilik (retailing), müşteriden-müşteriye e-ticaret olarak da adlandırabileceğimiz müzayedeler (auctions) ve genellikle hisse ve senet alım satımında kullanılan danışmanlıktır (advice)⁸⁴.

Elektronik ticaret dendiğinde pek çok kişinin aklına fiziksel ürünlerin son kullanıcıya ulaştırıldığı işletmeden tüketiciye doğru olan e-ticaret modeli akla gelir. Yani şirketlerin yalnızca ürünlerini ve hizmetlerini müşterilerine ulaştırmak suretiyle elektronik ticaret yaptıkları düşünülür. Oysa bu işin yalnızca küçük bir kısmını oluşturur. Bu tip bir ticarete asıl önemli olan müşteri ilişkileridir. Öncelikle müşterilerin bu ticari ilişkideki rolleri tam olarak belirlenmeli daha sonrada sunulan ürünler ve hizmetler bu role uygun hale getirilmelidir. Sonuç olarak İşletmeden tüketiciye elektronik ticaretin amacını; nihai tüketicilerin ihtiyaçlarının ve isteklerinin iyi belirlenmesi ve işletmelerin yeteneklerini bu istek ve ihtiyaçları karşılayabilecek yönde geliştirmeleri olarak tanımlayabiliriz.

İş teknolojilerinin gelişmesiyle oluşturulan web tabanlı veri bankaları sayesinde her şirket, müşterilerinin profili, müşterilerin satın aldığı ürün veya hizmetler ve müşterilerin beklentileri konularında daha fazla bilgi sahibi olma olanağına sahip olmuştur. Elektronik ticaretle birlikte şirketlerin elde ettiği diğer bir avantaj da nihai müşterilerle elektronik bağlantı kurabilme ve diyaloga geçebilme olanaklarının oluşmuş olmasıdır⁸⁵.

⁸⁴ May, Paul. 2000. The Business of E-Commerce, "From Corporate Strategy to Technology". Cambridge University Press.

⁸⁵ Seybold, Patricia B.; Marshak Ronni T. 2001 İstanbul, Epsilon Yayınevi

İşletmeden işletmeye E-ticaret (B2B); Günümüzde başarılı olmak isteyen bütün şirketler müşteri odaklı çalışmayı benimsemişlerdir. Her ne kadar şirketler, politikalarını müşteri tatmini doğrultusunda belirlediklerinden, değer zincirini son kullanıcılar oluşturuyor gibi görünse de, asıl katma değeri sağlayan tedarik zincirinin elemanları arasındaki entegrasyon sayesinde girdi ve çıktı alışverişinin olabildiğince verimli hale getirilmesidir. Kurumlar arası elektronik ticaret, tedarik zincirinin elemanları arasındaki entegrasyonu optimize etmek için oldukça etkili bir iş anlayışıdır.

Küçük veya büyük tüm işletmeler belli bir miktarda satın alma yapmak zorundadırlar. Bu satın almalar, kuruluşun ürettiği hizmet veya ürüne yönelik olabileceği gibi, genel amaçlı satın alma faaliyetleri de olabilir. Satın alma hangi amaç için olursa olsun, satın alma süreçlerinde yaşanan verimsizlikler; telefon, faks ve diğer iletişim giderleri; stok düzeylerinin yüksek olması ve sipariş ile ulaştırma arasında geçen uzun süreç; kontrat dışında yapılan alımlar nedeniyle yaşanan indirim kayıpları gibi çeşitli nedenlerden dolayı işletmenin birtakım görünmeyen maliyetlere katlanması söz konusu olmaktadır. İşletmeden-işletmeye elektronik ticaret sayesinde ana firmaların yan firmalarıyla olan entegrasyonu, bu görünmeyen maliyetlerde önemli tasarruflar sağlayabilir⁸⁶. Ayrıca devamlı tekrarlanan satın almalar veya işlemlerin belirli periyotlarla otomatik olarak yapılabilir. Bu sayede de maliyetlerin yanında zamandan da önemli ölçüde kazanç elde edilebilir.

3.2. ELEKTRONİK İŞ (E-İŞ)

Ticaret kavramını genel olarak, kazanç amacıyla servis ve ürünlerin alım/satımları olarak tanımlanmıştır.. Yapılan işlerin amacı genelde ticaret yapmak olduğundan, klasik iş anlayışı ticaret kavramıyla sıkı bir ilişki içindedir. Fakat klasik bir iş modeli ticaretten çok daha fazlasını barındırır. İş modellerinde önemli olan nakit para akışından çok, yapılan işin sonucunda elde edilen kazançlardır. Bu kazançları elde etmek için müşteri ilişkileri, tedarik zincirinde bulunan şirketlerle olan ilişkiler ve iletişim önemli yer tutmaktadır.

İş yapış şekillerindeki değişim açısından; Klasik iş anlayışıyla , Elektronik iş arasında çok ince bir çizgi bulunmaktadır. E-iş, potansiyel müşterilerle ilişkiye geçmek

⁸⁶ Bartın, Mustafa. BTVizyon (Mayıs 2001) Sayı 5 “E-iş’in izlediği rota”

ve kısa/orta/uzun vadede işimizi geliştirmek, pazarlama ve reklam faaliyetlerini planlamak,yürütmek ve denetlemek gibi klasik bir iş'te yaptığımız faaliyetleri internet haberleşme araçları (web bilgi sayfaları, e-mail , grup posta haberleşme araçları) ve diğer internet teknolojilerini kullanarak yürütebilmemize olanak sağlayan bir yeniliktir.

E-iş, her türlü iş bağlantıları ve bunlarla ilgili kısımların elektronik ortamda yürütülmesini ifade eden bir kavramdır.Yani, bir iş ortamının parçası olan müşteriler, işçiler, ortaklar arasındaki ilişkiler, yeni iş bağlantı yazışmaları ve benzeri her şey elektronik ortamda gerçekleşir. IBM'in yaptığı tanıma göre E-iş, kilit iş süreçlerinin internet teknolojileri kullanılarak geliştirilmesi ve/ya değiştirilmesidir. Pek çok kuruluş bu değişimin gerekliliğini anlamış ve geleneksel iş süreçlerini e-iş'e uydurmaya başlamıştır. Bütün süreçlerini web-tabanlı hale getirerek müşteri hizmeti işlemlerini güçlendirmeye ve tedarik zincirini daha verimli hale getirmeye ve mevcut müşterilerini koruyup yeni müşterilere ulaşmaya başlamışlardır⁸⁷. IBM'in yaptığı tanıma bir takım eklemeler yaparak E-iş'in amaçlarını; internet/intranet ve özellikle web teknolojilerini kullanarak potansiyel müşterileri elde tutmak, yeni müşteriler kazanmak ve müşterilerle ilişkileri geliştirmek, hizmet satış ve bilgilendirme servisleri ile mümkün olan en kısa zamanda müşterilere ulaşmak, üretimde ve her türlü iş projesinde maliyeti düşürüp verimi arttırmak ve diğer şirketlere karşı rekabet avantajı sağlamak olarak söyleyebiliriz.

Geleneksel iş'te olduğu gibi elektronik iş'te de başlangıç noktası fikirdir. Fikir konusunda geleneksel işle e-işi birbirinden ayırmak her zaman çok kolay olmayabilir fakat ana hatlarıyla e-iş'teki fikirlerin özelliklerini şu şekilde belirtebiliriz:

- Fikriniz Internete özgüdür.
- Geleneksel bir işi Internete taşımaktır.
- Gerçekleştirilen fikirler üzerine kuruludur.
- Bundan önceki 3 maddede belirtilenler için hizmet sağlamaktır.

Dosyaların internetten çok daha hızlı indirilmesini sağlayan bir yazılım geliştirmek birinciye haber sitesi açmak ikinciye, en iyi web siteleri sitesi açmak da üçüncüye örnek olarak verilebilir ⁸⁸Fikir bazında inceleyecek olursak e-iş klasik iş yaklaşımından bu şekilde bir farklılık gösterir.

⁸⁷ http://www_3.ibm.com/e-business/overview/28212.html ; erişim 14.02.2008

⁸⁸ http://www.btnet.com.tr/btnet_ozel/kose/kose.asp?id=69; Gazioğlu, V., Erişim; 14.02.2008

E-iş'in bir parçası olan kavramlardan da bahsetmekte fayda vardır. Oluşturduğumuz e-iş fikri fiziksel ürünlerin ticareti dışında, finansal servislerle, kişilerin boş zamanlarını değerlendirmesiyle, bilgi servisleri ve eğitim, sağlık gibi diğer kişisel servislerle ilgili olabilir. Bu bölümde bu dört bölüme giren faaliyetleri tanımlamaya çalışacağız.

E-bankacılık, e-sigortacılık ve e-yatırımcılık fikirleri e-iş'in finansal servislerine girmektedir. E-bankacılık, işletmeler ve bireyler için bankacılık ürünlerinin ve hizmetlerinin elektronik ortamda alınıp satılmasıdır. E-finans ve yatırımcılık müşteriler için elektronik olarak danışmanlık hizmeti olarak görülebileceği gibi müşteriler için hisse senedi, bono gibi kıymetli evrakların alınıp satılmasını sağlayan bir elektronik iştir. E-sigortacılık işlemleri de yine bireyler ve kurumlar için elektronik ortamda sigorta poliçelerinin alım satımıyla ilgilidir. E-Seyahat servisleri kişilerin veya kurumların bilet alma veya rezervasyon yapmalarını sağlarken, internet üzerinden insanların kumar oynayarak veya hobilerine hitap eden aktiviteler yaparak eğlenmelerini sağlayan, e-eğlence servisleri de bulunmaktadır. E-yayıncılık daha önceden çeşitli kitaplarda, magazinlerde ve gazetelerde yayınlanan bilgiler, ve haberlerin elektronik ortamda dağıtımını içeren bir e-iş yapısıdır. Elektronik bilgi servisleri de insanların araştırma yaparak çeşitli kişiler veya işler hakkında bilgi satın alabilecekleri ortamları oluştururlar. Bu bilgi servislerine örnek olarak Yahoo, Altavista gibi arama motorları ve diğer çeşitli portallar gösterilebilir. Son olarak kişisel eğitim ve sağlıkla ilgilenen elektronik servisler bulunmaktadır. Sağlık hakkında genellikle bilgi verici tedarikda olan bu servisler, eğitimde bir adım daha ileri giderek uzaktan eğitime olanak sağlamaktadır ⁸⁹.

E- ticaret ve E- iş kavramları sıklıkla birbirleriyle karıştırılan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Oysa e-ticaret, e -işletmeciliğin bir fonksiyonu olarak görülebilir. Günümüz ekonomisinde, şirketimizi bir e-iş kuruluşuna dönüştürmeden, e-ticareti verimli ve etkili bir şekilde yapabileceğimizi söylemek zordur. Yani yaptıkları işi sadece web üzerinden ürün sunma ve sipariş alma olarak gören e-ticaret firmalarının ömrünün çok uzun olduğu söylenemez. Bu tip firmalar görünür maliyetleri kurtarmak için pek çok görünmez maliyete katlanmak zorunda kalabilirler.

⁸⁹ Cunningham, Peter; Fröschl, Friedrich. 1999. Electronic Business Revolution, "Opportunities and Challenges in the 21st Century", Springer-Verlag.

Internet ile yeni tanışan pek çok şirket için, B2C elektronik ticaret daha cazip görünmektedir. Çünkü bunu benimsediklerinde hem kısa dönemde çok kar edebileceklerini hem de şirketlerini elektronik bir işletmeye dönüştürmek için yapılması gereken yatırımlara katlanmayacaklarını düşünürler. Fakat uzun dönemde bunun tam tersi gerçekleşebilir. Müşterilerle ve tedarikçi firmalarla entegrasyonunu iyi bir altyapı üzerine oturtmayan şirketler, yaşanan iletişim problemleri sonucunda, müşterilerini rakiplerine kaptırmaya başlarlar. Çünkü verilen hizmetten memnun olmayan bir müşteri için yeni ekonomide pek çok alternatif şirket bulunmaktadır. E-iş'in amacına uygun olarak müşterilerimizi kaybetmemek ve yeni müşterileri çekmek için e-ticareti, e-iş ve e-işin gerektirdiği iş dizaynı ve teknolojik altyapıyla birlikte ele almak gerekmektedir. Belki eskiden internet üzerinde çok fazla rakip bulunmadığı için elektronik işin gerektirdiği altyapıdan yoksun e-ticaret yapan başarılı şirketler olmuş olabilir, fakat teknolojideki hızlı değişim sonucunda bunlardan sadece gerekli altyapıyı oluşturan şirketlerin varlığını sürdürdüğünü unutmamak gerekir.

Eğer yöneticiler gerçekten yeni ekonomideki rekabete dayanabilmek için etkili stratejiler geliştirmek istiyorlarsa, gelecekteki e-işletmelerin temel altyapılarının birbirlerine bağlı bir ağdan oluşması gerektiğini anlamaları gerekir.

3.2.1. E-İşletme Yapısı

Geleneksel şirketlerin her birinin kendine özgü bir iş ve organizasyonel yapıları bulunur. Yaptığımız işi elektronik ortama taşıdığımızda aynı yapıyı muhafaza etmek oldukça zor bir iştir. Bu yüzden e-işletme olma yolunda şirketimiz, organizasyon yapısından, teknoloji kullanımına kadar pek çok yapısını değiştirmeye mecburdur. Çünkü E-İş, iş yapış şeklindeki değişimden çok daha fazlasını içerir. Çalışma mekanında meydana gelen değişiklik sonucunda oluşan hız ve esneklikten bütün çalışanlar bir şekilde etkilenir. Çalışanların bu değişiklikten olumsuz etkilenmesini önlemek için organizasyonların klasik iş yapış biçimleri ve örgütsel davranış ilkelerini yeniden gözden geçirmeleri gerekir.

- İşletmenin Organizasyonel Yapısı ve Değişim Süreci

Elektronik bir işletmede bütün diğer işletmeler gibi kendine özgü bir organizasyon yapısına sahiptir. Bu tip bir organizasyon yapısında ön plana çıkan en önemli faktör, kuruluşun bölümleri arasındaki iletişimdir. Çünkü bir E-işletmede tüm fonksiyonlar iletişim ve bilgi akışı üzerine kurulmuştur. Şirket içi iletişimin belirlediği organizasyon düzenini belirtmeden önce, kuruluşumuzu e-işletmeye dönüştürebilmek için nasıl bir strateji uygulamamız gerektiği üzerinde durmak faydalı olacaktır.

Bir kuruluşta organizasyonun yapısını değiştirmek ancak o kuruluşta çalışan herkesin katılımıyla mümkün olabilir. Fakat yine de en önemli görev üst düzey yöneticilere düşmektedir. Üst düzey yöneticilerin şirkete yeni bir iş anlayışı getirecek olan bir değişimi yönetebilmeleri için öncelikle kendi aralarında anlaşmaya varmış olmaları ve aldıkları ortak kararlar doğrultusunda belirledikleri stratejiler içerisinde aktif rol oynamaları gerekmektedir.

Yönetimin e-iş benimsemesinin en önemli nedeni gelecekte ancak bu tip bir iş stratejisinin başarılı olabileceğini öngörmesinden kaynaklanır. Fakat, çalışanların çoğu zaman, mevcut iş stratejisi başarılı olduğu halde neden elektronik işletme olma yönünde bir değişim yapıldığı hakkında bundan daha farklı bir nedene ihtiyaçları vardır. Her zaman bu e-iş vizyonunun neresinde yer alacaklarını bilmek isteyeceklerdir. Burada yönetime düşen görev bu değişim sürecinin ilk evrelerinde çalışanlarla iyi bir iletişim altyapısı oluşturup, şirketin vizyonunun neleri kapsadığını ve amaca ulaşmak için neler yapılması gerektiğini çalışanlarına açıkça belirtmektir. Yönetim, çalışanlarına verdiği mesajlarda herkesin hedeflerini, neler yapmaları gerektiğini ve bu yapılanlar sonucunda ne gibi faydalar sağlanacağını, şirketin geleceğinin şekillenmesine katkıda bulunacak hangi rolü oynayacaklarını belirtmesi gerekir. Çalışanların bu şekilde rollerini anlamasını sağlamak, organizasyonun çabuk karar vermesi, süreçlerin verimliliğinin artması, müşteriler hakkındaki girdileri ve müşterilerin eğilimlerini bularak iş ve müşteri ilişkilerini geliştirmesi açısından çok önemlidir⁹⁰.

Organizasyonel yapının en önemli etkenlerinden biri de şirket kültürüdür. Bir organizasyonda değişen iş stratejilerini destekleyen bir şirket kültürünü benimsemek, e-işte hızla değişmekte olan pazar yerlerine uyum sağlamayı kolaylaştıracaktır.

- İşletmenin Organizasyonel Yapısı ve İletişim

⁹⁰ http://developer.intel.com/eBusiness/plan/2/hi150001_p.htm; erişim; 14.01.2008

Şirketlerin organizasyonel düzenini belirleyen ana faktör, bölümler arasındaki iletişimin nasıl gerçekleştirileceğidir. Geleneksel şirketlerin pek çoğu askeri bir organizasyon yapısı olan hiyerarşik düzeni benimsemişlerdir. Romalılar askerlerini bu şekilde 10 kişilik gruplar halinde oluştururlardı, her bir 10 kişilik grupta ayrı ayrı 10'ar kişilik gruplara ayrılırdı ve bu en alt kademeye kadar böyle devam ederdi. Böyle bir yapı, savaş alanında iletişimin en üstten en alt askeri birime kadar yayılmasını sağlamaktaydı. Bu sistem geleneksel organizasyon yapılarında da uzun yıllar geçerliliğini korudu. Fakat günümüzde artık bir işletmede planlama ve kontrol faaliyetlerini yürüten üst düzey yönetim, kendisine destek veren birimler ve iç ve dış çevreyle iletişimi sağlayan birimlerle (arayüz birimleri) iç içe bir organizasyon yapısına sahiptir⁹¹.

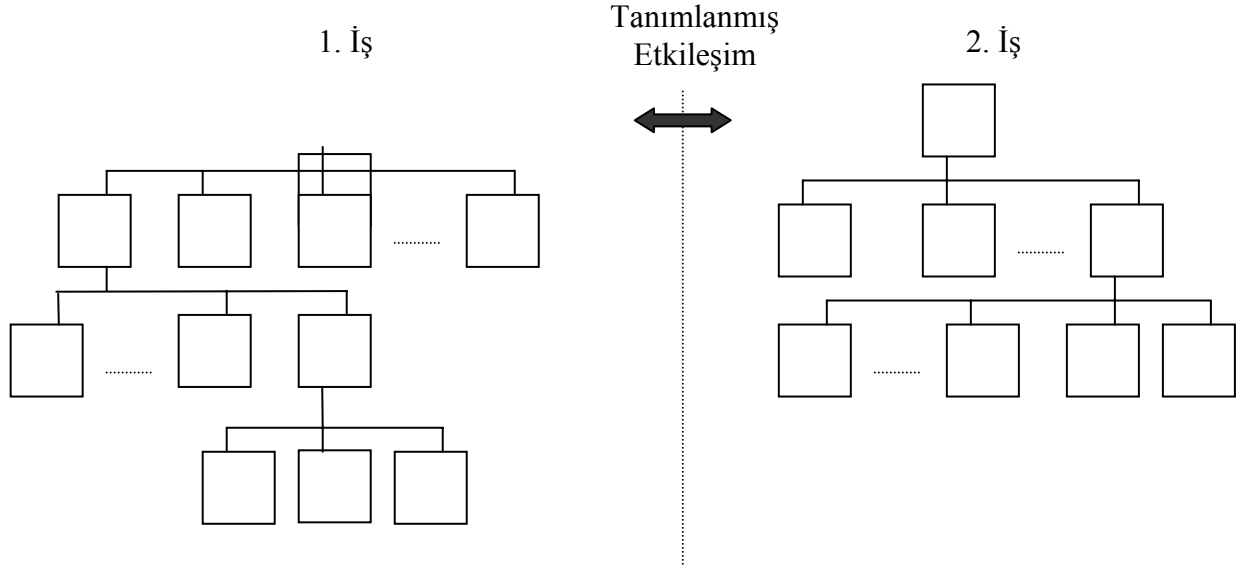
Elektronik işletmelerin yapıları da bu şekilde bir organizasyon yapısından oluşmaktadır. Şekil-3a'da klasik bir organizasyon yapısında düzenlenmiş olan iki iş arasındaki etkileşimin tanımlanmış belirli kalıplar çerçevesinde olduğunu görüyoruz. Yani aralarında bir sınır olduğunu söyleyebiliriz. Şekil 3b'de verilen şema ise bir işletme yapısını göstermektedir. Burada yine iki ayrı iş arasında bir etkileşim bulunmaktadır. Fakat bu etkileşim belli kalıplarla sınırlandırılmamıştır. Bu tip bir etkileşimi, bu iki işi yürüten çalışanların devamlı olarak bir bilgi alışverişi içinde olduğu, yaptıkları çalışmalardan devamlı diğer işi yapan kişileri de haberdar ettikleri, Ad- Hoc etkileşim olarak tanımlayabiliriz.

Amerika Birleşik Devletleri'nin eski Çalışma Bakanı ve Brandeis Üniversitesi Profesörü Robert Reich, geleneksel, hiyerarşik iş modellerinin artık işe yaramadığını, yeni ekonominin, şirketleri daha yatay bir organizasyon yapısı oluşturmalarını sağlayarak bölümler arası işbirliğini teşvik etmeye yönelttiğini belirtmektedir. Robert Reich ayrıca, şirketlerin müşterilere doğru devamlı bir bilgi akışını sağlayabilmeleri için, pazarlama ve bilgi teknolojisi bölümünde çalışanların sürekli olarak birbirleriyle bilgi alış verişi içinde olmaları gerektiğini belirtmektedir. Reich'a göre bugün Amerikan şirketlerinin yalnızca %20'si bu departmanları bir araya getiren müşteri odaklı takımlar oluşturmuştur. Fakat gün geçtikçe daha fazla şirket paylaşılan bilginin önemini anlayarak, bir zamanlar birbirlerinden tamamen ayrı olan pazarlama, satış gibi

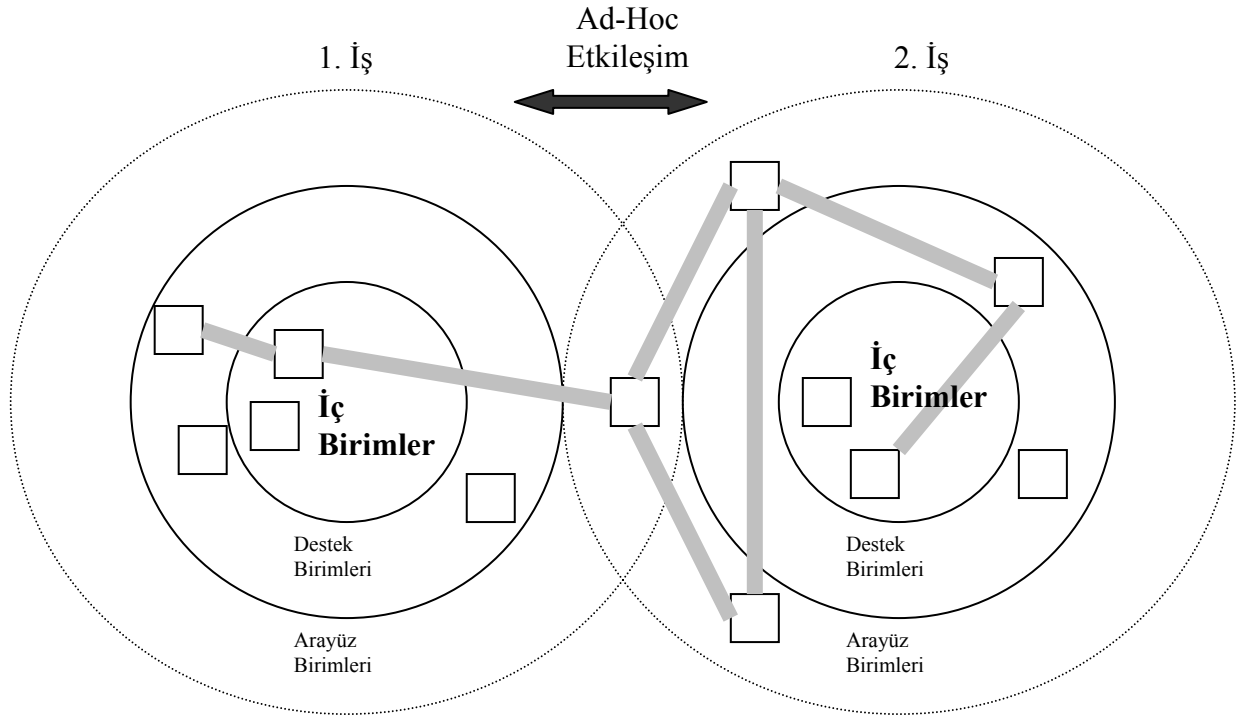
⁹¹ Cunningham, Peter; Fröschl, Friedrich. 1999. Electronic Business Revolution, "Opportunities and Challenges in the 21st Century", Springer-Verlag.

departmanlar ile bilgi teknolojisi bölümleri arasındaki işbirliğine önem vermeye ve en basitinden en karmaşığına kadar bütün iş yapılarını değıştirmeye başlamışlardır⁹².

Şekil 3a. Geleneksel İş Yapısı



Şekil 3b. Elektronik-İş Yapısı



92 Khirallah, Diane Rezendes, <http://www.informationweek.com/778/train.htm>; 20.03.2008

Bundan altı ay öncesine kadar, First International Bank'ın CEO'su Brett Silvers Bilgi Teknolojilerinden (BT) sorumlu yardımcısıyla ayda bir kez konuşması bile çok fazla sayılabilirdi. Fakat bankanın E-değişim çabası içinde bulunduğu bugün bu iki yönetici hemen hemen her gün birbirleriyle konuşuyorlar. Bu durum E-İş benimseyen bir şirkette iletişimin, ne kadar ön plana çıktığını göstermektedir. First International Bank'ta yaşanan değişimin hızı ve teknoloji odaklı pazaryerlerinin yeniliği çalışanlar için olağanüstü öğrenme fırsatları oluşturmaktadır. Kurum E-işletme olma yolunda ilerledikçe, bütün bölümlerde çalışanlar birlikte öğrenmeye başlıyorlar. Eskiden teknik personelle satış bölümünden çalışanların bir araya gelerek uygulamaların nasıl yapılacağı konusunda fikir alışverişi yapmaları çok olağandıydı. Şimdi ise, iletişimin ve fikir alışverişlerinin bütün bölümler arasında gerçekleşmesinden dolayı satıştan anlayan teknik personel , ve teknolojiye yabancılik çekmeyen satış personeli oluşabilmektedir. Silver's oluşturdukları E-iş modelinin etkinliği sayesinde BT'de çalışanların daha başarılı birer yönetici olabildiklerine dikkat çekiyor⁹³ .

- İşletmenin E-iş Stratejisi ve Tasarımı

Şirketimizin E-iş yapmasını sağlamak, basit bir internet sitesi hazırlamaktan çok daha fazlasını içerir. Bunu gerçekleştirmek için işletmenin, stratejisi ve operasyonlarıyla ilgili bütün detayları gözden geçirerek yeniden düzenlemeler ve değişiklikler yapması gerekir. Çünkü bu, yeni ekonomide hayatta kalmak, rekabet edebilmek ve bu rekabet sonucunda başarılı olabilmeleri için bir zorunluluktur. Elektronik işletme olma yolunda kendilerini yenileme konusunda başarısız olan şirketler, E-işin ciddiyetini kavramış ve gerekliliklerini yerine getirerek uzun dönemli stratejik planlar yapmış olan şirketler karşısında tutunamayacaklardır. Bunun için, E-işin oluşturduğu mücadelelere ve fırsatlara yönelik bir E-iş stratejisi oluşturmak, E-işletme olmak isteyen bir kuruluş için anahtar basamaklardan biridir. Fakat bu stratejiyi oluşturmadan önce şirketin kendisini çok iyi tanıması ve E-iş evriminde nereye kadar ilerleyeceğini belirlemesi gerekir.

⁹³ Bartın, Mustafa. BTVizyon (Mayıs 2001) Sayı 5 "E-iş'in izlediği rota"

Bir E-iş stratejisi belirlemeden ve yeni bir e-iş tasarımı yapmaya başlamadan önce, şirketin kendini tanıyabilmesi için, müşterilerin, işlerin ve teknolojinin şirket üzerindeki etkilerini belirleyebileceği bir takım sorulara cevap bulması gerekir. Bu soruları kısaca şu şekilde tanımlayabiliriz;

- En son yapılan teknolojik yenilikler yeni iş yapış şekilleri yaratıp önceliklerimizi yeniden düzenlemiş midir?
- Şirketimiz değişen müşteri beklentilerine cevap verebiliyor mu? Müşterilerin ilgilendiği değerlerin boyutlarının farkında mı?
- Şirketimiz mevcut insan kaynağını, uygulamaları ve verileri muhafaza ederek yeni fırsatların avantajın elde etmek için sayısız endüstri ihtiyacını sorgulamak ve değiştirmek konusunda istekli midir?
- Şirketimiz karmaşık iş uygulamalarını, zamanın ve pazarın amansız baskısı altında değişime uyumlu ve esnek bir hale getirirken, işletim maliyetlerini düşürmede başarılı olabilmiş midir? ⁹⁴ .

Eğer bütün bu sorulara vereceğimiz cevap evet olursa şu anda çok şanslı bir azınlık olan yenilikçiler veya pazar lideri konumundayız demektir. Bu sorulardan çoğuna evet demişsek, teknolojik yenilikleri kullanarak rakiplerine karşı üstünlük kurabilecek önde gelen ileri görüşlü ve erken adapte olan şirketlerden sayılabiliriz. Bu durumda hala azınlık şirketler arasında olduğumuzu söyleyebiliriz. Bu sorulardan çoğuna hayır demişsek o zaman şirketimiz sessiz çoğunluk grubuna dahildir. Bu grup yöneticiler, e-iş'in geçici bir heves olduğuna ve asla ana işin bir parçası olamayacağına inanmayı seçmişlerdir. Fakat bu tip yöneticilerin gözardı ettikleri şey toplumun da modern bir değişim içinde olduğudur ⁹⁵ .

Şirketlerin bu üç kategorisi (Pazar lideri, ileri görüşlü, sessiz çoğunluk) günümüzdeki iş manzarasını oluşturur. Şirketimizin bu manzara içersindeki yerini görüyor ve bunu beğenmiyorsak, olmak istediğimiz yere göre kendimize bir yol seçmemiz gerekir. Bunun için de müşteri ihtiyaçlarının nasıl değiştiğini anlamamız,

⁹⁴ Kalakota, Ravi. Robinson, Marcia. 1999. *e-Business: Roadmap for Success*. Addison- Wesley.

⁹⁵ Kalakota, Ravi. Robinson, Marcia. 1999. *e-Business: Roadmap for Success*. Addison- Wesley.

kendi önceliklerimizi müşterinin önceliklerine göre belirlememiz ve bu veriler doğrultusunda stratejilerimizi oluşturmamız gerekir.

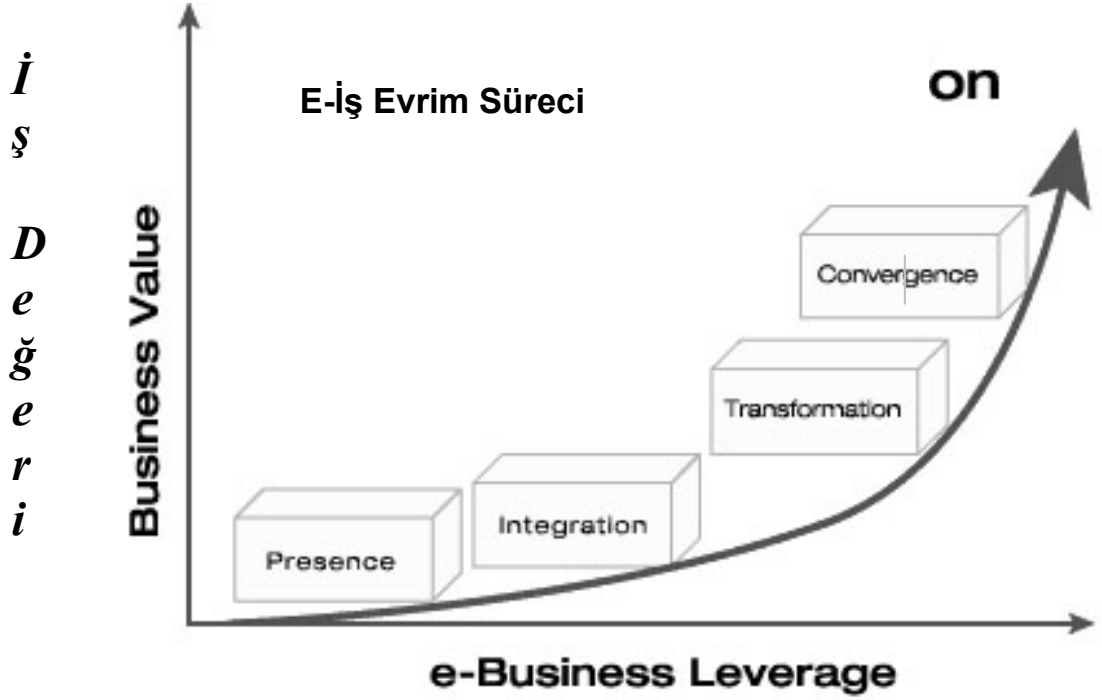
- E-İş Evrim Süreci

Şirketler e-işletmeye dönüşürken e-iş'in evrimini ve organizasyon, ortaklar ve müşteriler üzerindeki etkilerini düşünmelidirler. Bazı şirketler sadece web'de bulunmakla yetinirken, diğerleri tedarik zinciri entegrasyonu oluşturarak, endüstri değişimi yaparak, veya endüstriler arası yakınlaşma sağlayabilirler.

Şekil 4'te gösterilen grafiği e-iş'in yaşam eğrisi olarak değerlendirebiliriz. Bu durumda bulunma, entegrasyon, dönüşüm ve yakınlaşma da bu yaşam eğrisinin evrelerini oluşturmaktadır. E-işin ilk evresi olan bulunma, şirket ile ilgili genel bilgilerin ve ürünlerin web üzerinde sergilenmesini içeren bir elektronik varolma evresidir. E-İş yaşamlarına bu evrede başlayan şirketler genellikle e-iş konusunda fazla gelişme gösteremiyorlar. Entegrasyon evresi organizasyonun e-iş stratejisini belirlemede çok önemli bir rol oynamaktadır. Bunun nedeni bu evrede, tedarikçilerle daha sıkı ilişkiler kurarak bir e-işletmenin stratejisinin belirlenmesinde en önemli rolü oynayan faktör olan müşteriler için geliştirilmiş daha geçerli nitelikte hizmetlerin sunulmasıdır. Yenilikçi organizasyonlar bu evrede ayrıca işleri yürütmenin yeni tekniklerini araştırırlar. Rakiplerimizin de bu evrenin önemini kavrayarak kendi kuruluşlarını bu değişim evresine sokmaları halinde onlara karşı olan rekabet avantajımız kaybolur. Üçüncü evre olan dönüşüm sürecinde kuruluş müşterilerle ve tedarikçilerle tamamen elektronik olarak bağlanmaktadır. Dönüşümün başarıyla uygulanması sonucunda müşteriler ve ortaklarla daha önceden hiç olmadığı düzeylerde bilgi paylaşımı sağlanır. Bu geleneksel iş anlayışında bilgiyi elinde tutanın daha güçlü olacağı konusundaki görüşe tamamen ters düşmektedir. Dönüşümün diğer sonuçları olarak yönetim, eğitim, yasal ve mali politika süreçlerinde ve sistemlerinde yapılan önemli değişiklikleri de gösterebiliriz. Son evre olan endüstriler arası yakınlaşmada ise kuruluşlar müşterileri için en iyi değeri oluşturabilmek için bilgi düzeylerini etkinleştirirler. Bunu sağlamak için şirketin içinde bulunduğu veya dışındaki endüstrilerde faaliyet gösteren ortaklarla tam olarak bir entegrasyon içinde bulunması gereken bir model uygulanır. Bu model zamanla endüstriler arası tedarik zincirlerini

meydana getirebilecek olan birbirlerine bir network ile bağılı organizasyonlar ve pazarlar oluşturacaktır⁹⁶.

Şekil 4. E-İş'in evrim süreci



97

Elektronik işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için elektronik ortamda varolma evresinin bir hayli ötesine geçmeleri gerekmektedir. Bunu başarmak ve e-iş dünyasında başarılı bir başlangıç yapmak için bazı şartları yerine getirmeleri gerekmektedir. Öncelikle yöneticiler E-işin Bilgi teknolojileriyle değil, iş süreçlerinin düzenlenmesiyle yürüdüğünü anlamaları gerekir. Ayrıca e-işin kendilerine nasıl bir rekabet avantajı sağlayacağını ve dahası e-iş sayesinde açılan yeni pazarlara nasıl gireceklerine dair bir vizyon belirlemeleri gerekir. İkinci olarak bütün e-iş faaliyetlerini konusunun uzmanı kişilerle veya şirketlerle ortaklık kurarak yürütmek yerinde olacaktır. E-iş stratejisini oluştururken kuruluşun bütün çalışanlarının katılımını ve desteğini almak her birey için, hedefler, kilometre taşları belirleyip bunların

96 http://www.intel.com/eBusiness/business/plan/2/hi150009_p.htm; erişim; 20.03.2008

97 http://www.intel.com/eBusiness/business/plan/2/hi150009_p.htm; erişim 20.03.2008

gerçekleşip gerçekleşmediğini takip etmemiz gerekir. Yasal, vergisel ve özel durumlarda oluşabilecek riskleri belirleyip bunları yönetebilirsek borçlarımız en aza indirerek kötü halkla ilişkilerimizin kötü olması riskini de düşürmüş oluruz. E-iş stratejimizi oluştururken insanları ve kültürel özelliklerini göz önünde bulundurmamız ve son olarak şirketimizin sahip olduğu yeteneklerinin dışında kalan konularda da güçlü bir hale gelmek için şirketin anahtar iş ortaklarını iyi seçmemiz gerekmektedir.

- E-İş Stratejisinin Oluşması

Bir e-işletme kurarken oluşturacağımız stratejileri bir bütün olarak ele almamız çok önemlidir. Başarılı olmak için pazarlama, güvenlik, yasal, teknolojik vs. bütün faaliyetlerimizi bir bütün olarak ele alıp, stratejilerimizi bu yönde oluşturmamız gerekir. İş ortaklarının seçimi, ürünlerin belirlenmesi ve fiyatlandırılması, bu ürünlerin dağıtım kanallarının seçilmesi, markada bir değişiklik yapılıp yapılmaması, veya yeni markalar yaratılması iş stratejilerinin belirlenirken göz önüne alınması gereken değişkenlerdir. Şirketler müşteri sadakati oluşturmak için, onların beklentilerine uygun olan servis düzeyini sağlamak için gerekli olan kilit başarı faktörlerini belirlemelidirler. Bunu yaparken E-işin web sayfası hazırlamaktan daha öte bir şey olduğunu unutmamaları gerekir, şirketin bütün faaliyetlerini etkiler. Örneğin web üzerinden sipariş alabilen fakat ödeme işlemlerini gerçekleştiremeyen şirketler, müşterilerini bütün işlemi online olarak gerçekleştiren şirketlere kaptırırlar.

Bazı temel soruları kendimize sorarak ve bunlara cevap bularak, şirketimizin yüklerini hafifletmeye ve belirli ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan bir e-iş stratejisi geliştirebiliriz. Bilginin nerelerde bulunduğu, sahibinin kim olduğu ve şirketimize karşı kullanılıp kullanılmayacağı e-işi planlarken cevap bulmamız gereken soruların başında gelir. İş yaptığımız şirketlerin altyapıları ne kadar güvenilirdir, güvenlik konusunda yeterli midir, gelecekte işimizde bir büyüme yaşarsak bunu destekleyebilir mi? Müşterilerimiz, tedarikçiler ve ortaklarımız bizimkine uygun bir teknoloji kullanıyorlar mı? İş süreçleri bu teknolojileri destekliyor mu?; Sabotajlardan ve elektronik suçların diğer türlerinden nasıl etkileniriz? İş yaptığımız ülkelerin yasal yapısına uygun hareket ediyor muyuz, ediyorsak bunun finansal riskleri nelerdir? Eğer bu konuda uyum

sağlayamazsak şirketimizin itibarı bundan nasıl etkilenir?, gibi sorular e-iş stratejimizi belirlemeye başlamadan önce cevap bulmamız gereken diğer sorulardır ⁹⁸ .

- Varolan İş Modellerinin Yenilenmesi

Organizasyonların, E-işin sunduğu bütün fırsatlardan yararlanabilmek ve rekabet avantajı elde etmek için bugünkü ve gelecekteki iş modellerini çok iyi analiz etmeleri gerekir.

Internet sayesinde bütün işlemlere aktif olarak katılan, istedikleri zaman da bu katılımdan vazgeçebilen yepyeni bir müşteri profili oluşmuştur. Bu müşterilerin sürekli olarak ilgilerini çekebilmek için, E-işletmeler iş modellerini yeniden belirlemeleri ve alışverişlere katma değer eklemek için yeni yollar bulmalıdırlar. Böyle bir ortamda, kitle pazarlarına uygun iş modellerini hedef kitleli iş modellerine dönüştürmek uygun olacaktır. Internet destekli hedef kitleli pazarlama modeli oluşturmak, müşterileri tanıyarak ve her bireyin kişisel isteklerine hitap ederek müşteri sadakati oluşturmak ve bunu korumak için çok etkili bir yöntemdir. [17] BuyItNow.com'un başkanı Randy Jo Wilcox kişisel isteklere hitap eden yazılımlar olmasa altı ay içerisinde, ayda 500.000 \$'lık bir artışın hayal olacağını söylüyor ve kişiselleştirme yazılımlarını, en iyi müşterilerinin benzer demografik özelliklerine sahip potansiyel müşteriler bulmak, reklamlar ve e-postalarla onları çekmek için kullandıklarını ekliyor ⁹⁹ .

Geleneksel iş modellerinin gerekliliklerini değiştiren, online açık arttırmalar, değiş tokuşlar gibi pek çok yeni iş modelleri oluşmaktadır. Müşterilerin bu yeni yaklaşımlara olan ilgisi şirketleri bu konularda daha fazla yatırım ve araştırma yapmak için cesaretlendirmektedir.

Müşterilerin güvenini kazanmak; Dünyadaki E-iş hacminde meydana gelen büyüme sonucunda şirketler müşterileri hakkında inanılmaz boyutlarda bilgi edinebilecek duruma geldiler. Müşterilerle ilgili işlemleri yürütmek için toplanan bu bilgilerin korunması ve kötü niyetli kişilerin eline geçmemesi konusu herkesin merak

⁹⁸ Kalakota, Ravi. Robinson, Marcia. 1999. *e-Business: Roadmap for Success*. Addison- Wesley.

⁹⁹ Reimers, Barbara Depompa. <http://www.informationweek.com/767/personal.htm>; erişim 20.03.2008

ettiği bir konu haline geldi. Mahremiyete giren kişisel bilgilerin korunamaması şirketler için yasal işlemlerin yapılmasını ve oluşabilecek müşteri kayıpları sonucunda oluşacak yüklü maliyetleri, bütün pazar tarafından dışlanma gibi büyük sorunları da beraberinde getirecektir. Bu yüzden şirket çapında alınacak güvenlik önlemlerinde kişisel bilgilerin korunması konusuna çok dikkat etmek gerekmektedir. Risk yönetimi ve mahremiyet konularına dikkatli yaklaşan şirketler, müşteri güveninin oluşması, çalışanlarla ilişkilerin ilerlemesi ve mahremiyetin korunması konusunda gösterdiğimiz özenden dolayı geliştireceğimiz firma itibarı sayesinde E-işin sunduğu bütün nimetlerden yararlanabileceklerdir¹⁰⁰.

Küresel boyutlarda hedefler belirlemek; E-İş sınırları olmayan bir iştir. Bir e-ışletme dünyanın her yerinden insanları çalıştırabilir, satın alma yapabilir veya dünyanın her yerine satış yapabilir. Bunun sonucunda da vergilerini ve düzenlemelerini azaltabilir, gelirlerini ve hisselerinin değerini yükseltebilir. Fakat her zaman yeni iş modelleri oluşturmak geleneksel yasal tanımlara uymaz. Vergiler ve diğer yasal düzenlemelerin ne düzeyde olacağını tanımlayan açık uluslararası bir kural bulunmamaktadır. Böyle bir risk taşınmasına rağmen başarılı bir E-iş yapısı oluşturulabilirse, aynı kanunların oluşturduğu riskler yerini kazançlara bırakabilir.

3.2.2. İşletmenin Teknolojisi

1970’li yıllardan beri iletişim, tüketici elektroniği ve bilgisayar alanlarında sürekli bir yeni teknoloji oluşumu vardır. Fakat 5-6 yıldır bu teknolojik değişimlerin internetin etrafında şekillenmesinden dolayı, teknoloji değişiklikleri iş dünyasını daha hızlı bir şekilde yapılandırmaya başladı. 1950’lerde mainframe adı verilen büyük ana bilgisayarlar etrafında şekillendirilmeye çalışılan iş yapıları, 21. yüzyıla girdiğimiz bu günlerde, veri akışının tamamen dijital olan internet sayesinde her türlü bilgisayara ulaşmasıyla yepyeni bir boyut almıştır. Bu nedenle öncelikle, temel teknolojileri tanımlayıp zaman içinde bu alanda ne gibi değişiklikler yaşadığımızı görmemizde fayda vardır.

- Temel Teknolojiler ve İnternet Teknolojileri

¹⁰⁰ Reimers, Barbara Depompa. <http://www.informationweek.com/767/personal.htm>; erişim 20.03.2008

E-iş oluşturana temel teknolojiler Peter Cunningham'ın "Electronic Business Revolution" adlı kitabında genel yapı olarak dijital bir nehre benzetilmiştir. Cunningham'a göre bu dijital nehri de eskiden analog yapıda bulunan zamanla değişerek dijital bir yapı alan üç küçük nehir oluşturmaktadır. Bunlar bilgisayarlar, telekomunikasyon araçları ve tüketicilerin kullandığı elektronik cihazlardır. [6] Bu gün bu üç nehir ortak bir ağ olan internet sayesinde bir araya gelmiş ve bilginin bu nehirle birlikte akışını kolaylaştırmıştır. Artık herkes bu nehir çerçevesinde istediği bilgiye istediği cihazı kullanarak ulaşabilecek duruma gelmiştir.

Bu üç ana teknoloji den başka E-işin şekillenmesine etkisi olan daha pek çok temel teknoloji olduğunu söyleyebiliriz. İşlemcilerin fiyat performans oranının azalması sonucunda şirketler hızlı bir altyapıya sahip olan networkler kurabilecek duruma geldiler. Hızlı sistemlerle çalışmaya alışmaya başlayan kişiler ve kurumlar için artık internetin hızı da yetersiz kalmaya başladı. Bu nedenle daha iyi ve daha hızlı internet servisi sunabilecekleri yeni teknolojiler üreilmeye başladı. Bunun sonucunda bu seferde iş süreçlerinde meydana gelen aksaklıklar ve darboğazlardan dolayı işlemcileri üreten bilgisayar firmaları suçlanmaya başladı ve onlarda performanslarını yükseltmek zorunda kaldılar. Telekomunikasyon ve bilgisayar sektörlerinde yaşanan bu yarış gün geçtikçe, daha verimli çalışabilecek e-iş modelleri için altyapı oluşturmaya devam ediyor.

E-işletmelerin en büyük ihtiyaçlarından biri ellerinde bulunan bilgileri depolayabilecekleri sistemlerdir. Bilgisayar üreticileri bu talebi karşılayabilmek için, fiziksel olarak çok fazla yer kaplamayan., fakat içinde gigabyte'larca bilginin saklanabileceği cihazlar geliştirdiler. Dünyanın yörüngesine yerleştirilen uydular ve pil teknolojileri sayesinde kablosuz iletişimde de büyük bir teknolojik gelişme yaşandı. Bugün internete kablosuz olarak da bağlanabilmemizi sağlayan aletler, işlerimizi her yerden yürütebilmemize olanak sağlamaktadır.

E-iş yapmak için firmamız için seçmemiz gereken teknolojiyi belirlemek oldukça zor bir iştir. Bunun nedeni önümüzde donanım mimarisi ve yazılım uygulamaları açısından oldukça fazla seçenek olmasıdır. Yapacağımız işe uygun bir

teknoloji stratejisi belirlemek için temel Web mimarisini, önemli yazılım standartlarını ve uygulama araçlarını tanımak bu yüzden çok önemlidir.

- E-iş Donanımı ve Temel Web Mimarisi

Bilgisayarlar iş dünyasında ilk kullanılmaya başladıklarında sadece belirli amaçlar için kullanılıyorlardı. Kullanım alanları belirli işlerle sınırlı ve oldukça maliyetli olduğundan firmanın ayrı bir bölümünde tek bir ana bilgisayar bulunuyordu. Bu bilgisayarı kullanmak isteyenler işlerini sırayla yapmak zorundaydılar. Bilgisayarların boyutlarının küçülmesiyle, bir sunucunun (server) ve masaüstü bilgisayarların birbirine bağlandığı intranet adı verilen müşteri/sunucu (client/server) sistemleri ortaya çıktı. Organizasyonlar, şirket içi bilgi paylaşımı ve ortak uygulamaları gerçekleştirebilmek için departmanlardaki bilgisayarları birbirlerine sunucular, IP (Internet protocol) ve browser vasıtasıyla bağlıyorlardı. Bazı organizasyonlar bu sistemlerini çalıştıkları ortak kuruluşlarla da birleştirebiliyorlardı. Günümüzde ise müşteri/sunucu sistemleri ve internet tabanlı teknolojiler iç içe kullanılmaktadır. Bugün pek çok cihazla internet ortamına bağlanmak mümkün hale gelmiştir. Kullanıcılar bu bilgisayarlardaki browserları kullanarak internet üzerinden, şirketlerin kurduğu sunuculara ulaşabilmektedirler.

Amacımıza göre seçebileceğimiz pek çok sunucu tipi bulunmaktadır. Bunlardan E-işletmeler tarafından kullanımının en yaygın olanları olarak dosya, veritabanı, Web, güvenlik ve posta sunucularını gösterebiliriz. Web sunucuları E-işletmelerin donanım altyapısının temelini oluşturur. Bu tip sunucular mesajların browserlar ve sunucular arasında değişimini sağlayan HTTP'nin (HyperText Transfer Protocol) uygulanmasını sağlayan bir programı çalıştırır. Bu server E-işletmenin Web sayfasını, kataloglar ve sipariş metotları için bir ev sahibi niteliği taşır¹⁰¹.

Bir işletme, web sunucusu seçimini yaparken önünde iki seçenek bulunmaktadır. Bunlardan biri kendi Web sunucumuzu kurmak veya bir Internet Servis Sağlayıcısının sunucusunu kullanmaktır. Kendi Web sunucumuzu kurmak her zaman diğerine göre daha maliyetli olacaktır. Bunlardan ikincisi tam anlamıyla bir E-iş

¹⁰¹ http://www.intel.com/eBusiness/business/understanding/1/hi15044_p.htm; erişim; 20.03.2008

yapmak için uygun değildir, sadece E-işin bazı alt bölümlerini yapmamıza yardımcı olabilir. Çünkü şirketimizin internet sitesinin fonksiyonları daha zengin bir hale geldiğinde ve sayfamızın internetteki trafiği yükseldiğinde, müşterilerimize daha iyi bir hizmet verebilmemiz için kendi sunucumuzu oluşturmamız daha mantıklı hale gelir. Sistemimizde beklediğimizden fazla trafik gerçekleşmesi durumunda, sistemimiz için ek veritabanı sunucuları eklemiz açısından da kendi serverimizi kurmak uzun dönemdeki maliyetlerimizi düşürebilecektir.

Donanım altyapısı olarak bahsedebileceğimiz diğer bir konuda güvenlikle ilgili olabilir. Güvenliğimizi oluşturmak için Web sunucumuzun önüne firewall (sistemin dışından gelebilecek olan müdahalelere karşı oluşturulan bir güvenlik duvarı) faaliyetlerini yürütmek için bir güvenlik sunucusu konulması şarttır. Güvenlikle ilgili ileriki bölümlerde daha çok bilgi verilecektir.

Temel olarak bir e-işletmenin ne tip bir donanım altyapısına sahip olması gerektiğini belirttikten sonra, Web sunucumuzun hızını belirleyen Internete bağlantı teknolojilerini , E-iş için Yazılım Standartları ve Programlama Dillerine kısaca değineceğiz.

- Internet Bağlantı Teknolojileri

Web sunucumuzun hızını belirleyen en önemli faktör olan internet bağlantısı seçeneklerinin en düşük maliyetli olanı evlerimizde de kullandığımız 56k dialup modemlerle bağlantıdır. İşletmemizin internete bağlanması için bu seçimi yaptığımızda düşük bir hıza razı oluyoruz demektir. Fakat kendi sunucumuza sahip olduğumuzda bu tip bir bağlantının çok büyük aksaklıklar meydana getirebileceğini söyleyebiliriz. İlk aksaklık telefon bağlantımız koptuğunda sunucumuzun internet bağlantısının gitmesinden dolayı hizmet veremeyecek olmamızdır. İkincisi olarak bağlantımız kopmasa bile 24 saatlik bir internet bağlantısı sonucunda, başlangıçta oldukça düşük görünen ilk maliyetin, telefon faturalarıyla iyice yükselebilecek olmasıdır. Bu tip bir internet bağlantısını ancak tam anlamıyla entegre olmamış, sunucu hizmetini bir servis sağlayıcının verdiği basit elektronik ticaret yapan şirketlerin benimsemesi uygun olacaktır. Çünkü bu tip şirketler internete bağlanıp işlerini yaptıktan sonra

bağlantılarını kesebileceklerinden, 24 saatlik sürekli bir internet bağlantısına ihtiyaçları yoktur.

Tam anlamıyla bir E-işletme yapısına sahip şirketlerin, daha önceden de belirtildiği gibi kendi sunucuları ve bu sunucuyu 24 saat süreyle destekleyebilecek internet bağlantılarına ihtiyaçları vardır. Bu bağlantıların en başında kiralık hatlar (Leased Lines) gelmektedir. Kiralık hatlar araya başka bir servis sağlayıcı sokmaksızın serverimizin direkt olarak Türk Telekom internet omurgası üzerinden bağlantı yapabilmemizi sağlayan bir teknolojidir. Bu tip bir bağlantının ülkemizde firmalara getirdiği maliyet oldukça yüksektir. Bağlantı hızımızı 56k'dan 45 Mps'ye kadar olan aralıkta kendimiz belirleyebilmekteyiz. Hız arttıkça aylık ödememiz gereken ücretlerde buna paralel olarak artacaktır.

Son 2-3 yıldır haberleşme teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler sonucunda işletmeler için kiralık hatlara göre daha düşük maliyetli alternatif oluşturabilecek ADSL(Asyetric Digital Subscribers Line) ve uydu bağlantıları gibi yeni sistemler ortaya çıkmıştır. ADSL bağlantısı yine bildiğimiz telefon hattı üzerinden, daha hızlı modemler kullanılarak elde edilebilen bir bağlantı türüdür. ADSL bağlantıdaki asimetrik kelimesi, veri alma ve gönderme hızlarının birbirinden farklı olduğunu göstermektedir, yani ADSL modemler için maksimum gönderme hızı 640 k iken, maksimum veri alma hızı 8 Mps'ye kadar çıkmaktadır. Bunun nedeni internet kullanıcılarının göndermekten çok veri almalarıdır. Bu servis Türkiye'de şu anda sadece üç büyük ilde bazı santrallerde ve diğer illerden sadece Çanakkale'de Türk Telekom tarafından sağlanmaktadır¹⁰² .

Bu bağlantı türleri haricinde bahsedebileceğimiz bir diğer bağlantı türü de uydu anteni aracılığıyla sağlanan bağlantı türüdür. Bu bağlantı türüyle sadece internet üzerinden verileri çok hızlı bir şekilde alabilmemiz mümkün olabilmektedir. Uydu anteni aracılığıyla internet üzerinden veri gönderebilmemizi sağlayabilecek bir teknoloji henüz bulunmadığından bu işlemi ancak yukarıda anlatılan diğer internet bağlantılarından birini uydu bağlantısına ek olarak kullanarak yapmamız mümkündür.

¹⁰² Bartın, Mustafa. BTVizyon (Mayıs 2001) Sayı 5 "E-iş'in izlediği rota"

Bu durumda alınan ek bir internet bağlantısı maliyeti zaten yüksek olan uydu bağlantısını daha da pahalı bir hale getirmektedir.

Geleceğin internet bağlantısını ise kablosuz iletişim cihazlarının oluşturacağını söyleyebiliriz. Günümüzde az da olsa uygulamaya konulan cep telefonuyla internet kullanımı, ileride hızlı bir şekilde her yerden internete bağlanmamızı sağlayacak teknolojinin bir göstergesidir.

- E-İş İçin Yazılım Standartları ve Programlama Dilleri

E-işletmeler, sunucu ve diğer donanımlar için ne kadar fazla yatırım yaparlarsa yapsınlar, bu sistemleri işletmek için uygun yazılımları ve programlama dillerini kullanmazlarsa başarılı olamazlar. Bu yazılımların internet ortamına uyum sağlayabilmeleri çok önemlidir. Bu nedenle İnternet için geliştirilen yazılım standartları, E-iş uygulamaları için bir adım daha öteye götürülmüştür. Bu standartlar ve programlama dilleri sayesinde dünyanın her yerindeki kullanıcılar, browserları aracılığıyla web sayfalarını nerede olurlarsa olsunlar aynı şekilde görebiliyorlar. Bu standartların başlıcalarının HTML, ve XML olarak söyleyebiliriz.

HTML (Hyper Text Markup Language, Web sayfası Programlama dili); HTTP protokolü Web sunucusu ve kullanıcısı arasındaki mesajların karşılıklı olarak değiştirilmesine olanak sağlayan bir sistemdir. HTML'yi ise bu protokolün işleminde kullanılan ortak bir dil olarak, yani Web sayfalarının dili olarak tanımlayabiliriz¹⁰³.

HTML kelimesinin içerisindeki M (markup) harfi , HTML'in yapı taşlarını oluşturan tag'leri temsil etmektedir. Düz yazı biçimindeki bir dokümana bu tag'lerin (etiket olarak Türkçe'ye çevirebiliriz) ilave edilmesiyle kullanıcıların browserlarında bu metnin ve içinde barındırdığı çeşitli dosyaların görüntülenmesi sağlanmış olur. Yani tag'ler yazının ve diğer içeriğin ekrana ne şekilde geleceğinin talimatlarını veren araçtır. Örneğin herhangi bir düz yazıdaki cümlelerin başına <i> ve sonuna </i> taglerini eklersek, kullandığımız browser bu cümleyi *italik* olarak ekranımıza yansıtır. Normal

¹⁰³ Bartın, Mustafa. BTVizyon (Mayıs 2001) Sayı 5 “E-iş'in izlediği rota”

bir word dokümanında yapabildiğimiz bütün değişiklikleri bu tag'leri kullanarak Web sayfalarına da uygulayabiliriz.

HTML'yi bu kadar önemli kılan şey tüm dünyada kullanılan ortak bir dil olmasıdır. HTML dilini kullanmak için çok karmaşık yazılımlara ihtiyacımız yoktur. Basit bir text dosyası kullanarak da bir web sayfası oluşturmamız mümkündür. Günümüzde ise Macromedia Dreamweaver, Frontpage express yazılımları web sayfalarını görsel olarak hazırlamamıza imkan tanımaktadır. Hiç bir HTML bilgimiz olmadan da sayfa hazırlayabilmemiz mümkün hale gelmiştir. Zira görsel olarak hazırlayabildiğimiz yazılımlar, HTML için gerekli kodları da bizim görsel komutlarımıza göre kendisi üretmektedir.

XML (eXtensible Markup Language); HTML elimizde bulunan veriyi sadece web ortamında aynen sunmak için kullanacağımız bir standarttır. XML ise çeşitli biçimlerdeki veri türlerini tanımlamamıza yarayan yeni programlama dilleri oluşturmamıza yarayan bir standarttır. HTML ve XML arasındaki farkı daha değişik bir biçimde açıklayacak olursak, HTML'i sabit bir dil olarak, XML'i ise her bir uygulama için ayrı ayrı özel amaçlı diller geliştirebilen iki ayrı standart olarak gösterebiliriz.

Bir alıcının almak istediği bir parçanın fiyatını bulmak istediğini düşünelim. Satıcı HTML kodlarıyla yazılmış olan ürünlerini tanıtan katalogunu Web sayfasında yayınlamış olsun. Alıcı internet üzerinden bu sayfayı görüntüledi ve istediği parçanın fiyatını buldu. Alıcının bu fiyatı kopyala/yapıştır metoduyla kendi sisteminin veri tabanına girmesi gerekmektedir. Bu işlem, yani satıcının bu parçanın fiyatını kendi veri tabanından alıp diğer, bunu HTML kodlarıyla Web'de yayınlaması, Internet üzerinden alıcıya ulaşması, alıcının bu fiyatı bulup bunu kendi veri tabanına girmesi oldukça çok işlem gerektiren ve uzun sürebilecek bir süreçtir ¹⁰⁴. Bu süreçte çok işlem bulunmasının yanında, hata yapma riski de vardır. Ayrıca satıcının sayfasında yapacağı değişikliklerle bu parçanın fiyatının değiştirmesi alıcı tarafından, ona bu değişiklik bildirilmediği takdirde, fark edilemeyebilir. Bu maliyet hesaplarında hatalara yol açar. Yani HTML bu işleme çok az bir iş değeri katmış oluyor. XML, HTML'in yaptığı

¹⁰⁴ Bartın, Mustafa. BTVizyon (Mayıs 2001) Sayı 5 "E-iş'in izlediği rota"

veriyi görsel olarak sunmanın yanında, verinin yapısı ile ilgili bilgiyi de içinde bulundurur. Yani fiyat değiştirildiğinde, XML bilginin yapısını ve nereye iletilmesi gerektiğini bildiğinden, bu değişiklik sistemin bağlı bulunduğu diğer veri tabanlarına da aynen iletilir. Bu iletimin şirketler arasında gerçekleşmesi olayına elektronik veri değişimi (EDI, Electronic Data Interchange) adı verilmektedir.

EVD ve XML: Geleneksel elektronik veri değişimi sistemleri, birbirleriyle bilgi ve doküman alışverişi içinde olan iki işletmenin birbirlerine bir ağ ile bağlanarak bu iletişimi gerçekleştirebilmelerini sağlayan bir sistemdir. İnternetin yaygın hale gelmesiyle, şirketlerin bu tip bir altyapı harcaması yapması ihtiyacı ortadan kalkmıştır. İnternetin veri iletişimi için oluşturduğu ortak platform, elektronik veri değişiminin de internet üzerinden yapılabilmesini mümkün kılmıştır ¹⁰⁵ .

İnternet tabanlı EVD sistemleri için XML tabanlı bir dil kullanmak klasik EVD sistemlerinde meydana gelebilecek pek çok sorunun ortadan kalkmasını sağlamıştır. Ayrıca XML verisinin herhangi bir dönüşüme gerek kalmadan yalın olarak saklanabilmesi, hızlı sorgulanabilmesi ve verinin yeni biçimlerinin tanımlanmasında esneklik sağlaması, XML'in E-iş için kullanım alanlarını arttırmaktadır.

- Programlama Dilleri ve Yazılımların Uygulama Araçları

E-İş uygulamalarında kullanılmak üzere çok çeşitli geliştirme dilleri bulunmaktadır. Bu dillerden bazıları eski “müşteri” veya “sunucu” sistemlerinin dilleri olmasına rağmen, genel olarak aynı dillerin her iki ortamda da kullanılma eğilimi vardır. Bunlar arasında gösterebileceğimiz internet ortamına da uyarlanmış olan dillerden en yaygınları Java, Java Script ve Visual Basic'tir. Bu diller her platformda bağımsız olarak çalışabilecek şekilde tasarlandıklarından, müşterilerin işletim sisteminde bulunan her türlü Web Browser (İnternet Gezgini) tarafından çalıştırılabilirler ¹⁰⁶ .

¹⁰⁵ İntel E-iş İnternet sayfası. http://www.intel.com/eBusiness/business/plan/2/hi15010_p.htm ; erişim; 20.03.2008

¹⁰⁶ İntel E-iş İnternet sayfası. http://www.intel.com/eBusiness/business/plan/2/hi15010_p.htm ; erişim; 20.02.2008

E-İş için oluşturulan pek çok yazılım bu temel programlama dilleri kullanılarak oluşturulmaktadır. Java ve Java script daha çok Internet sayfalarının düzenlenmesine HTML kodlarıyla iç içe kullanılabilirken Visual Basic çeşitli yazılımların üretilmesinde kullanılır.

Yazılımların Uygulama Araçları; Web mimarisi ve yazılım standartları, müşterilerle olan iletişimin temelini oluşturmasına rağmen, elimizde bulunan bilgiyi satışa dönüştürmemizi sağlayan araçlar uygulama yazılımlarıdır. Bu uygulamaları Kataloglar (catalogs), ürün ayarlama araçları (configurators), ve ticaret platformları (commerce platforms) olarak tanımlayabiliriz.

Online kataloglar elimizde bulunan ürünleri, sayfamıza ziyaret eden veya arama motorlarında belirli bir ürün için arama yaparak sayfamıza gelmiş olan potansiyel müşterilere sunmak ve tanıtmak amacıyla oluşturulmuş yazılımlardır. Bu yazılımlar genellikle ürün hakkında genel bir bilgi verirler. Internette bir ürün için istediğimiz kadar yer ayırabileceğimizden, kağıda basılı kataloglardan daha fazla bilgiyi müşterilere sunabiliriz. Ürünle ilgili genel bilginin yanında ürünün resmi, fiyatı, stoklarımızda bulunup bulunmadığı gibi müşterinin öğrenmek isteyebileceği diğer bilgileri de kataloglarımızda belirtebiliriz. Bizim sunacağımız bilgilerin yanında daha önce bu ürünü kullanmış olan kişilerin ürün hakkındaki düşünceleri, bizim ürün hakkında ne düşündüğümüz gibi ek bilgilerde bu kataloglarda yer alabilir.

Ürün ayarlama araçları, satılan ürünün özelliklerinin artması sonucunda katalogların müşterilerin elde etmek istediği bilgiler için yeterli gelmemesi veya müşterinin ilgisini çeken ürünle ilişkili diğer ürünleri de belirleyebilmelerini sağlayan özel amaçlar için tasarlanmış yazılımlardır. Diğer bir şekilde tanımlayacak olursak, müşteri ihtiyaçları doğrultusunda belirlediği kriterlere göre sayfamızda arama yaptığında karşısına istediği ürünlerin çıkmasını sağlayan yazılımlara ürün ayarlama araçları adını verebiliriz. Bu tip araçlar, bilgisayar gibi ayrı ayrı bir kaç parçadan oluşan ürünlerin toplam fiyatlarının belirlenmesi, ödemelerin hesaplanması, veya karşılaştırmalar yaparak bir ürünü kiralamanın mı yoksa satın almanın mı veya eskisini

tamir ettirmenin mi yoksa yeni bir tane satın almanın mı daha uygun olacağını belirlememizi sağlayabilirler¹⁰⁷ .

Ticaret platformları öncelikle fazlasıyla esnekliğe ihtiyacı olan orta ve büyük çaplı e-işletmeler için uygun bir araçtır. E-iş uygulamaları için yazılım, ve bu yazılım için uygun donanım gibi bir takım araçlardan meydana gelir. Fakat bu platformlar verimli bir şekilde uygulanabilmesi için yüksek düzeyde teknik bilgi ve programlama tecrübesi gerektiğinden devamlı olarak teknik destek gerektirmektedir. Bu tip yazılım ve donanım karmaşından oluşan sistemlerin satışını yapan ve satışından sonra da bakım ve teknik destek hizmetlerini veren profesyonel şirketler bulunmaktadır.

3.2.3. İşletme İçi Diğer Sistemlerle Entegrasyon ve E-İşletme'nin Çalışma Biçimi

Şirketimizin internetteki varlığını oluşturmak için gerekli donanım, yazılım ve uygulama araçlarını sağladıktan sonra, işleri internet üzerinden başarılı bir şekilde yürütmek için bu araçların diğer sistemlerimizle olan entegrasyonunu sağlamamız gerekir. Entegrasyonun bir e-işletme için en önemli faktörlerinden biri olduğunu daha önceden de belirtmiştik. Çünkü entegrasyon sağlanamazsa oluşturduğumuz e-iş sistemleri işletmenin daha önceden varolan uygulamalarıyla uyumlu bir şekilde çalışmaz.

E-İşletmede Güvenlik: Eskiden birtakım araçlarla, çalışanların önemli ve gizli işletme bilgilerine işletmenin kendi ağı üzerinden ulaşmalarının engellenmesi çalışmaları bilgi güvenliği olarak görülüyordu. O zamanlar organizasyonlarda çalışanların verimliliğini arttırmak için oluşturulmuş yalnızca kapalı bilgisayar sistemleri bulunmaktaydı. Bugün ise bütün bilgisayar sistemleri müşterilerimizle, ortaklarımızla ve tedarikçilerimizle olan işlerimizi yürütmek ve bilgiyi paylaşmak için herkese açık bir hale gelmiştir. Bunun sonucunda internet üzerinden şirkete içerden ve dışarıdan gelebilecek tehditlerde artmıştır. Çalıştığımız müşterilere, tedarikçilere ve iş ortaklarına bu tehlikelerden korunabileceğimizi gösterip onların güvenini kazanarak işlerimizi devam

107 İntel E-iş İnternet sayfası. http://www.intel.com/eBusiness/business/plan/2/hi15010_p.htm erişim; 20.03.2008

ettirebilmemiz için E-işin kaçınılmaz bir parçası olan güvenlik konusunu ciddi bir şekilde ele almak gerekmektedir.

E-işletme'nin güvenlik sistemini oluştururken şirket liderlerinin, şirketin ne tip bir e-güvenlik sistemine ihtiyacı olduğunu düşünmesi, bunun için gerekli olan anahtar mimari bileşenleri belirlemesi, uygun güvenlik teknolojisi tiplerini değerlendirmesi ve sisteme girilip girilmediği hakkında cevap verebilecek sistemi kurması gerekmektedir¹⁰⁸.

Şirketimizin varlıklarının (aktiflerinin) değerine göre oluşturacağımız güvenlik sistemimizin düzeyini belirlemeli ve bu güvenliği sağlayabilecek teknolojiyi seçmeliyiz. Bu sayede oluşturduğumuz sistem şirketimizin değerli varlıklarını koruyabilecek yeterlilikte olabilecektir. İkinci olarak güvenlik sistemimiz, diğer sistemlerimiz arasındaki entegrasyonu engellemeyecek esnekliğe sahip olmalıdır. Ayrıca ileride oluşabilecek talep artışlarına cevap verebilmemiz açısından oluşturacağımız sistemin milyonlarca kullanıcıyı destekleyecek şekilde ölçeklenebilir olmasına dikkat edilmelidir.

Şirketlerin ne kadar risk alabileceklerini ve alamayacağı risklerden kaçınmak için hangi ölçütleri kullanacaklarını belirlemesi gerekmektedir. İşletmenin yöneticileri bu ölçütlere göre ürünlerimiz, servislerimiz ve bilgilerimiz etrafında uygun seviyedeki güvenlik tedbirlerini alırlar. Güvenli bir E-iş mimarisinin 3 tane temel bileşeni vardır. Bunlar işlemin başladığı browser'ın, yani müşterilerin internette gezinmek için kullandığı yazılımların çevresinde oluşturacağı güvenlik, işletmenin veri tabanları, web sayfası, iş bilgilerini içinde barındıran işletmenin sunucusu için gereken güvenlik ve işlemin kendisine ait olan güvenlidir. İşlemin kendisine ait olan güvenliği, işlem bizim sunucularımızdan kullanıcıların browserına doğru gerçekleştiğinden, yani dışarıdan üçüncü bir kişinin müdahalesi olmadığından, emin olmamızı sağlayan güvenlik sistemi olarak tanımlayabiliriz. Yani kullanıcının bilgisayarında başlayan işlemin, işletmenin sistemlerinde ulaşması gereken yere kadar gittiğinden emin olmamızı sağlayan sürecin tümündeki güvenliğin sağlanması gerekmektedir.

¹⁰⁸ http://eticaret.garanti.com.tr/e_tic_odeme_arac.htm

Güvenlik sistemleri bu sürecin herhangi bir aşamasında gelebilecek değişik tehlikelere göre oluşturulmuş değişik ürünlerin birleşiminden oluşur. Sunucumuzu, dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı korumak için firewall (güvenlik duvarı), anti-virus programları gibi çeşitli araçlarla donatmamız gereklidir. Firewall'lar dışarıdan sistemimize giriş yapılmaya çalışıldığında uyarı veren sistemlerdir. Virus programları da, aldığımız e-postalar veya diğer dosyalarda bulunan viruslerin bilgisayara bulaşmasını engelleyerek sistemimizi koruyan yazılımlardır. Bu yazılımların haricinde yine sistemlerimize izinsiz girişleri tespit eden ve eğer sistemimizde yabancı birileri dolaşıyorsa bunları sistemden atan donanım ve yazılım sistemleri de mevcuttur. İşlemin bizim sunucumuzu ilgilendiren bölümünün haricinde, örneğin kullanıcı kendi sistemindeki bilgileri henüz göndermişken, yani bilgiler henüz sistemimize ulaşmamışken, bu bilgiler izinsiz olarak üçüncü kişiler tarafından görüntülenebilir. Bu engellemek için kullanıcının gönderdiği bilgilerin şifrelenerek (encryption), sunucumuza ulaştırıldığı ve bizim sunucumuza ulaştığında çözüldüğü bir takım protokoller ve standartlar geliştirilmiştir. Daha önce de ödeme sistemlerinde bahsettiğimiz SSL ve SET protokolleri şifreleme konusunda yaygın olarak kullanılan sistemlerdir ¹⁰⁹.

Bu tip sistemlerle dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı önlemlerin çoğunu almış sayılırız. Fakat FBI'nın internet sahtekarlığı konusunda hazırladığı rapor şirketlerin güvenlik sistemlerine sızmaya çalışanların büyük çoğunluğunun şirketin içinden olduğunu göstermektedir. Bu yüzden işletmeler savunma konusunu içerden ve dışardan gelebilecek saldırılar olarak iki boyutta ele almalıdır. Dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı oluşturulabilecek firewall, vekalet sunucuları (proxy servers) ve diğer çözümlerin yanında, içerden gelebilecek tehlikeler de, kuruluş çapında etkili kullanıcı giriş yönetimi (user access management) yapılmalı, izinsiz girişleri önlemek ve olası hackerları yakalamak için düzenli olarak çalışanların intranet üzerinde yaptıkları aktiviteler izlenmeli ve işletmenin belirli bölümlerine sadece güvenlik kartlarıyla girilebilmesini sağlayan fiziksel güvenlik önlemleri kullanılmalıdır ¹¹⁰.

¹⁰⁹ http://eticaret.garanti.com.tr/e_tic_odeme_arac.htm

¹¹⁰ http://eticaret.garanti.com.tr/e_tic_odeme_arac.htm

Yeni güvenlik sistemleri kurmanın yanında şirketimizin çalışanları ve kişisel kullanıcıların güvenlik konusunda bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Bu kişiler güvenlik sistemlerinde kullanmak üzere etkili şifreler seçmeleri, e-postalarla gönderilen virüslere ve diğer zararlı dosyalara karşı alacakları önlemler konusunda eğitilirlerse ağ güvenliği için en önemli tehdit unsurlarından birinin gerçekleşmesi riskini oldukça azaltacaklardır.

3.2.3.1 E-İşletme'nin Çalışma Biçimi

E-işletmelerin organizasyonel yapılarını belirlerken bölümler arasındaki iletişimin çok önemli olduğundan daha önceki konularda bahsedilmişti. Fakat işletmelerin E-iş yaparken tam olarak bir başarı sağlayabilmeleri için organizasyon içi iletişimden çok, müşteriler, tedarikçiler ve iş ortaklarıyla olan ilişkilerin belli kalıplar çerçevesinde düzenlenmesi önem taşımaktadır. Bu yüzden E-işletmelerin çalışma biçimi incelenirken, işletmenin bu faktörlerle olan iletişimleri ve bu iletişimi düzenleyen iş yapıları incelenecektir.

3.2.3.2. E-İşletmecilikte Uygulanan CRM

Müşteri İlişkileri Yönetimi, bütün endüstrilerde en önemli faaliyetler arasında yer alır. Bu yüzden gerek klasik işletmelerde olsun gerekse E-işletmelerde, CRM konusunda çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalar genellikle birbirlerine benzemektedir. Satış otomasyonu, müşteri hizmetleri ve saha hizmetleri gibi klasik şirketlerde uygulanan CRM tekniklerinin, otomatik kişisel servis, e-posta yönetimi, internet tabanlı pazarlama, birebir özelleştirme gibi E-iş teknolojisine dayalı uygulamalarla birlikte yürütülmesi sonucunda, E-işletmelerin uyguladıkları E-CRM (Elektronik CRM) dediğimiz yeni nesil CRM uygulamaları ortaya çıkmıştır. Bu sistemin oluşmasında tüketicilerin büyük bir kısmının günlük hayattaki işleri için artık interneti kullanarak her türlü bilgiye istedikleri yerde ve istedikleri anda ulaşma istekleri en önemli rolü oynamıştır.

Oluşan bu E-CRM modelinin evrimi de büyük ölçüde e-ticaret faaliyetlerinin E-işe dönüşme sürecine paralel bir yapı izlemiştir. E-CRM modelinin zaman içinde gelişimini üç ayrı dönemde ele almamız mümkündür.

Aynı elektronik ticaretin başlangıcında olduğu gibi, internet üzerindeki CRM uygulamaları da şirketlerin kendilerini ve ürünlerini tanıtan bir web sayfası hazırlayarak internette var olmalarıyla başlamıştır. Elektronik CRM'in birinci evresi olarak adlandırabileceğimiz bu evrede müşteriler ve şirketler arasında ancak tek yönlü bir ilişkiden bahsetmemiz mümkün olabilir. Yani müşterilerin, yalnızca şirketin web sayfasında hazırlanmış olan katalogları ve broşürleri görüntüleyerek, istedikleri ürün hakkında bilgi alabilmelerine veya daha önceden karşılaşılan sorunlarla ilgili sık sorulan sorular (Frequently Asked Questions, FAQ) bölümlerini inceleyebilmelerine olanak sağlayan sistemler mevcuttu. Bu işletmelerin Web sunucuları, işletmenin diğer sistemleriyle bağlantılı bir yapıya sahip olmadığından , sistemler arasında entegrasyondan söz edilemezdi.

Yaşanan teknolojik gelişmeler sonucunda ortaya yeni E-iş teknolojilerinin çıkması, işletmelerin elektronik broşürler yayınlamaktan bir adım daha öteye giderek, web sayfalarını mevcut iş süreçleriyle entegre ettiklerinden daha önce bahsetmiştik. Bu entegrasyona dayalı yapı, müşteriler için daha dinamik ve ilginç web sayfaları yapılabilmesine olanak sağlamıştır. Örneğin, Amazon.com'un müşterilerin profilleri ve daha önceki alışverişlerine bakarak hazırladığı benzer ürünler hakkındaki tavsiyelerini e-posta yoluyla müşterilerine göndermesi 2. nesil CRM'de müşterilerin ilgisini çekebilecek uygulamalardan biridir.

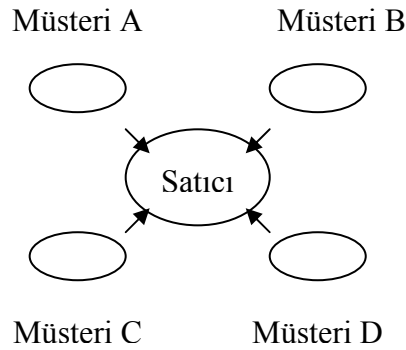
İkinci nesil CRM'de oluşturulan sistemler genellikle teknoloji bölümünde detaylı olarak anlatılan HTML formatında bilgi sağlamaktadır. Bu da müşterilerin verileri kendilerinin yorumlayıp, gerekli olanları alıp veya ihtiyacı olan şekle dönüştürüp tekrar manuel olarak kendi sistemlerine girebilmelerini sağlamalarına yetecek kadar teknik bilgileri olmasını gerektirmekteydi. Müşteriler kısa süre içinde bu tip bir veri entegrasyonu sisteminin yetersizliklerini ve kısıtlarını görerek daha iyi bir entegrasyon talep etmeye başladılar. Yani verinin kendi sistemlerine ve karar verme araçlarına uygun, satıcının veriyi bir kez sistemine girdiğinde ikinci kez veriyi işleme zahmeti olmayan belirli formatlarda olmasını istiyorlardı. Yani verinin kendilerine nasıl ulaştırılacağı müşteriler için çok önemli bir konu haline gelmişti. Fakat bir satıcının her müşterisi için ayrı formatlarda veri saklaması kolayca yapılabilecek bir iş olmadığından, müşteriler ve satıcıların aralarında anlaşmaya vararak, veri değişiminin

belirli standartlaştırılmış formatlarda yapılabilmesi sağlandı. Böylece hem müşterilerin hem de satıcıların sistemleri bu veriyi okuyup işleyebilir hale geldi.

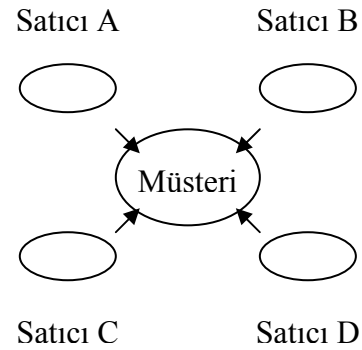
İster 1. nesil, ister 2. nesil elektronik CRM çözümlerinde olsun, verilen müşteri hizmetleri desteğinin gelişmesi ancak satıcı merkezli (vendor-centric) bir model oluşturulabilmesine olanak sağlamıştır. Yani bilgi sistemlerinin entegrasyonu yalnızca satıcı şirketin internet sayfası ve sunucularıyla sınırlı kalmaktadır¹¹¹.

İlk iki nesil CRM modelinin satıcı odaklı bir yapıya sahip olmasından dolayı şekil 5a.'da gösterildiği gibi bir yapı oluşuyordu. Fakat rekabet ortamının artması, müşterilerin kolaylıkla başka bir şirketin ürünlerini veya hizmetlerini tercih edebilmesi, şekil 5b'de gösterilen müşteri odaklı bir yapının oluşmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu yüzden 3. nesil CRM sistemleri müşterilerin bilgiye ne zaman, nasıl ve nerede ihtiyaçları olursa olsun, şirketimizin web sayfasından ulaşabilecekleri, tamamen müşteri odaklı bir yapı sunmaktadır.

Şekil 5a. Satıcı merkezli CRM modeli



Şekil 5b. Müşteri merkezli CRM modeli



3. nesil CRM, müşterilerin işlerini yürütmek için ihtiyaçları olan verilerin onlara önceden sağlanmasıyla ilgili bir modeldir. Eğer bir de müşterilere sunduğumuz ürün bir uçak bileti rezervasyonu, banka hizmeti veya hisse senedi alım satımı gibi sırf veri alış verişine dayalı bir ürün veya hizmetse müşteri ilişkileri yaptığımız işin tek ve en önemli bileşeni haline gelir. Bu nedenle müşteri odaklı hareket edebilmek büyük

¹¹¹ Intel E-iş. <http://www.intel.com/eBusiness/pdf/bustrat/plan/wp179.pdf>; erişim; 22.03.2008

önem taşır. Müşteri merkezli bir CRM modelinin başarılı olabilmesi için satıcı ve müşterilerin karşılıklı olarak birbirleriyle bilgi alışverişinde bulunmaları gerekir. Özellikle müşteriler, satıcıların ihtiyaçlarını ve isteklerini göz önünde bulundurmalarını istiyorlarsa, kim oldukları ve ne gibi şeyler istedikleriyle ilgili bilgileri mutlaka paylaşmalıdırlar. İki taraf karşılıklı olarak bilgi paylaşımını gerçekleştirmeleri konusunda anlaşmaya varabilirlerse, uzun dönemde bu her iki taraf içinde büyük faydalar sağlayacaktır.

- Müşteri merkezli CRM Planlaması

4. nesil olarak da tabir edebileceğimiz müşteri merkezli CRM daha fazla kişiselleştirilmiş müşteri hizmetleri ilişkileri oluşturmak üzerine odaklanmıştır. Bunu terziye giderek üzerimize uygun özel bir kıyafet diktirmek gibi bir şey olarak görebiliriz. Müşteri odaklı işletmeler öncelikle müşterilerin ne istediğini, daha sonra da bunu nasıl, ne zaman ve nerede istediklerini sorarlar. Klasik bir terziye gidip elbise diktirmekle, elektronik ortamda oluşturulmuş bir terziye elbise diktirmek arasında, elektronik terzinin ne zaman yeni bir gömleğe ihtiyacımız olacağını bilmesi gibi bir fark vardır. Bunun nasıl gerçekleştirilebileceğini anlamak için şirketlerin müşterilerine sorması gereken 4 sorunun cevabıyla ilgilenmeleri gerekir .

İnternet ekonomisinde bilginin ulaşılabilirlik standardı haftada 7 gün, günde 24 saattir. Fakat müşteri merkezli CRM için “ne zaman” sorusunun 7 gün 24 saatten daha fazlası bulunmaktadır. İkinci nesil CRM modellerinde de müşteriler günde 24 saat satıcıların web sayfalarına bağlanarak istedikleri bilgiye ulaşabilmekteydiler. Fakat müşteri internete bağlı olmadığı zamanlarda müşteri ilişkilerin yürütebilmek için hiç bir bağlantımız kalmıyordu. Müşteri merkezli bir CRM modelinde ise müşteriyle, satıcı arasındaki iletişim iki yolla sağlanabilmektedir. Bu yollardan birincisinde müşteri aynı 2. nesil CRM’de olduğu gibi istediği zamanlarda satıcının sistemine bağlanarak istediği bilgiyi alabilmektedir. Fakat diğer yol olan olayların iki tarafı birbirine bağladığı, saat kaç olursa olsun ve müşteri nerede olursa olsun satıcının sisteminde gerçekleşen olaylardan müşterinin haberdar edilmesinin sağlanması yöntemi, geleceğin müşteri merkezli CRM uygulamaları yapacak olan şirketlerin ilgisini daha çok çekmektedir.

3.2.3.3.E-iş ve Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarikçilerle, satıcılarla ve dağıtıcılarla networkleri bulunan şirketlerin, bilgiyi dağıtabileceği ve karşılıklı olarak çift taraflı iletişimi sağlayabilecekleri hızlı, etkili bir yola ihtiyaçları vardır. Bu yolu özelleştirilmiş extranet (internet) siteleri, web sunucuları ve grup yazılımları (e-posta destekli işbirliği yazılımları) gibi teknolojileri kullanarak sağlayabilirler. İşe, seçtiğimiz ortaklar, tedarikçiler ve müşteriler için Web-destekli görünürlük sağlayarak ve tedarik zincirini şirketimizin diğer süreçlerine entegre ederek başlayabiliriz.

Bu tip E-iş destekli tedarik zinciri yönetimi çözümleri kullanarak stok bulundurmaktan dolayı oluşan işletim maliyetlerimizi azaltıp, uygun stok düzeyimizle de müşteri tatminini geliştirebiliriz. Bu sayede müşteriler için önerilerimizi devamlı taze tutarak, pazaryeri trendlerine ve değişimlerine uyum sağlayabiliriz. Ayrıca daha iyi veri entegrasyonu, daha az sipariş girme hatası, daha az tekrarlanan işler ve daha hızlı iletişim sayesinde verimliliğimizi de yükseltebiliriz¹¹² .

E-tedarik; kısaca işletmeden-işletmeye web-tabanlı elektronik kataloglar sayesinde anlaşmaya vararak, ürünlerin ve servislerin satın alınması anlamına gelmektedir. İnternet üzerinden ürünlerin alımının veya satımının çok hızlı ve kolay bir şekilde yapmamızı sağlayan E-tedarik sistemi, kısa zamanda getirebileceği karlar nedeniyle E-işin en çok ilgi çeken kollarından birini oluşturmaktadır. Tablo 1.'de bu ilginin nedenini daha iyi anlayabileceğimiz klasik tedarik ve e-tedarik sistemlerinin bir karşılaştırmasını görebiliriz.

¹¹² IBM E-business İnternet Sayfası http://www_3.ibm.com/e-business/overview/28214.html;22.03.08

Tablo 1. Klasik ve Elektronik Tedarik Sistemlerinin Karşılaştırılması¹¹³

Klasik ve Elektronik Tedarik Sistemlerinin Karşılaştırılması		
	<i>Klasik</i>	<i>Internet</i>
<i>Ürünlerin veya hizmetlerin fiyatı</i>		%5 ve %10arası indirim
<i>Satın alma ve tamamlanma çevrimleri</i>	7.3 gün	2 gün
İdari Giderler	Sipariş başına 107\$	Sipariş başına 30\$
Stok		Stok giderlerinde %25 ve %50 arası indirim

E-tedarığın avantajını elinde tutmak isteyen şirketler, stratejik kaynaklar bulmalı, son e-tedarik araçlarını kullanmalı, süreçlerini entegre etmeli, ve gelecekteki fırsatları değerlendirmeye alırken, organizasyonun maliyetlerinden tasarruf etmeyi sürdürmelidir.

E-tedarik yapmaya başlamak isteyen bir şirket öncelikle gelecekteki satın alma ihtiyaçlarını belirleyerek, bugünkü satın alma uygulamaları ve kontratlarıyla karşılaştırmalıdır. Daha sonra kimin ne aldığı, kimden aldığı, ve ne kadara aldığıyla ilgili harcama profillerini çıkarmaları gerekir. Son olarak piyasa analizi yaparak yeni tedarikçileri, yeni ürünleri, yeni servisleri ve piyasa rekabetindeki ve fiyatlandırmalarındaki değişimleri ortaya çıkarmalıdır. Bu organizasyonda değer gizli kaynaklarının bulunmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca stratejik kaynak bulma stratejileri sayesinde şirketler, bölümlerin ayrı ayrı satın alma ihtiyaçlarından çok, organizasyonun bütünü için faaliyet göstermek isteyeceklerdir. Organizasyon bütün ihtiyaçları değerlendirerek, mevcut harcama profilinin analizini yapar ve bu iki faktörün mevcut pazar koşullarına uyup uymadığını inceler. Böylece şirket en etkili satın alma seçeneğini belirler ve gelecekteki ihtiyaçları için daha iyi hazırlanabilir.

¹¹³ Intel E-iş Internet sayfası. http://www.intel.com/eBusiness/business/plan/5/hi15026_p.htm

Organizasyonların, stratejik kaynak bulma stratejilerini desteklemek ve e-tedarikin tam anlamıyla neler yapabileceğini anlayabilmeleri için, başta XML olmak üzere pek çok en son teknoloji aracını kullanmaları gerekir. Daha önceden de bahsettiğimiz XML'in standartları sayesinde pek çok internet teknolojisini kullanarak XML formatındaki bir web sayfasını görüntüleyebileceğimizden bahsetmiştik. XML teknolojisini benimseyerek uygulamaya koyan şirketler, oluşan entegre sistemleri sayesinde internet üzerinden iş ortaklarıyla bilgi alışverişinde bulunabilmekteydiler. E-tedarik araçları, bu herkese açık ortamın avantajlarından faydalanarak tedarik maliyetlerini düşürüp, satın alma süreçlerini hızlandırmış ve şirketlerin tedarik zincirini kontrol edebilmelerini sağlamıştır.

E-tedarik sistemlerinin bir kaç tane anahtar aracı bulunmaktadır ; bunlardan biri elektronik kataloglar ve içerik yönetimidir. Bu araçlar hem alıcıların hem de satıcıların kullanabileceği sistemlerdir. İçeriklerini alıcılarda satıcılar da oluşturabilir. Ayrıca 3. kişiler de satıcı ve ürün bilgisi almak için bu araçları kullanabilirler. İkinci tip e-tedarik aracı olarak talep etmeyi gösterebiliriz (requisitioning). Çalışanlar katalogları gezerek veya araştırarak, daha önceki istekleri kopyalayarak, bir parçanın numarasını ve miktarını girerek, veya sihirbaz aracı (wizard tool) kullanarak bir eşyayı almak talebinde bulunabilirler. Kullanıcılar daha sonra yaptıkları bu isteklerin ne durumda olduğunu izleyebilirler. Son olarak bahsedebileceğimiz e-tedarik aracı sipariş yönetimidir. Onaylanmış olan istekler hem varolan sistemlerimize satın alma siparişi oluşturma olarak hem de yönetime veya bir e-tedarik sistemiyle XML formatında, malzemelerin işletmenin satın alma kartlarıyla satın alındığını belirterek, doğrudan doğruya tedarikçilere bildirilebilmektedir¹¹⁴ .

Stratejik kaynak bulma stratejilerini başarılı şekilde uygulayan ve uygun e-tedarik araçlarını kullanan şirketlerin ön sistemleri (web sunucusu ve web sayfasından oluşan sistemler) arka sistemleriyle tam bir entegrasyon içinde olduğundan maliyetlerden çok önemli tasarruflar sağlanmıştır. Tablo 1'de görüldüğü üzere Aberdeen group'un yaptığı hesaplamalarda bir siparişin maliyeti tam entegre

¹¹⁴ Intel E-iş Internet sayfası.

http://www.intel.com/eBusiness/business/plan/5/hi15026_p.htmerişim;24.03.2008

sistemlerin kullanılmasıyla 107\$'dan 30\$'a düşmüştür. Bir şirketin bir senede ortalama 20,000 sipariş ürettiğini düşünürsek, bu şirketin e-tedarik araçlarını kullanarak maliyetlerden yılda 1.5 milyon dolar tasarruf ettiğini söyleyebiliriz. Fakat bugün şirketlerin çok az bir kısmı kusursuz bir entegrasyon oluşturabilmeyi başarmıştır. Müşterinin “kavramdan – tüketime” bütün yaptığı işlemleri görmenin bir yolunu bulmadan e-tedarik uygulamaları her zaman en iyi sonucun altında performans verecektir ¹¹⁵.

Geliştirilmiş olan uzlaşma, kontrat geliştirme ve kontrat yönetimi süreçleri bir arada olmazsa, elde edilen tasarruf fırsatlarının süreklilik kazanması sağlanamaz. Tasarrufların aynı şekilde sürdürülmesini sağlamak organizasyonumuzun tedarikçileriyle olan işlerini nasıl yürüttüğü, kişisel sipariş verme yöntemleri, organizasyonumuzun nasıl sipariş aldığı ve bunları nasıl onayladığı, organizasyonumuzun ERP sisteminin tedarikçilerle nasıl haberleştiği, tedarikçi kataloglarının insanları nasıl çektiği ve organizasyonumuzun içinde ve dışında verilerin nasıl hareket ettiği konularına bağlıdır. Bu konuları dikkate alan şirketler zaman içinde maliyet tasarruflarında süreklilik sağlayacaklar ve organizasyonun tedarikçilerle, ortaklarla, müşterilerle ve kendi içindeki gruplarla olan tedarik süreçleri de sürekli olarak kontrol altında tutabileceklerdir.

E-tedarik çabaları beraberinde maliyet tasarruflarını ve etkinliği getirirken, şirketlerin gelecekteki e-tedarik fırsatlarını değerlendirmeleri ve bunlara uyum sağlamaları gerekmektedir. E-tedarikin bir sonraki aşamasında birçok alıcının birçok satıcıyla buluşabileceği elektronik pazaryerlerinin her iki taraf için de daha fazla fayda sağlayacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu elektronik pazaryerlerinin özelliklerini, çok sayıda alıcı ve çok sayıda satıcı bulunması, standartlaştırılmış malların veya hizmetlerin sunulması ve yüksek satın alma sıklığı olarak söyleyebiliriz.

Bütün bu aşamalardaki evrimi anlayan ve bunun sonuçlarının oluşturacağı fırsatlar için proaktif olarak hazırlanan işletmeler E-tedarikin oluşturacağı bütün mücadelelerle baş edecek araçlarla donatılmış demektir.

¹¹⁵ Intel E-iş İnternet sayfası.
http://www.intel.com/eBusiness/business/plan/5/hi15026_p.htm;erişim;24.03.2008

3.2.3.4.ERP ve E-iş Entegrasyonu

Pek çok E-işletme mevcut üretken ERP uygulamalarına ek olarak, iş süreçlerini desteklemek amacıyla dar bir bakış açısıyla basit bir web sayfası oluşturmanın yeterli olacağını düşünmektedir. Fakat bunun gibi diğer sistemlerde bağımsız olarak çalışan, tamamen izole edilmiş bir şekilde webde varolmak zaman ve para kaybından başka hiç bir işe yaramayacaktır. İnternette varolabilmek için yapılan yatırımlar ancak mevcut ERP sistemleriyle tam bir entegrasyon sağlandığında mümkün olacaktır.

SAP Türkiye İş Geliştirme Yöneticisi Uğur Candan, ERP'nin Web'e açılmasının çoğunlukla işlevsel ve işlemsel gücünün Web üzerinden kullanılması olarak algılandığını, oysa ki ERP'nin web'e açılan yüzünün bu olmadığını, bunun sadece konunun önemli bir parçası olabileceğini söylüyor. İnternette son zamanlarda “.com” modeli iş yapış biçimlerinin çok sık olarak karşımıza çıktığını görüyoruz. Arka tarafta olup bitenleri entegre etmeyen ve yine arka tarafta gerçek dünya ile çok yakın bağları olmayan “.com” modelleri ile arka taraftakileri dikkate alan ve entegre olan “.com” modellerini birbirlerinden ayırmak gerekiyor. Bir işletmenin, çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, iş ortakları, iş yaptığı finans kuruluşları, lojistik şirketleri gibi dış dünyaya açılımları bulunmaktadır. Candan bu konuda “.com modelini B2B çerçevesinde ele aldığımızda Web esaslı tedarik zinciri ve Web esaslı CRM uygulamaları ortaya çıkmaya başlıyor. Örneğin bugün artık bir çağrı merkezinin arkasına Web esaslı CRM uygulamaları bağlanıyor ve aslında herşey birbirinin içine çok fazla girmiş durumda” diyor¹¹⁶.

Bu nedenle görünürdeki web sayfasının arkasında bulunan tedarik zinciri, müşteri ilişkileri vb. sistemlerin bütünleşik bir biçimde çalışmasını sağlayacak uygulamaların kullanılması gerekiyor. E-iş ve ERP sistemlerinin birlikte ayarlanması bu noktada devreye giriyor.

E-iş uygulamalarının başarılı olabilmesini sağlamak için, üzerine oturtulduğu ERP temeliyle birlikte ayarlanması gerekmektedir. Bu ayarlamalar, ERP sistemlerini

¹¹⁶ Kular, Melih. (20 nisan 2001).
http://www.pcweek.com.tr/yazi.asp?id=y01022001_151454;erişim;24.03.2008

destekleyen stratejiler, süreçler ve teknolojide yapılan ayarlamalardan daha fazlasını gerektirmektedir. Yani yapılan bu ayarlamaların e-işin ihtiyaçlarını da karşılayabileceğinden emin olmamız gerekir. Bu doğrultuda ayarlamaların, iş süreçlerinde, insanlarda, teknolojide, organizasyon destek birimlerinde, ve proje yapılarında gerçekleştirilmesi gerekir.

- Süreçlerin Ayarlanması

Her bir e-iş süreci, ERP destekli süreçlerle bağlantılı olmalı ve teknik entegrasyonun yeni oluşturulan sürecin bir parçası olmasa bile, tasarım bunu sağlamalıdır. Yeni bir e-iş süreci tasarlarırken, bunun varolan süreçlere uyumluluğu gözden kaçırılmamalıdır. E-iş çağında uygulama zamanı sınırlayıcı bir etkidir, ve destekleyici ERP sistemlerinin de yeniden tasarlanmasını gerektirebilecek süreç tasarımları verimsiz olabilirler. Süreç sahipleri, ERP ve E-iş gibi destekleyici platformlar üzerinde sorumluluğu olan kişilerden oluşturulmalıdır. Bu kişilerin entegre değer zincirleri oluşturulmasında, değer zincirindeki çalışma arkadaşlarıyla takımlar oluşturarak daha sıkı çalışmaları gerekir.

- İşgücünün Ayarlanması

E-işin, şirketler arasında farklılaştırıcı bir etken olarak ortaya çıkması, E-iş uygulamalarını gerçekleştiren ve gelişmiş değer zincirlerini kullanan kişilerin yetenek gereksinimlerini de etkilemiştir. Bu doğrultuda kişilerin sahip olması gereken yetenekler yeni kriterlere göre oluşturulmaya başlamıştır. Bunları şu şekilde gösterebiliriz;

- Teknik ve İş tabanlı çalışanlar birbirlerinin çalışma konuları hakkında bilgi sahibi olmalılar
- Çalışanların devamlı olarak değişim gösteren bir ortamda çalışmaları ve hem şirketin içinden hemde dışından kişilerin oluşturduğu takımların ortaya çıkması değişim yönetimi yeteneklerinin daha önmlü bir hal almasını sağlamıştır.
- ERP destek çalışanları, ERP sistemlerinde gerekli değişiklikleri yapacakları zaman e-işin hızına ayak uydurmaları gerekir. ERP sistemleri genellikle değiştirilmesi haftalar sürebilen, katı kurallara bağlı olarak oluşturulmuş sistemlerdir.

Organizasyonun hızını arttırmak prosedürleri değiştirmeden, bu işle ilgilenen personele gerekli eğitimler verilerek sağlanabilir¹¹⁷.

- Teknolojinin Ayarlanması

Değişimin hızı, şirketlerin E-iş uygulamalarının çevrimlerini hızlandırmak için planlamak zorunda oldukları teknolojiyi ERP sistemlerinin çevrimlerini hızlandırmak için planladıkları teknolojiye daha fazla etkilemektedir. Şirketlerin bu konuyla başa çıkabilmeleri için kendi uygulamalarını oluşturmak yerine daha önceden oluşturulmuş uygulama arayüzlerini kullanmaları gerekir. Özel arayüzler geliştirmek ancak kısa süreli bir çözüm getirebilmektedir, ve işlerin yeniden düzenlenmesini ya da tamamen değiştirilmesini gerektirdiğinden fazla kullanışlı değildir. Şirketler, bu konuda ERP programları satıcı sertifikası bulunan bir uygulama yazılım satıcısını seçerek risk düzeyini önemli ölçüde azaltabilirler.

ERP satıcılarının önerdiği yazılımları aynen kullanmak yerine, ERP'den bağımsız bir platform oluşturup bütün kurumsal uygulamalarımızı entegre etmeyi düşünmeliyiz. ERP satıcısının sunduğu bir Web yazılımı, kuruluşumuzun diğer uygulamaların hepsine entegre edilemeyebilir. Bu tip bir yazılım internetteki ERP uygulamaları için çok iyi bir Web arayüzü sunmasına rağmen, E-iş vizyonumuzu desteklemekte yetersiz kalabilir.

Teknolojik olarak üçüncü düzenlememiz gereken faktör network güvenliğidir. Geleneksel ERP sistemlerinde şirketin dış dünyayla olan bağlantısı yalnızca Elektronik veri transferi gibi çeşitli uygulamalarla sınırlıydı. Bu nedenle bilgi sistemlerinin güvenliği konusunda çok fazla yatırımlar yapmak gerekli olmuyordu. Bugün ise ERP sistemlerimizi koruyabilecek bir güvenlik sistemi oluşturmak bir zorunluluk halini almıştır. Güvenlik sistemi oluşturulurken diğer sistemlerimizin kullanımının çeşitliliğini ve kolay kullanımını etkilemesinin en düşük düzeyde olmasına özen gösterilmelidir.

- Örgütsel Uyumun Ayarlanması

¹¹⁷ Intel E-iş İnternet sayfası. http://www.intel.com/eBusiness/business/plan/5/hi15020_p.htm

ERP sistemleri en iyi merkezi bilgi teknolojisi bölümleri olan organizasyonlar tarafından desteklenir. Bu, merkezi bir veritabanından yönetilen ve müşteri/sunucu sistemlerinde uygulama sunucularından ulaşılabilen, fiziksel olarak merkezi olup olmamasının önemli olmadığı ERP sistemlerinin doğasıdır. E-iş, iş süreçlerinin şirketler arasında da devam etmesini sağlamaktadır.

Organizasyon yapısı oluşturulurken, doğru personel karışımının oluşturulması çok önemlidir. Bu nedenle işlerin yönlendirilmesini sağlayan personel, web sayfalarının içeriğini belirleyerek dizaynını yapan personel ve teknik destek sağlayan personelin karışımından oluşan bir yapı oluşturmak uygun olacaktır. Bu fonksiyonları sağlayabilecek personelin hepsinin kendi şirketimizin çalışanı olmasına gerek yoktur. Teknolojik destek veren diğer şirketler olduğu gibi, web sayfasının içeriğini ve dizaynını yapan ve bu sayfaların devamlı güncel olmalarını sağlayan şirketler de bulunmaktadır. Geleneksel BT şirketlerinde bu tip heterojen sistemlerin bir arada bulunmasına çok az rastlanmaktadır¹¹⁸.

E-iş ve ERP sistemlerinden oluşan süreçlerin yönetimini sağlayabilmek için uygulanabilecek en iyi yöntem, çeşitli konularda servis veren şirketlerle iş ortağı olarak, konularında uzman kişilerle çalışmak olacaktır. Bu şekilde servis sağlayıcı şirketler de şirketimizin tedarik zincirinin bir parçası olarak işletmemizin ihtiyaçlarının sağlanması ve diğer ERP sistemleriyle olan entegrasyonun sağlanmasına yardımcı olacaklardır.

- Proje Yapılarının Ayarlanması

Tipik ERP proje takımları, uygulamaları gerçekleştiren şirketin, sistemlerin entegrasyonunu sağlayan iş ortaklarının, ve yazılım satıcısı firmalarının çalışanlarından oluşturulmaktadır. Fakat e-iş proje takımları, süreçlerde kararları vermek için yetkilendirilen iş süreci sahipleri, iş süreci uzmanları, müşteri ve tedarikçi temsilcileri,

¹¹⁸ Intel E-iş İnternet sayfası. http://www.intel.com/eBusiness/business/plan/5/hi15020_p.htm

entegrasyonu sağlayan şirketlerin temsilcileri ve diğer servis sağlayıcıların temsilcileri gibi çalıştığımız bütün kişiler ve kurumların katılımıyla oluřturulur¹¹⁹ .

Bunlara benzer olarak, geliştirme ve altyapı takımları da, sistemleri elektronik iş uygulamaları ve entegrasyonu sağlayan şirketle bütünleşik olan servis sağlayıcısı temsilcilerini, kilit müşteriler ve tedarikçileri bünyesinde bulundurur.

Entegrasyonu geciktirmenin bir takım riskleri bulunmaktadır; Elektronik işletmelerin liderleri E-iş ve ERP entegrasyonunun içerdiği risklere dikkat etmelidirler. Eğer entegrasyonun kurulması ertelenirse, çalışanlarımız için önemli miktarda ek işler oluşacaktır ve beklenen bazı faydalar sağlanamayacaktır. ERP sistemleriyle entegrasyonun eksikliği işlem sürelerinin kısalması yerine uzamasına neden olabilir, bu da iş ortaklarımızın tatminsizliğine ve şirketimize olan güvenlerinin azalmasına neden olabilir. Olumsuzluklar bir anda ortaya çıkan bu tip problemlerle sınırlı değildir, bunlardan daha önemlisi, güvenilir bir E-işletme varlığının yerleştirilmesinin gecikebileceğidir. Yeni değer zincirleri oluşturabilmek e-işin doğası gereği uzun zaman alan bir süreçtir. Eğer tam olarak sistemimizin entegrasyonunu sağlamadan iş yapmaya başlarsak kaybettiğimiz müşterileri rekabetin son derece yoğun olduğu yeni ekonomi koşullarında geri kazanmamız çok zor olacaktır.

E- İşletmecilik Kavramı Ve Süreci Genel Değerlendirmesi ; E-iş yapmaya karar veren şirketleri önemli mücadeleler ve zorluklar beklemektedir. Nitekim değişimlerin sancısız bir şekilde gerçekleşmesi oldukça zordur. Fakat bu mücadeleyi en az sıkıntıyla geçirmek için karşılaşılacak olan tehlikeleri tanımak, bu süreci yaşayan şirketlerin genellikle yapılan hatalara düşmemeleri için oldukça önemlidir.E-iş veya e-ticaret dendiğinde insanların aklına ucuza başlayabilecekleri bir iş yapısı gelmektedir. Fakat sadece bir web sayfasıymış gibi düşünülen sistemlerin oluşturulması için çok büyük yatırımların yapılması gerekmektedir. En basitinden, oluşturacağımız web sitesinin altyapısını sağlayacak donanım ve yazılımların maliyetleri bulunmaktadır, fakat bu oluşabilecek maliyetlerin çok küçük bir bölümünden ibarettir. Daha nceki konularda da anlatıldığı gibi E-işletmelerin çok önemli i ve dış entegrasyon yatırımları

¹¹⁹ İntel E-iş İnternet sayfası. http://www.intel.com/eBusiness/business/plan/5/hi15020_p.htm

yapmaları gerekmektedir. Çünkü ancak bu sayede müşterilerin ihtiyacı olan servisi, en düşük çalışma maliyeti ve en yüksek hızla sağlayabiliriz. Bütün bu sistemlerin oluşturulmasının maliyetinin yanında, internette oluşturduğumuz şirketimizin pazarlama ve tanıtım masrafları da bulunmaktadır. Tüm bu maliyetler toplandığında basit bir web ticaret sitesinin bile milyonlarca dolara mal olabileceğini görebiliriz. Bu nedenle E-işe girerken katlanmamız gereken maliyetlerin bilincinde olup ona göre planlarımızı oluşturmamız gerekir. E-iş yapmak isteyen kişilerin düştikleri ikinci en büyük hata bu işin çok basit bir iş olduğunu düşünmektir. Elektronik ticaretin ilk evrelerinde ortaya çıkan sistemlerde sadece şirket ve ürün tanıtımlarının olduğu online kataloglar şeklinde olduğunu söylemiştik. Bu kataloglar sayesinde ticaretin internette yavaş yavaş mümkün olmaya başlamıştır. Fakat hemen hemen her konuda dile getirilen değişimin inanılmaz hızı bu tip ticaretin kalıcı olmasını engellemektedir. Evet, belki şirketimiz için bir web sayfası hazırlamak çok zor olmayabilir, fakat yaptığımız işin tam anlamıyla bir e-iş olmasını istiyorsak müşteri ve tedarikçi ilişkileri, dağıtım stratejileri, pazarlama yöntemleri, ve diğer önemli iş süreçlerini yeniden yapılandırmamız gerektirmektedir ki bunların hepsinin bir arada yürütülmesi için oldukça karmaşık olan altyapıların oluşturulması şarttır. Basit bir işmiş gibi görülerek hazırlanan e-iş sayfalarında yetersiz tasarım, entegrasyon aksaklıkları, iletişim zayıflığı ve uluslararası rekabet eksikliği gibi olumsuzluklar baş gösterir.

Genel bir kanı E-iş yapmanın satıcılar ve müşteriler arasındaki ara satıcıların yokolmasına neden olacağına dairdir. Gerçekten de teorik olarak açık internet pazarları sayesinde satıcıların müşterilerine direkt olarak ulaşabilmeleri ve onlara ihtiyaçları olan hizmeti verebilmeleri, ara satıcıların devreden çıkmasını sağlayabilecek bir olgu gibi görünüyor. Fakat e-iş klasik anlamda anladığımız ara satıcıları devreden çıkarsa da, bu sefer de ürüne genellikle bilgiye dayalı katma değerler vererek müşteriler için daha cazip hale getirebilen yeni nesil ara satıcılar oluşmasını sağlamıştır. Ayrıca araba üreticisi gibi bazı üreticiler eski tip ara satıcılarla çalışma alışkanlıklarından bir türlü vazgeçememektedirler. Örneğin arabasını internet üzerinden beğenip seçmiş olan bir kişinin hala arabasını alabilmesi için en yakın oto bayisine yönlendirilmesi bunun açık bir göstergesidir.

Internet’te yapılan satışlar müşterilerin rakip malları karşılaştırabilmelerine imkan tanımaktadır. Bu da müşterilerin satın alma yapacakken fiyat gibi belli kriterleri göz önünde bulundurarak arama yapmasını ve en düşük fiyatlı olan ürünü bulmasını sağlamaktadır. Sonuç olarak alıcı ve satıcı ilişkilerinin zayıfladığı düşünülmektedir. Fakat internet üzerindeki alıcılar halen satıcının itibarı, kalite, güvenilirlik, servis garantisi gibi pek çok kriteri göz önüne almaktadır. Ayrıca işin işletmeden işletmeye tarafını düşündüğümüzde, şirketlerin genellikle en düşük maliyeti sağlamak için en ucuz malı satan tedarikçilere yönelmediğini görüyoruz. Şirketler ve tedarikçileri arasındaki entegrasyonun artmasıyla şirketlerin tedarikçi sayıları azalmıştır, ve bu tedarikçilerle uzun süreli anlaşmalar yapılarak çeşitli indirimler sağlanabilmektedir. Üstelik bu tip uzun süreli anlaşmalar kurumlar arasındaki güveni de pekiştirmektedir.

Son olarak yanlış bir önyargı da internet üzerinden yapılan satışların geleneksel satışları yok edeceğine dairdir. Bu düşüncenin yanlış olduğunu gerçek bir örnekle göstermemiz mümkündür. Headland Digital Media şirketi ürünlerini tüm içerikleriyle birlikte hiç bir ücret talep etmeden internet üzerinde yayınlama kararı aldı. Pek çok kişi bunun şirket açısından bir intihar olduğunu düşündü. Çünkü kimsenin internetteki bedava yayınları okumak varken gidip te bu kitapların aynısını kitapçılardan almaları beklenmiyordu. Fakat ummadıkları gerçekleşti ve internette kitapların içeriklerini okuyan kişiler de bu kitapları almaya başladılar. Bu da bize internet üzerinden ücretsiz içerik yayınlamanın klasik satış kanallarını etkilemediğini aksine bunu arttırabileceğini kanıtlamaktadır¹²⁰. E-iş’e dair bu tip önyargılar daha da çoğaltılabilir. Yapacağımız işi belirlerken bu tip önyargılara sahip olmak bizim için büyük bir engel teşkil edebilir. Bu yüzden yapmak istediğimiz işin gerekliliklerini enine boyuna araştırmamız gerekir.

E-işletmecilik sürecinde mutlaka yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilir.; E-işe dönüşüm sürecinde ilk yapılması gerekenlerden biri Bilgi Teknolojisi (BT) fonksiyonlarının kaldırılmasıdır. Çünkü bağımsız bir BT fonksiyonunun bir E-işletmenin yapısında hiç bir gerekli yanı yoktur. Bu faaliyetler iş planlama fonksiyonlarıyla entegre edilmelidir. BT fonksiyonlarını diğer sistemlerimizin içine entegre ettikten sonra süreçleri birbirinden ayırmalı ve dikey entegrasyonu ortadan

¹²⁰ Cunningham, Peter; Fröschl, Friedrich. 1999. Electronic Business Revolution, “Opportunities and Challenges in the 21st Century”, Springer-Verlag.

kaldırmalıyız. Çünkü tedarik zincirimizdeki bütün ürünler ve servisler kendi başlarına rekabet edebilecek ve pazarlanabilecek düzeye gelmelidir. Yani, tedarik zincirimizde bulunan bağımsız şirketlerin ürettikleri ürünlerin kalitesinin üst düzeyde olmasını sağlamak için dikey entegrasyonu ortadan kaldırmamız gerekir. Eğer tedarik zincirimizdeki bir bileşen istenen kaliteyi sağlayamıyorsa bunu e-iş modellerini kullanarak düzeltmeli, düzeltemiyorsak bu bileşenden kurtulup yenisini oluşturmalıyız.

Bir tedarik zincirinde ortadaki eleman olmaktan sakınmamız gerekir. Ya temel teknolojinin ya da müşterilerin sahibi olmamız gerekir. Ortada bulunup başarıyı elde etmek için bilgiyi çok iyi kullanıp ürüne değer katmamız gerekir. Eğer oluşturulan ürüne yeterli düzeyde katma değer katamıyorsa ortadaki şirket olarak kolayca ezilebiliriz.

Avantajımız ve yapımızın geçici olduğunu kabul etmemiz gerekir. Çünkü devamlı olarak değişmekte olan teknoloji bizi doğrudan istediklerimizin kaynağına götürecek şekilde gelişecektir. Ortamın tekrar eski haline döneceğini düşünmek çok yanlış olur çünkü değişim kalıcıdır. Ortamın bizim yapımıza uymasını değil, bizim yapımızı devamlı olarak ortama uydurmamız gerekir. Bugün kullandığımız satış, dağıtım veya strateji destek kanallarımız çok etkili olabilir, ama ileride hepsi geçerliliğini yitirebilir. Gelecek için iyimser ve kötümser iki tablo hazırlayıp planlarımızı buna uydurmalıyız.

Çalışma sürelerimizi müşterilerimize göre belirlememiz gerekir. Dünyanın her yerinden müşterilerimiz oluşu için de yılda 52 hafta 7 gün 24 saat çalışmamız gerekir. Bunun aksini düşünürsek çok değerli olan müşterileri kaybetmemiz kaçınılmaz olur.

E-iş dünyasında rakiplerimiz her zaman düşündüğümüz kişiler değildir. Bugün müşterimiz veya iş ortağımız olanlar yarın rakibimiz konumuna geçebilirler. Çünkü e-iş te milyarlarca dolarlık bir müşteri potansiyeli bulunmaktadır. Rakiplerimizi varedenler bizi de var eden BT haberleşme veya yazılım, sistem ve servis şirketleridir. Elektronik İş dünyasının silah üreticileri bu şirketlerdir. Bu savaşta en iyi kalite, fiyat ve ulaştırma servislerini veren şirket ayakta kalacaktır. Bu yüzden şirketlerin hangi

özelliklerini rakiplere karşı kullanıp, hangilerinde savunma yapacaklarına veya nerede geri çekileceklerine karar vermeleri gerekir.

Kilit teknolojileri kullanan şirketlerle aynı takımda yer almaya çalışmalıyız. Fakat bu tip şirketleri yanımıza çekmek istiyorsak yapacağımız teklifin çok iyi olması gerekir. Çünkü bu şirketlerde bizim rakibimiz olan şirketleri karşılarına alıp onlarla uğraşmak istemeyeceklerdir. Bu nedenle şirket evlilikleri gibi yeni metodlar kullanarak teknoloji tedarikçileriyle çalışmayı sağlamalıyız.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. UYGULAMA

Teknolojik gelişmelerin etkisiyle hızla değişen işletme çevresi, rekabeti ve rekabetin işletmeler üzerindeki etkilerini arttırmaktadır. Yeni bir işletme için ya da yeni bir pazarda var olmaya çalışan bir işletme için durum daha da zordur. Yapılmaya çalışılan her yenilik, yeni bir maliyet kalemi olarak işletmenin mali tablolarına yansır. Bunun sebebi de işletmeler minimum maliyetlerle maksimum faydayı elde edecekleri yöntemleri seçmeye çalışmalarıdır. Aynı zamanda müşterilerin, işlerini yürütebilmeleri için ihtiyaçları olan bilgiler günden güne, hatta saatten saate değişiklik gösterebilir. Bizim onların hangi bilgiyi istediklerini bilebilmemizin en iyi yolu, onların her gün işlerini nasıl yürüttüklerini anlamamızdır. Onların işlerini nasıl yürüttüklerini anlayıp, ihtiyaçlarını belirledikten sonra bu ihtiyaçları doğrultusunda sistemimizi özelleştirip kişiselleştirerek, müşterilerin kendi başlarına kullanabilmeleri için uygun hale getirmemiz gerekir. Bu sayede müşterilerin öğrenmek istedikleri şeyi satıcının sistemine girerek anında kendi başlarına öğrenebilmeleri mümkün olacaktır. Eğer müşteri tam olarak ne bilmek istediğini sisteme tanımladıysa ve şirket müşterilerinin bu ihtiyacını karşıladıysa bu müşterinin artık şirkete sadık kalacağını söyleyebiliriz.

İnternet ekonomisinde müşteriler değişik satıcıları karşılaştırıp onlar içinden en iyi servisi veya ürünleri sunanlarla iş yapma özgürlüğünü istemektedirler. Bu nedenle doğru bilgiyi en etkili biçimde sağlayabilen şirketler müşterilerin gözünde diğer şirketlere göre bir adım önde olacaklardır.

Bugün teknolojinin ulaştığı seviyede müşteriler kişisel bilgisayarlar, dizüstü bilgisayarlar, PDA'lar (personal digital assistant), cep telefonları, el bilgisayarları (Palm), internet noktaları ve daha pek çok diğer araçla dünyanın her yerinden internete bağlanabilecek duruma gelmiştir. İnternet bağlantısı sağlandığında ise müşterilerin, satıcıların sistemlerine bağlanıp yapmak istedikleri işlemleri gerçekleştirememeleri için bir neden kalmamaktadır. Bunun bilincinde olan tüketiciler de bilgi nerede olursa olsun, her yerden ona ulaşıp işlem yapmak isteyeceklerdir. Bu yüzden e-işletmelerin oluşturdukları sistemlerin her türlü bağlantıyı destekleyecek düzeyde olması

gerekmektedir. Bu sistemleri oluştururken müşterilerimizin sistemlerinin çok karmaşık ve etkili olabileceğini göz önünde bulundurmamız gerekmektedir.

Uygulama yeri olarak incelenen Bazaar Danışmanlık Sanayi ve Ticaret firması tüm bu bilgiler ışığında incelenerek, bir e-işletmecilik uygulamasına konu olacaktır. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör Doğal taş sektörü olup ana faaliyet konusu ihracattır. Dünya doğal taş sektöründe görülen uluslararası rekabet, geleneksel ülkeler olan İtalya, İspanya, Portekiz ve Yunanistan ile son birkaç yıldır önemli gelişmeler gösteren Türkiye, İran, Hindistan ve Çin arasında yaşanmaktadır.

Günümüzde dünya doğal taş üretiminin yüzde 73'ü 12 ülke tarafından yapılmaktadır. Bu ülkelerin ticari faaliyetlerine bakıldığında ve ihracatları üretimleri ile kıyaslandığında Finlandiya, Norveç, Güney Kore gibi sert taş ihracatçısı ülkelerin ihracatta Türkiye'den daha etkili oldukları, buna karşılık İtalya, İspanya, Portekiz ve son yıllarda Yunanistan gibi ülkelerin hem ithalatta hem de ihracatta etkili oldukları görülmektedir. Bu sonuç doğal kaynakların çıktığı değil, işlendiği ülkeye daha fazla katma değer bıraktığı ilkesinin, doğal taşlar için de geçerli olduğunu ortaya koymaktadır.

Sektör analizi ve sektörel bilgilerle başlayan çalışmamız, uygulama yeri, uygulama konusu, uygulamanın içerikleri ve değerlendirmesi ile devam edecektir.

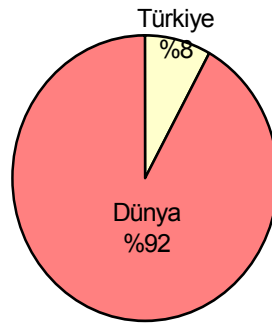
4.1. UYGULAMANIN YAPILDIğI SEKTÖR

Mermer, tarih boyunca değişik uygarlıklar tarafından dayanıklılığı ve estetik görünümü nedeni ile özellikle anıtlarda, görkemli yapı malzemesi olarak kullanılmış olup; günümüzde genellikle zemin döşeme (% 36), iç (% 14) ve dış cephe kaplama (% 10) malzemesi olarak inşaat sektöründe, mezarlıklarda (% 11) ve süs eşyası (% 8) yapımında kullanılmaktadır. Son yıllarda Dünya doğal taş üretiminde arz fazlalığı fiyatların düşmesine neden olmaktadır. Özellikle Çin'de maliyet faktörü gözetilmeden gerçekleştirilen üretim artışı tüm dünyayı etkilemektedir. Mermer en çok inşaat sektöründe kullanıldığından, bu sektördeki gelişmeler mermere olan talebi artırmıştır. Son on yıl içinde sürekli gelişme gösteren mermer talebi ülkemizin Marmara, Ege ve Akdeniz bölgesinde yer alan turistik yatırımlardan kaynaklanmaktadır. 2000 yıl önce

Marmara adasında başlayan antik mermer işlemeciliğinden dolayı adını Marmara adasından alan mermer, son yıllarda gerçekleştirdiği hızlı gelişmeye paralel olarak sağladığı istihdam, yarattığı katma değer ve kazandırdığı yüz milyonlarca dolarlık ihracat geliriyle madencilik sektörünün lokomotifi olmuştur.

Dünya genelinde doğal taşların yapı ve dekorasyon malzemesi olarak kullanılmaya başlanması doğal taş üretiminin artmasına neden olmuştur. Özellikle son on yılda görülen artış, kazanım ve işleme teknolojisindeki gelişmelere paralellik göstermektedir. Giderek daha mükemmel hale getirilen işleme teknikleri ile taş, kolay ve ekonomik olarak istenen şekilde işlenmekte ve yeni kullanım alanları bulmaktadır. Doğal taşın malzemelerin mimar ve tasarımcılar tarafından daha fazla tercih edilmesi dünyadaki tüketici sayısının artmasına neden olmuştur. Önemli ölçüde düşen piyasa fiyatları, ekolojik ve estetik görünümlü malzemelere olan ilginin artması da tüketimin artmasına yardımcı olmuştur. Uzmanlar gelecek yıllarda bu gelişmenin süreceği tahmininde bulunmaktadır.

Şekil 6. Dünya Taş Üretiminde Türkiye'nin Payı



- Dünya Doğal Taş Ticareti

2005 yılında dünya doğal taş ihracatı bir önceki yıla göre % 5 azalarak 8,7 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Bu değer yaklaşık 2,5 milyar doları ham blok taş ihracatına, 6,2 milyar doları ise işlenmiş ürünlere aittir. İtalya, İspanya, Çin, Fransa, Hindistan ve Portekiz her iki ürün grubunda da önemli ihracatçı ülkeler olmuştur. 2005 yılında dünya ham blok mermer ürün ihracatında İspanya toplam ihracatın %28'ini gerçekleştirerek ilk sırada yer alırken;

İtalya %17'lik ihracatla ikinci sırada yer almıştır. Türkiye ise toplam ham blok mermer ihracatından aldığı %14'lük payla üçüncü sırada yer almıştır. Bu sıralamayı Mısır, İran ve Yunanistan takip etmiştir. Dünya işlenmiş doğal taş ihracatında ise ilk üç sırayı Çin (%26), İtalya(%23) ve Türkiye(%8) almıştır. Bu sırayı Hindistan, Brezilya ve İspanya izlemiştir.(Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme etüd merkezi Uyanık,T. 2007)

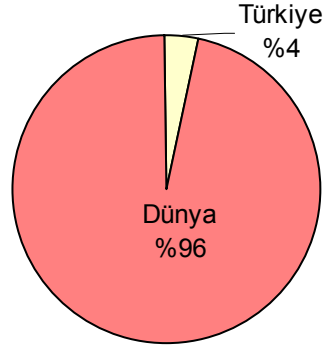
Türkiye' 1,1 milyon tonluk doğal taş ticaretinde işlenmiş ürün oranı % 75 olup, Ülkemiz dünya doğal taş ticaretinden % 4 oranında pay almaktadır.

Tablo 2. Türkiye Doğaltaş Üretimi

Ürün	2003	2004	2005	2004-2005 Yıllık Artış (%)
Mermer(bin m3)	545	669	900	22,8-34,5
Granit(bin m3)	106	125	140	17,8-12,0
Yapı taşı(bin m3)	9.424	10.178	11.00	8-8,1
Bazalt taşı (bin m3)	1.315	1.420	1.750	8-23,2

Kaynak: Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme etüd merkezi Uyanık,T. 2007)

Şekil 7. Dünya Doğal Taş Ticaretinde Türkiye'nin Payı



- Dünya Doğal Taş İhracatı

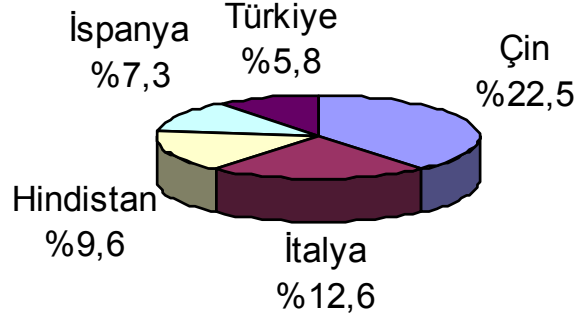
Dünya doğal taş ihracatında miktar olarak başı çeken ilk beş ülke Çin, İtalya, Hindistan, İspanya ve Türkiye olup, değer olarak en fazla payı alan ülkeler İtalya ve İspanya'dır.

Tablo 3. Dünya Doğal Taş İhracatında İlk 10 Ülke (Milyar ton)

Ülke	2003	2004	2005
Çin	18,6	20,6	22
Hindistan	11,2	11,2	12,5
İran	10	10,4	10,4
İtalya	10,8	10,9	10,2
İspanya	7,6	8,6	8,7
Türkiye	6,2	7,7	8,2
Brezilya	6	6,4	6,9
Portekiz	2,8	3	3
Mısır	2	2,2	2,5
Yunanistan	2,1	2,1	2,1

Kaynak: Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme etüd merkezi Uyanık, T. 2007

Şekil 8. Dünya Doğal Taş İhracatındaki ilk Beş Ülkenin Miktar Bazında payı (2002)



- Dünya Doğal Taş İthalatı

Dünya doğal taş ithalatında Çin başı çekmektedir. İkinci sırada İtalya gelirken, ABD, Almanya, Japonya, Güney Kore ve Tayvan önemli ithalatçı ülke olma konumlarını sürdürmektedir. Aynı zamanda ihracatçı olan İtalya ve Çin'in işleyip ihraç etmek amacı ile önemli miktarda blok taş ithal ettikleri görülmektedir.

Tablo 4. 2002 Yılında İlk Beş İthalatçı Ülke (1000 ton)

	ÜLKE	Toplam (Ton)	Blok (Ton)	İşlenmiş (Ton)
1	Çin	2.546	2.477	69
2	İtalya	2.170	1.976	194
3	ABD	2.083	453	1.630
4	Almanya	1.861	408	1.453
5	Japonya	1.755	163	1.592

Kaynak: TUMMER

- Doğal Taş Madenciliğinin Geleceği

Projeksiyonlar, 2003 yılında yaklaşık 75 milyon ton olan dünya doğal taş üretiminin, 2010 yılında 116 milyon tona, 2025 yılında ise 320 milyon tona çıkacağını göstermektedir.

Tablo 5. Dünya Doğal Taş Üretim Projeksiyonu (Milyon Ton)

Yıllar	Ham	Artık	İşlenmiş
2005	82	34	49
2010	116	47	69
2015	163	67	96
2020	228	93	135
2025	320	131	189

Doğal taş tüketimindeki artış hızı aynen devam ederse, 2002 yılında yaklaşık 736 milyon m² olan dünya doğal taş tüketiminin, 2010 yılında 1.2 milyar m² ye, 2025 yılında ise 3.4 milyar m² ye çıkacağı tahmin edilmektedir.

Tablo 6. Dünya Doğal Taş Tüketim Projeksiyonu (Milyon m²)

Yıllar	Tüketim
2005	903
2010	1.266
2015	1.776
2020	2.490
2025	3.493

Dünyada doğal taş kullanımını artıran faktörlerin başında zenginlik, kültür ve nüfus gelmektedir. Ancak, nüfusu nedeniyle dünyada Çin ilk sırada gözükmeye

karşın kişi başına düşen doğal taş kullanımı sıralamasında Çin çok gerilerde kalmaktadır.

Tablo 7. Dünya Doğal Taş Ticaretine İlişkin Projeksiyon (milyon m²)

Yıllar	Ticaret
2005	465
2010	662
2015	942
2020	1.339
2025	1.904

Dünya doğal taş ticaretine ilişkin projeksiyonlarda önemli artışlar göze çarpmakta, rakamlar üretilecek doğal taşların yarısının ihraç edileceğini göstermektedir.

Dünyadaki tüm mermer rezervlerinin %33'ünün (bazı kaynaklara göre %40'ının) Türkiye'de olduğu tahmin edilmektedir. Toplam rezervi 13.9 milyar ton (yaklaşık 5,1 milyar m³) olan Türkiye'nin, 1,6 milyar ton civarındaki görünür rezervi, bugünkü temposuyla, dünya tüketimini 80 yıl karşılayabilecek düzeydedir.

Ülkemizde 80'in üzerinde değişik yapıda, 120'nin üzerinde değişik renk ve desende mermer rezervi belirlenmiştir. Uluslararası piyasalarda en tanınmış mermer çeşitleri, Süpren, Elazığ Vişne, Manyas Beyaz, Bilecik Bej, Kaplan Postu, Denizli Traverten, Ege Bordo, Marmara Beyaz, Bursa Bej, Burdur Bej, Milas Leylak, Gemlik Diyabaz ve Afyon Şeker'dir.

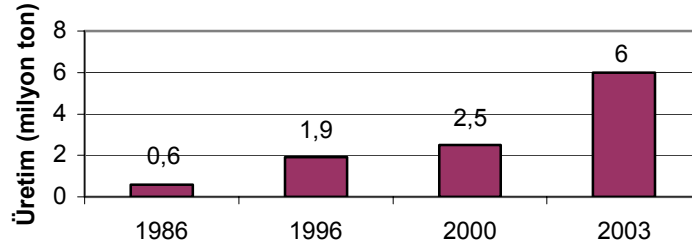
Sektörde yaklaşık 800 ocak, 1500 fabrika ve 7000 civarında atölye bulunmaktadır.

- Türkiye Mermer Sektöründe Üretim

Dünya doğal taş rezervlerinin yaklaşık üçte biri ülkemizde olmasına rağmen Türkiye bu potansiyelini kullanarak üretime geçme hususunda henüz arzu edilen seviyeye ulaşamamıştır.

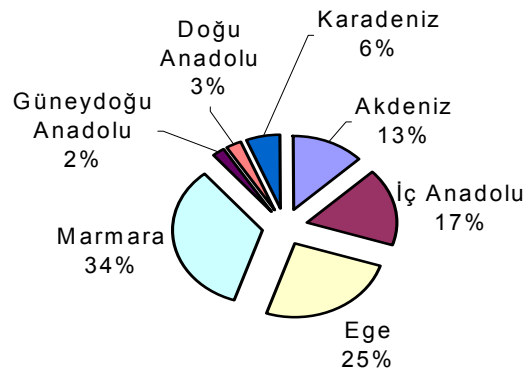
Dünya doğal taş üretimi yılda ortalama %8 artarken, ülkemiz doğal taş sektöründeki yıllık büyüme son beş yılda %35'in üzerine çıkmıştır. Ancak sahip olduğu büyük potansiyel göz önüne alındığında, Türkiye'nin bu sektörde olması gerektiği yerin hala çok gerisinde olduğu söylenebilir.

Şekil 9. Türkiye Mermer Üretimi



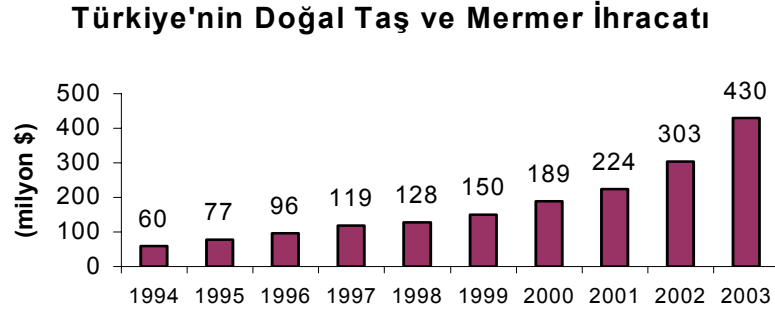
- Türkiye Mermer Sektöründe İhracat

Şekil 10. Mermerin Bölgesel Dağılımı



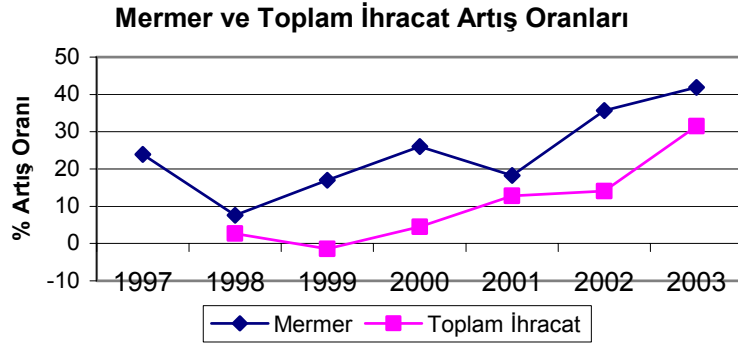
Sektörün ihracat potansiyeli yatırımlara paralel olarak hızla gelişmektedir. Özellikle işlenmiş mermer ihracatı sürekli artış içindedir. Mermer, doğal taş ve teknolojileri ihracatı, toplam maden ihracatımızın % 60'ını tek başına gerçekleştirmektedir.

Şekil 11. Türkiye'nin Doğal Taş ve Mermer İhracatı



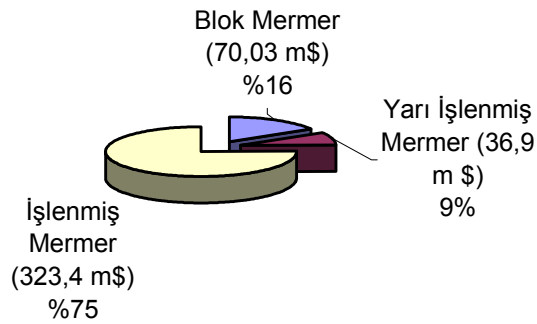
Türkiye'den en fazla ihracatın yapıldığı ülkelerin başında ABD gelmektedir. İkinci sırada Çin, üçüncü sırada İspanya yer alırken; İsrail dördüncü, Suudi Arabistan ise beşinci sırada yer almaktadır. Ürün bazında ise; ham/blok ihracatında Çin, işlenmiş mamül ürün ihracatında ise ABD ilk sırada yer almaktadır.

Şekil 12. Mermer ve Toplam İhracat Artış Oranları



Şekil 13. 2003 Yılı Mermer İhracatı'nın Dağılımı

2003 Yılı Mermer İhracatı'nın Dağılımı



Doğal taş ihracatımızda özellikle katma değeri yüksek olan işlenmiş ürünlere önem verilmesi, dünya pazarındaki payımızın artmasına olanak sağlayacaktır. Ayrıca, doğal taş ürünlerimizin gümrük engeli ile karşılaşmaksızın, tüm önemli ihracat pazarlarına girebilmesi, sektör açısından önemlidir.

- Mermer Sektörünün Madencilik Sektörü İçindeki Yeri ve Ekonomiye Katkısı

Madenciliğin ekonomiye katkısı % 2'nin üzerine çıkamamaktadır. Tablodan da görüldüğü gibi 2003 yılında madencilik üretiminin GSMH'ya oranı % 1.1 olmuştur. Gelişmiş ülkelerde GSMH içinde madenciliğin payı % 4, dünya ortalaması ise % 2 civarındadır. Hedef olarak dünya ortalaması seçilirse üretimin iki katına çıkarılması gerekmektedir. Bu da yaklaşık 4 milyar \$'lık maden üretimine tekabül etmektedir.

Tablo 8. Madencilik ve Taş Ocakçılığı Sektöründeki Katma Değer

Yıllar	Yaratılan katma değer (Milyar TL.)	GSMH payı (%)	Gelişme Hızı (%)
2000	1.422.903	1,1	60,9
2001	2.128.387	1,2	42,9
2002	2.914.078	1,1	55,0
2003	3.858.087	1,1	29,7

Madencilik sektörünün lokomotif olan mermer sektöründe ise son yıllarda gerçekleşen hızlı gelişmeye paralel olarak sağlanan istihdam ve elde edilen milyonlarca dolarlık ihracatla ekonomiye 1 milyar dolarlık katma değer (Madencilik sektörünün % 26'sı) sağlanmıştır.

- Türkiye'nin Doğal Taş Sektörünün Bazı Ülkeler İle Karşılaştırması

Türkiye'nin doğal taş üretim ve ihracatında gösterdiği hızlı gelişimi sürdürebilmesinin yolu hiç kuşkusuz rakiplerinin durumunu doğru analiz etmesinden geçmektedir. Bu doğrultuda ülkemizin sektörde pay sahibi belli ülkelerdeki sektör yapısıyla karşılaştırması yerinde olacaktır:

Mevzuat, Ocak ve İşleme Tesisleri, Çalışanların Formasyonu Açısından; Bugüne kadar bulunmuş olan rezervlerini yeterince üretime dönüştüremeyen ülkelerin analizi yapılırken, maden aramaya yeterince kaynak ayıramayan, ocak üretiminde çıkarılan blok mermerleri işlemede yeterli teknolojiye sahip olamamaktan kaynaklanan sorunlar görülmektedir.

Gelişmekte olan ülkelerin teknoloji ve bilgi transferinde yaşadıkları sıkıntılara karşın, doğal taş sektöründe yıllardır etkili olan İtalya başta olmak üzere İspanya ve Portekiz, amortismanları sıfırlanmış kurulu tesislerine idame yatırımları yaparak maliyetleri azaltma yoluna gitmektedir. Bu ülkelerde yerleşmiş bir taş kültürü olmakla birlikte, çalışma koşulları oldukça ağır olan, zahmetli ve meşakkatli bu sektöre genç çalışanların ilgisi son yıllarda azalmaktadır. Meslek okullarında öğrenci sıkıntısı yaşanmakta, firmalar pahalı ve zor bulunan kalifiye eleman ihtiyaçlarını azaltabilmek için hammaddenin çıkartılması ve işlenmesinde otomasyona yönelmekte ve bol ve ucuz insan gücüne sahip gelişmekte olan ülkeler karşısındaki rekabet güçlerini bu sayede koruyabilmektedir. Ancak el emeği yoğun ürünlerde bu çözüm yeterli olmayıp, blok üretimi ve yer yer işleme tesislerinde görülen Türk- yabancı yatırımcı ortaklıklarının sayısındaki artışın nedeni ise pahalı emek gücü ve taşıma maliyetlerinin yüksekliği olmaktadır.

İnsan kaynakları açısından en önemli rakip ülke, tüm sektörlerde olduğu gibi Çin'dir. Günümüzde hammadde ihtiyacını yoğun blok ve ham plaka ithalatı ile karşılayan Çin, inanılmaz ucuz insan gücü ile özellikle emek yoğun ürünlerde rekabet edilemez bir potansiyel güce sahiptir. Çin'de bir saatlik işçi ücreti ortalama 3,5 cent dir. Bunun anlamı 10 saat çalışan işçinin eline günde 3.5 \$ para geçmesidir. İşçiliğin bu kadar ucuz olduğu, sosyal güvencenin bulunmadığı, elektriğin çok ucuza verildiği bu ülkede gerçekleştirilen ucuz üretim bütün dünya ekonomilerini tehdit etmektedir. Çin, büyük insan gücü, hammadde temini ile ilgili sorunlarını çözdüğü takdirde bugün üretimde sürdürdüğü liderliği gelecekte ticarete de etkin biçimde taşıyacaktır.

İtalya, İspanya ve Portekiz'den daha ucuz insan gücüne sahip olmasına karşın Ülkemiz Çin, Hindistan ve İran ile karşılaştırıldığında pahalı bir insan gücüne sahiptir. İklim koşulları ve çalışılabilir gün sayısında ise önemli farklılıklar görülmemektedir.

Maliyet koşulları, teşvikler, satış öncelikleri, taşıma avantajları açısından; Maliyet unsurlarını etkileyen temel unsurların başında hiç kuşkusuz enerji gelmektedir. Rakiplerimizi değerlendirdiğimiz zaman, İran hariç diğer ülkelerin petrol kaynaklarının bulunmadığı görülmekte, ancak gerek petrol gerekse elektrik fiyatları incelendiğinde, maliyetler açısından Türkiye’de üretici olmanın zorluğu ve konunun önemi ortaya çıkmaktadır.

Devlet teşvikleri açısından İtalya ve İspanya’da dolaylı teşvikler uygulanmaktadır. Türkiye’de bir dönem etkin olarak uygulandığı gibi devletin yatırımları kolaylaştırıcı ve istihdamı teşvik edici kararları Çin’de de olumlu sonuçlar vermektedir.

Ayrıca bazı ekonomik birliklerin kendi üyesi ülkelere tanıdığı alım öncelikleri İtalya, İspanya, Portekiz için avantaj sağlamaktadır. ABD'nin koyduğu ambargo ise İran doğaltaş sektörünü olumsuz etkilemekte, ihraç miktarlarındaki daralma karşısında iç tüketimi teşvik ederek sektör dolaylı olarak korunabilmektedir. Türkiye’de maalesef bir dönem etkin olarak yabancı taşların kamu yapılarında kullanımı, özel fiyat statüsü içinde desteklenmiş ve yurtiçi yabancı taş kullanımı ihracatın yüzde 35’lik bir kısmını kaybettirmişti.

Taşıma avantajları açısından sektör ele alındığında ise deniz ulaşımı ve ana taşıma hatları üzerinde olmak avantaj olarak ortaya çıkmaktadır. Bu konuda İtalya, İspanya, Portekiz deniz ticaret filoları, ana transit hattı üzerinde olmaları nedeniyle daha avantajlı konumdadır. Çin’e mal getiren gemilerin yük talepleri navlunları düşürmekte, devlet aracılığı ile sürdürülen liman hizmetlerinin ucuzluğu, Çin için avantaj sağlamaktadır. Türkiye’de ise liman yüklemelerinde uygulanan tarifeler, mermer gibi yükte ağır ürünler için yükleme maliyetlerini önemli ölçüde artırmaktadır.

Pazarlama stratejileri açısından;Tanıtım ve ihtisas fuar çalışmaları sektörlerin alıcılara açılan kapıları olarak günümüzde özel bir önem taşımaktadır.

Mermer ve traverten alanında fuar katılımı olarak İtalya’nın yanı sıra İspanya ve Türkiye uluslararası fuarlarda etkin katılımlar sergilemektedir. Tanıtım açısından

devamlı sergi alanları olarak hava ve deniz limanları ile yoğun ziyaret alanları önemli bir rol oynamakta iken, Atatürk Hava Limanı gibi önemli uğrak yerlerimizde yabancı taşların teşhir edilmesi dikkate alındığında bu konuda dezavantajımız ortaya çıkmaktadır.

İtalya, İspanya, İsrail gibi ülkeler üretim noktalarından ham ve yarı mamulleri ithal edip işledikten sonra ihraç etmekte ve/veya doğrudan re-export işlemi yapmaktadır. Bu işlemler başlangıçta hem üretici ülke için hem de işlenen ülke için yararlı sonuçlar sağlamaktadır. Nitekim benzeri gelişmeler geçmişte Türkiye ile İtalya ve İspanya arasında da yaşanmış ve piyasalara tanıtılmış olan bu ülkelerin mermer ve kireçtaşlarının rezervleri azalınca, bu taşların yerine kullanılabilecek eşdeğer özelliklerde taşlar ülkemizde mevcuttur. Türkiye'nin doğaltaşlarının önünün açılmasında 1990'lı yıllarda bu sektörde adını duyurmuş yabancı üreticilerin aldığı blokları işleyerek satmasının büyük rolü olmuştur. Bu şekilde Türk doğaltaşları piyasada tanınmış ve Türk üreticiler de taşlarının piyasa değerini farketmiştir. Ancak halen Türkiye'de önemli bir atıl kapasite bulunmaktadır.

Makine ekipman ve sarf malzemeleri üretimi ve alt yapı olarak baktığımızda, Türk doğaltaş yan sanayii önemli atılımlar yapmış, hatta bazı makinelerde diğer rakiplerimizden daha kaliteli makineler üretmeyi başarmıştır. Ancak genele bakıldığında henüz İtalya ve İspanya doğaltaş makine ve sarf malzemesi üreticilerinin daha avantajlı oldukları ortaya çıkmaktadır. Bu gelişmeler değerlendirildiğinde, mutlaka mermer makine ve sarf malzemesi üreticilerinin finansal ve teknik açıdan, özellikle AR-GE çalışmaları açısından desteklenerek, avantajlı duruma geçirilmesi gerekmektedir.

Öte yandan mimari tasarımlar ve modalar yakından izlenmelidir. Bu konuda yurtdışı projelere katılım, uygulayıcı firmaların orijin ülkelerinin malzemelerini kullanmaları açısından önem taşır. Türk müteahhitlerin gerek Afrika gerek Ortadoğu gerekse Türk Cumhuriyetleri ve Rusya'daki faaliyetleri nedeniyle bu ülkelere doğaltaş ihracatımızın önemli artışlar gösterdiği görülmüştür. Ancak uluslararası projelerde İtalya ve İspanya kadar etkin olunamamaktadır. İlginçtir ki, bu ülkelerin katıldığı projelerin bir çoğunda etkin olarak Türk doğaltaşları kullanılmaktadır.

Sonuç olarak artı ve eksileri ile Türk doğaltaş sektörü, 18 yıl içinde ihracatını yüz katı artırmış, dünya doğaltaş ticaretini ülkemize doğru kaydırmıştır. Türkiye,

doğunun batıya açılan kapısı konumundadır. Özellikle Türki Cumhuriyetler'in doğaltaş rezervlerinin işlenmesi ve ihracatı ile ilgili olarak önemli bir görev üstlenmesi söz konusu olabilecektir. Sektörün dünya pazarlarının büyüklüğü ile tanıştığı ilk yıllardaki kısır çekişmelerin yerini farklı üretici tipleri almış, bu yarışta her üretilen ürün türüne ve kalitesine talep oluşmuştur. Bundan sonra teknolojilerin yenilenmesi, kalitenin artırılması ve AR-GE çalışmalarına önem verilmesi gerekmektedir. Ayrıca fiyat politikaları oluşturulurken istikrarlı ve kararlı olunması zorunludur.

4.2. SEKTÖREL SWOT ANALİZİ IŞIĞINDA TANIMLANAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Sektörde genel olarak tespit edilen sorun alanları mevzuat, teşvikler, pazarlama, rekabet gücü, teknoloji düzeyi, nitelikli işgücü, hammadde maliyeti, standart eksikliği, işletme yönetimi, sermaye ve finansman başlıkları altında ayrıntılandırılarak aşağıda sunulmaktadır.

- **Mevzuat**

Oldukça pahalı bir yatırım alanı olan mermer sektöründe bürokrasinin mümkün olduğunca azaltılarak tek kanun tek merci uygulamasına geçilmesi ülkede yatırım ortamının iyileştirilmesine ve dolayısıyla yatırımların artmasına doğrudan etki edecek bir unsur olarak kabul edilmektedir.

Madencilik, uzun vadeli ve büyük çaplı yatırım gerektiren, büyük istihdam olanakları sağlayan, diğer yandan da önemli çevresel etkiler doğurabilen bir faaliyettir. Dolayısıyla düzenlemelerin olumlu ya da olumsuz etkileri, ancak uzun vadede görülebilecektir. Madencilik sektöründeki yatırım ortamının iyileştirilmesine yönelik olarak sektörden gelen talepler üzerine uzun süreden beri tartışılan yeni maden kanununun, yeni yatırımların önünü açacak bir kanun olabilmesi için çıkarılacak yönetmeliklerin ve uygulamaların reel sektörün görüşleri doğrultusunda düzenlenmesi gerekmektedir.

- **Teşvikler**

Madencilik sektörüne verilen teşvikler sektörün üretim ve ihracat artışında büyük ölçüde farklılık yaratmaktadır. Madencilik sektörüne finansal destek vermek amacıyla 1985 yılında kurulan Madencilik Fonu, 1989 yılından 2000 yılı sonuna kadar 454 başvuruya 25.9 trilyon lira kredi tahsis ederken, bu miktarın 15.5 trilyon lirası kullanılmıştır. Bu destek ile 1989 yılında 30 milyon \$ olan mermer ihracatı, 2000 yılında 189 milyon dolara ulaşmıştır.

Gelecek açısından büyük ümitler vaat eden mermercilik sektörünün teşvik edilmesi amacı ile KOBİ kredilerinden bu sektörün yararlandırılması için 1998 yılında Hazine Müsteşarlığı nezdindeki girişimler sonucu mermer sektörü KOBİ kredileri kapsamına alınarak sektöre önemli bir devlet desteği sağlanmıştır. Bu destek ile mermer sektörünün, Gümrük Birliği ve Avrupa Birliği içinde ekonomik uyum sağlaması, üretim kalite ve standartlarını yükseltilmesi, ürün geliştirmeye yönelik taleplerinin karşılanması, Avrupa Birliği içinde rekabet gücünün artırılması amaçlanmıştır.

Dış Ticaret Müsteşarlığınca değişik zamanlarda ve Hazine Müsteşarlığınca yayımlanan değişik tebliğlerle sektöre bazı teşvikler sağlanmıştır. Bu teşviklerin kapsamının genişletilerek süreklilik sağlanması talep edilmektedir.

Bu çerçevede, sanayi sektörleri ile entegre çalışacak mermer ve doğal taş projeleri, öncelikle teşvik edilmelidir. Doğal taş sektörü uzun vadeli ve düşük faizli kredilerle desteklenmeli, enerjide düşük tarife uygulanarak rekabet gücü daha da artırılmalıdır. Teşviklerin, "Doğal Taş Politikası" temelinde geliştirilen stratejik planlar çerçevesinde verilmesi, istenilen etkililik düzeyini sağlayacaktır.

Sektör yetkilileri tarafından talep edilen teşviklerin en önemlileri şöyledir:

* Elektrik ücretinde düşük tarife

* Akaryakıt teşviki

- * Altyapı desteği
- * Yatırım indirimi
- * Kurumlar vergisi indirimi
- * Sanayi tesislerinin desteklenmesi
- * Navlun desteği
- * Yurtiçi, Yurtdışı fuarlarına katılım

- **Pazarlama**

Ülke ölçeğinde ve uluslararası planda bir ortak pazarlama anlayışının olmaması da diğer bir önemli sorundur. Sektörde pazarlama kavramının kapsamlı bir çerçevede ele alınması, gerek mevcut gerekse gelişen pazarların yakından takip edilerek değişikliklere uygun stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Mevcut pazar payının artırılması amacıyla işlenmiş ürün kapasitesinin ve ürün çeşitliliği ile ürün kalitesinin artırılmasına yönelik yatırımlar yapılmalı, pazarlama stratejileri oluşturulmalı ve etkin dağıtım ağları kurulmalıdır.

Böyle bir ortak pazarlama anlayışı ve marka yaratılması mermer işletmecileri ve devletin ortak sorunu olarak görülmeli ve bu konuda işbirliğine gidilmelidir. Bu konudaki eksiklikler şöyledir;

- Türk mermerlerinin belirli bir isim altında satılmaması (İsim Birliği) ve yurt dışında tanıtımının iyi yapılamaması,
- Üretici kuruluşlar ile pazarlama şirketlerinin ortak hareket etmemeleri sonucu "fiyat birliği"nin sağlanamaması,
- Türkiye mermer sektöründe örgütlenmenin istenilen seviyede olmaması; pazarlamanın özellikle güçlü bir örgütlenmeyi gerektirmesi,
- Kalite kontrolü, ambalaj, standardizasyon, zamanlama ve reklam yönünden eksikler.

Zamanla belirtilen eksiklerin tamamlanmasıyla doğaltaş pazarında Türkiye hak ettiği önemli seviyelere erişebilir.

- **Rekabet Gücü**

Ülkemiz doğal taş sektörünün rekabet gücü yüksektir. Bu sektörde, üretim ve kalite artışı ile sanayi sektörleriyle entegrasyonu amaçlayan kısa, orta ve uzun dönemli stratejik planların, bir "Doğal Taş Politikası" temelinde geliştirilerek süratle uygulamaya konulması, sektörün gelişimi açısından büyük önem taşımaktadır.

Sektördeki işletmelerin verimliliğine yönelik çalışmalar teşvik edilmelidir. Üretimde verimliliği artırmak amacıyla üretim yöntemlerinin geliştirilmesine önem verilmelidir. Özellikle, ocak işletme yöntemlerinin sürekli geliştirilmesi rekabet şansını artırmaktadır. Bu amaçla yapılacak araştırma ve geliştirme çalışmaları, devlet tarafından desteklenmelidir.

İtalya, İspanya gibi üretimleri bizden yüksek ve bize rakip olan ülkeler, bu işe çok önce başlamaları ve dolayısıyla pazara önce girmeleri nedeniyle avantajlı olmakla birlikte, hammadde kaynaklarının uzun yıllardır işletiliyor olması ve gittikçe azalması nedeniyle de dezavantajlıdır. Türkiye’de ise işletilebilir hammadde kaynağı oldukça çoktur. Ülkemiz rekabet gücünü artırmak için sahip olduğu bu hammadde kaynaklarını en çok değer elde edilecek şekilde değerlendirmek durumundadır.

- **Teknoloji Düzeyi**

Modern teknolojiyi kullanan işletmeler, bunu İtalya başta olmak üzere diğer ülkelerden transfer etmektedirler. Ancak ülkemizde bu sektörde teknolojik anlamda yerleşmenin başladığı izlenmekte ve gelişimine yönelik destek ve teşviklerin sağlanması gerektiği düşünülmektedir.

Doğal taş sektöründe aramadan nihai ürüne kadar her aşamada ileri teknoloji kullanımı yaygınlaştırılmalıdır. Üretim ve kaynak performansının iyileştirilmesi ve yeni ürünlerin elde edilmesine yönelik olarak gelişmiş teknolojilerin kullanımı, bu

sektörün ülke kalkınmasına katkısı bakımından önemlidir. Sektörde yüksek teknoloji kullanımı ve üretilmesine yönelik araştırma-geliştirme çalışmalarına öncelik verilmelidir. İleri üretim teknolojilerinin geliştirilmesi ve kullanımı, daha temiz ve daha etkin madencilik süreç ve ürünlerinin temini bakımından önkoşuldur. Doğal taş sektöründe, bilim ve teknolojiyi süratle ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürebilme mekanizmaları hayata geçirilmeli, araştırma ve geliştirme faaliyetleri teşvik edilmelidir. Bu çerçevede, üniversite-sektör işbirliğini, sektörün gereksinimleri doğrultusunda geliştirmek önemlidir. Sektörün kullanabileceği bilim ve teknoloji üretimine yönelik araştırma-geliştirme faaliyetleri için, üniversite-sanayi ortak araştırma merkezleri, teknoloji geliştirme bölgeleri kurulmalıdır.

- **Nitelikli İşgücü**

Gelişmiş teknoloji kullanımı ve yeni teknolojilerin geliştirilmesi, sektöre önemli katkılar yapacak yeni fırsatlar yaratacaktır. Bu çerçevede söz konusu teknolojilere uyum sağlayacak ve bunları kullanabilecek iyi eğitilmiş işgücünün varlığı önemlidir. Bunun için işletmelerin kalifiye eleman çalıştırması gerekmektedir.

Nitelikli işgücü ve kalifiye eleman varlığı ve istihdamı ocaklardaki üretim kayıplarının azaltılması, üretimde fire oranlarının azalması, kesim sırasında blok yüzeylerinin düzgün olması, üretim sonrası renk/desen uyumuna göre ayrıştırılması, homojen renklerin ambalajlanması açısından önem taşımaktadır. Böylece karlılık oranı artar ve buna paralel olarak üreticinin ürettiği ürünün kalitesi de artar.

- **Hammadde Maliyeti**

İşletmelerin kendi ocaklarını kullanmaları hammadde maliyetinde önemli avantajlar sağlamaktadır. Bu nedenle, ocağı olmayanlar yeni ocak açmak istemekte, ancak çeşitli güçlükler ile karşılaşmaktadırlar.

Ocak açma çok yüksek maliyetli bir iş olarak ortaya çıkmaktadır. Türkiye’de şimdiye kadar mermer alanlarının desen ve jeomekanik özelliklerini gösteren bir

envanter bulunmaması, mermer arama işinin (AR-GE koşullu olmak üzere) devlet desteğinde yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Ocakların bulunduğu yerlerin enerji, yol, su vb. alt yapı sorunları vardır. Ocaklarda elektrik olmaması jeneratör kullanımını gündeme getirmekte, bu ise maliyetleri artırmaktadır. Özellikle elektrik kullanımında sağlanacak destekler ürün maliyetlerini indirmede önem taşımaktadır. Böylece Ülkemiz sektörün en büyük sorunlarından biri olan Uzakdoğu piyasasıyla baş edebilir pozisyona gelebilir.

- **Standart Eksikliği**

Doğal taş sektöründeki üreticiler üretimlerini kendilerinin hazırladıkları kataloglar ile tanıtmaya çalışmaktadır. Üretimlerde aynı standartın sürekliliğinde sorunlar ile karşılaşmaktadır. İhracatta standart ve kalitenin belirlenmesi, bunun sürekliliği pazarlamada ve anlaşmalarda büyük kolaylık sağlayacaktır. Ürünlerde, renk, desen, kalite ve fiyat standartları oluşturulması, ihracattaki artışın sürekliliğinin sağlanması bakımından önemlidir.

Bu sorunun çözümlenmesi için sektörde fiziksel ve kalite olarak belirli standartlar ve normlar oluşturulması gerekmektedir.

- **İşletme Yönetimi**

Büyük ölçekli işletmeler dışarıda bırakılacak olursa, küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük bir çoğunluğunda; satın alma, tedarikçi ilişkileri, üretim yönetimi, stok kontrol, pazarlama yönetimi ve insan kaynakları yönetimi gibi işletmenin birtakım temel fonksiyonları klasik yönetim anlayışına dayalı olarak yürütülmektedir. Buna göre,

- İşletmenin en üst düzey yöneticisi aynı zamanda işletmenin sahibidir ve birçok karar bu kişi veya kişilerin inisiyatifi doğrultusunda alınmakta, bu anlamda işletme sahibi veya üst düzey yöneticinin bakış açısı büyük önem taşımaktadır,
- İşletmelerin fonksiyonel bölümlere ayrılma düzeyleri düşüktür,
- Ekip çalışması ya gerektiği gibi yapılmamakta ya da hiç yapılmamaktadır,

- Hedefler kısa süreli belirlenmekte, orta ve uzun dönemli stratejik planlar yapılmamaktadır,
- Bilinç düzeyi yüksek, eğitilmiş ve kalifiye eleman yoksunluğundan şikayet edilmekte fakat eğitime gereken önem verilmemektedir.

İşletme Düzeyinde,

- Hedef pazarların doğru tespit edilmesi,
- Dış Pazar bilgisinin geliştirilmesi,
- Atölye tarzı küçük işletmelerin bir çatı altına toplanarak örgütlenmelerinin sağlanması,
- Kalifiye eleman açığının kapatılması yönünde eğitimlerin organizasyonu,
- Büyük işletmelerin, dünya talebini takip ederek ürün çeşitlendirmesine gidebilecek esnek üretim yapılandırılmasına kavuşturulması,
- Atölye tarzı küçük işletmelerin pazar olanakları ile iç ve dış pazar yaratma konusunda bilinçlendirilmeleri ve bu konuda yönlendirilmeleri,
- Üretimde kullanılan teknolojinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması,

gerekmektedir.

- **Sermaye ve Finansman**

Türkiye'de mermer sektörünün gelişmesi ancak yeni yatakların bulunması ile mümkündür. Ancak firmalar bu noktada da yeterli risk sermayesi ayıramamaktadırlar. Sektördeki finansman yetersizliği de firmaların iş makinalarının satın alınması ve teknoloji yenilenmesi hususunda büyük sıkıntılar yaşamalarına neden olmaktadır.

Mermer işletmeciliğinin oldukça pahalı bir yatırım olması, hem mevcut yatırımlar hem de yeni yatırımlar açısından bu alandaki finansman desteğini çok önemli bir faktör haline getirmektedir.

Bu konuda gözlemlenen bir diğerk husus ta sektörün büyük ölçüde banka sisteminin dışında kalmış olmasıdır. Reel faizlerin hala yüksek olması ve işletmelerin kredi alma konusundaki çekingenliklerinin devam etmesi nedeniyle sektörün banka kredilerinden aldıkları pay oldukça düşüktür.

Üretimin büyük ölçüde çok pahalı olan makinalara bağımlı olması, sektörün leasing sektörü açısından da önemli bir potansiyel olduğunu düşündürmektedir.

Özellikle son birkaç yıldır sektörün ihracat konusunda gösterdiği büyük başarı bankaların da dikkatini çekmektedir. Dolayısıyla bankaların sektöre yönelik uygun finansman modelleri geliştirerek bu alanı kredilendirmeleri sektörün büyümesi ve gelişmesine olumlu katkıda bulunacaktır.

Türk doğal taş madencileri rekabet gücünü arttırabilmeleri için, rakiplerinin temin edebildiği şartlarda ucuz ve güvenilir kredi alabilmelidirler. Bunun için madencinin işletme ruhsatlarını teminat göstererek kredi kullanabilmelerine imkan sağlayacak bir uygulamanın başlatılmasına destek verilmelidir.

4.3.UYGULAMA YERİ , KONUSU VE AMACI

4.3.1. Uygulama Yeri

Ba-Zaar Danışmalık Sanayi ve Ticaret olarak 2005 yılında İzmir, Alsancak merkezli olarak faaliyete geçmiştir. Ana faaliyet konusu mermer ihracatı olup başlıca ihracat yapılan ülkeler Amerika Birleşik Devletleri, İsveç, Dominik Cumhuriyeti' ve Birleşik Arap Emirlikleridir. İşletmenin üretim kompleksi olmadığından yurdun farklı bölgelerine dağılmış mermer işletmelerinden (ocak ve fabrika) üretim desteği almaktadır. Uygulama içeriğinde “iş ortaklarımız” olarak adlandırılan mermer işletmeleri, ürün çeşitlerine, güvenilirliklerine, kapasitelerine, limana yakınlıklarına göre ve şimdiye kadar yurt dışına az açılmış ya da açılmamış firmalardan seçilmiştir. Elazığ (3 adet) , Burdur, Sivas, Kayseri ve Afyonda toplamda 7 adet fabrika ile iş ortaklığı bulunmaktadır. İhtiyaç durumunda başka üretici firmalardan da ihraç kayıtlı

olarak mal alımı ve ihracatı yapılmaktadır. İş süreçlerine bakıldığında ve uygulama içeriklerinde de detaylı olarak görüldüğü gibi, firmanın, Global pazardaki konumlandırması; tam da olduğu gibi, yani “tedarikçi firma” olarak yapılmaya çalışılmaktadır.

2007 yılının temmuz ayından, şimdiye kadar sadece ofis ile hizmet veren firma, depo ve showroom olarak kullanılacak ikinci bir şubeyi bünyesine dahil etmiştir. Depoda, ihracat yanında yurt içindeki projeleri de takip etmek, ürünlerin tamamını uygulanmış halde müşteriye gösterebilmeyi, yurdun farklı yerlerinden alınan ürünleri, müşterinin ihtiyacına göre, kasa veya konteynır bazında depoda karıştırarak İzmir liman akış kolaylığının avantajlarından faydalanmayı, kutuları ve kasaları son bir kalite kontrolden geçirerek kalitesiz malın müşteriye ulaşmasını engellemeyi, yine aynı kasaların sevkiyat öncesi depoda etiketlenerek, firmanın kurumsal kimliğini taşıyan ve markasını konumlandırmaya yarayan paketleme şekillerinden faydalanmış olarak yükleme yapmayı planlamaktadır. Etkin pazarlama stratejileri, bilişim sistemleri aracılığıyla minimum maliyetle pazara yayılma planlanmaktadır.

Uygulama konusunun seçilme sebepleri şu şekilde sıralanabilir;

- Mermer sektöründe faaliyet gösteren bir girişimci sıfatına sahip olunması.
- Uygulamaya konu olan sektörde, ülkemizde yok denecek kadar az çalışmanın var olması, bu alanda bilimsel bilginin kullanılarak ulusal ve uluslar arası seviyede rekabet gücünün kazanılması.

Uygulamanın amacı; yapılacak uygulamanın önderlik niteliği taşıması yanında, genç ve aktif örgüt ve fiziki yapıya sahip Bazaar danışmanlık Şirketi'nin gerçekçi hedefler koyması, doğru iş süreçlerini takip etmesi, bilişim sistemleri entegrasyonu ile maliyet minimizasyonu ve marka konumlandırmasıyla da kar maksimizasyonunu sağlamasıdır.

4.3.2. Uygulamaya Sistem Yaklaşımı Entegrasyonu

- **Firmanın Durum Analizi**

Kayda geçmiş fiili bir sorun olmamakla birlikte, geliştirilebilecek yönler oldukça fazladır(aşağıda işletme adına yapılan SWOT analizinde detaylandırılacaktır.) aynı zamanda işletmenin çevresinde baktığımızda hızlı bir sektörel yapılanma içinde olduğunu fakat hızla globalleşen dünya ve iletişim çağının da etkisiyle ürün yaşam eğrilerinin gitgide kısaldığını ve her geçen gün ürün farklılaştırmanın iş zenginleşirmenin güçleştiği görülmektedir.

İşletmenin durağan halde olması en büyük sorun olarak gözükmektedir, sorunun en birincil sebebi genç bir işletme olmasıdır.

- **Firma SWOT Analizi**

Zayıf Yönler

Bazaar bir çok alanda kaynak kısıtlarına sahip aynı zamanda pazarda bilinilirliğini sağlamamış olması sonucunu da doğuran oldukça genç bir işletmedir. Kaynak kısıtları işletmenin rahat hareket edememesi, yatırım olanaklarının olmaması sonucunu doğurur. İşletmenin nakdi sermayeye dönüştüreceği tamamen hizmettir, dolayısıyla uygulamanın başarılı olması durumunda yarattığı katma değer yüksek olacaktır.

Kısıtlar aşağıdaki gibi maddelendirilebilir;

- ❖ **Zaman**

- işletmenin genç olması finansman araçlarından yabancı kaynaklı kredilere ulaşamaması sonucunu doğurur.
- İşletmenin genç olması, şirket bilinilirliğinin olmaması, dolayısıyla da müşteri kazanmadaki maliyetlerin yüksek olacağını göstergesidir.

- İşletmenin genç olması ekibinin bir arada, ve koordineli çalışması açısından da bir engeldir. Personel ekip çalışmasına uygun olacak kadar uyumlu değildir.

❖ **Finansal Kaynak**

- Sermayedar bir şirket olmaması sebebiyle, öz sermaye ile çalışamaz.
- Öz sermaye ile çalışmadığından şirket yöneticisi ve çalışanlarının üstünde baskı yüksektir.
- Çalışanların üstündeki baskının kontrol edilmesi için normalin üstünde zaman harcanmaktadır, bu da işletmeye zaman maliyetlerinin artması gibi olumsuz bir etmendir.
- Sermaye sınırlaması ürünlerin rafa konmadan önce etkin bir pazarlama faaliyet, yapılmasını sınırlar, dolayısıyla da oldukça pratik bir stok yönetimi, ve mümkün olduğunca maliyetsiz bir üretim süreci oluşturulmalıdır.

❖ **Kalifiye Elaman**

Sermaye kısıdı kalifiye eleman çalıştırmak için de olumsuz bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır.

○ **Üretici Kimliğine Sahip Olmamak**

- Ülkemizde Avrupa birliği komisyonu Türkiye delegasyonu tarafından çağrıya çıkılan ve fiili olarak kullanılan birden çok Avrupa birliği kaynak geliştirme fonu bulunmaktadır. Bir çok dünya ülkesinde olduğu gibi ülkemizde de işletmeler, yaratabilecekleri katma değere göre değil faaliyet türlerine göre sınıflandırılmaktadır. Yaratılan katma değer desteklendiğinden işletmemizin fiili üretici kimliği olmadığından bu desteklerden faydalanması mümkün olmamaktadır.
- Kosgeb desteklerinden faydalanamaz
- “İhracat Pazar araştırma desteği haricinde, Dış Ticaret Müsteşarlığı kanalıyla kullanılan desteklerden faydalanamaz.

Güçlü yönler aşağıdaki gibi maddelendirilebilir;

❖ **Küçük Bir İşletme Olması**

Sadece 2 kadrolu ve sürekli çalışanı vardır. Bu durum çalışanlar arasındaki iletişimi ve işletmeye bağlılığı güçlendirmektedir. Aynı zamanda kolay karar vermeyi, ve uygulama aşamasında da vakit kaybetmemeyi sağlar.

❖ **İşletmede Çalışanların Eğitim Düzeyi**

İşletmenin sahibi Dokuz Eylül İşletme bölümü mezunudur, işletmenin ikinci elamanı ise Dokuz Eylül Üniversite Maden Mühendisliği Mezunudur. Dış Ticarete vazgeçilmez olan yabancı dil “Bazaar” için önemli bir avantajdır. Özellikle sektörde belirgin şekilde göze çarpan müşteri ihtiyaçlarının yeteri kadar anlaşılabilmesi problemi yabancı dil bilgisiyle desteklenmiş, güçlü iletişim yeteneğiyle aşılabilir çalışacaktır.

❖ **Bilişim sistemlerinden faydalanma**

Bilişim sistemlerinden sadece teknolojiyi takip etmek adına değil sektördeki boşlukları tanımlayıp, hızlı ve ekonomik sonuçlara gitmek için yani, uygun teknolojiyi uygun yerde kullanılarak faydalanmaya çalışacaktır.

İletişim gücü: müşteriler yanın da üreticilerle olan iletişim gücü de önemlidir. Bazaar, her ürün grubundan bir güçlü üreticiyle çözüm ortağı olarak çalıştığından üreticilerle iletişimi her zaman güçlüdür. Neticede mesafeleri ve insanları birbirine hızla yaklaştıran iletişim çağı sebebiyle, yurt dışındaki müşterilerin Bazaar gibi ticaretçilerden alışveriş etmelerinin bir sebebi olmalı. Bu sebep çok açıktır ki hizmet kalitesiyle yaratılan katma değerdir. Bu katma değer aynı zamanda iyi ilişkiler içinde olduğu üreticilerin de iş yapabilirliklerini, ve birim zamanda yaptıkları yükleme miktarını arttırmak ya da , zaman zamanda ellerindeki stoğu eritmelerine onlara yardımcı olmak olarak ortaya çıkmaktadır.

Fırsatlar aşağıdaki gibi maddelendirilebilir;

❖ **Doğal Kaynaklar**

Ülkemizin sahip olduğu doğal kaynaklar ve bu kaynakların tahmin edilir, işlenebilirlik oranlarının yüksek olması sebebiyle ülkemiz, ve bu alanda faaliyet gösteren firmalar bütün dünya Müşterileri için oldukça caziptir ve cazip kalmaya devam edecektir.

❖ **Moda ve Trendler**

Moda ve trendler tüm Dünya da olduğu gibi ülkemizde de doğala dönüş ve kişiye özel üretime doğru ilerlemektedir. Ve bu Doğal taşlar için vazgeçilmez bir fırsattır. Neticede doğal taş üretiminde üreticiyi en çok sıkıntıya sokan durum seleksiyon, yani birbirine benzeyen ve bir çok ocakta ocağın toplam üretimin %15 ini bile geçmeyecek miktarda olan renk ve oluşum yapısındaki homojenliktir. Değişen trendler son 3-4 senedir işletmelerin seleksiyon yapmadan farklı marka isimleriyle malzemelerini satma imkanı vermiştir. Bu durum işletmelerin maliyetlerini ciddi oranda düşürmüş, maliyetlerdeki bu düşüş fiyat politikalarının neredeyse yalnızca Pazar koşullarının belirlemesi sebebiyle, ürün fiyatlarına maliyetlerdeki düşüş oranında daha az yansımış ve firmalar ciddi karlılık oranlarına yaklaşmışlardır.

❖ **Ticaret firması olması**

işletme bir ticaret firması olduğundan stoklu çalışmak zorunda değildir, üretimden kaynaklanan fire maliyetleri yoktur, beklenmeyen giderleri oldukça düşüktür. Müşteri taleplerine göre çok kısa zaman içinde ürün çeşitliliğini yeniden düzenleyebilir, ve üretimle meşgul olmadığından emeğinin büyük bir kısmın pazarlama faaliyetlerine ayırabilir. Fason üretime eğilimin hızla arttığı günümüzde firmaların üretim tesislerinin kapasitesinden çok, güvenilirliklerinin ispatı olabilecek referansları, ve üretim ve lojistik süreçlerindeki kontrolleri önemli olmaktadır. İletişimi hızlandıran teknoloji, nihai üreticiye de hizmet verilebilmesi ve bir başka açıdan da müşterinin tamamen sonuç odaklı bakış açısı geliştirmesi sonucunu doğurmuştur.

Başka bir açıdan da ticaretçi bir firma olması işletmeye ürün çeşitliliği ve ürün çeşitliliğiyle birlikte farklı ülke yani farklı pazarlardan müşterilerle çalışma imkanı sağlar. Bu da bir tür güvencedir, yatırım araçlarından sepet oluşturulması gibidir. Müşterinin sürekliliği ne kadar önemliyse, müşterinin yerinin acil durumlarda bir başkasıyla doldurulabilmesi de o kadar önemlidir. Örneğin, ürün grupları içerisinde bluestone ve travertenin birlikte bulundurarak hem Hollanda, Almanya Belçika gibi Avrupa ülkelerine hem de Amerikaya aynı anda hitap edilebilir, ve müşterilerin ülkelerinin olası olumsuz şartlarında ihracatçı firmaya zararın yansımaları minimumda tutulmuş olacaktır.

Tehditler aşağıdaki gibi maddelendirilebilir:

❖ **A.B.D piyasasındaki dalgalanmalar**

birkaç bölüm önce bahsettiğimiz gibi; Türkiye’den ihraç edilen işlenmiş malzemenin özellikle de travertenin büyük bir kısmı A.B.D’ye gitmekteydi. Ülke piyasasının yaşadığı doygunluk, dalgalanmalar ve belirsizlik, bir çok üreticiyi Amerikayla çalışamaz hale getirdi. Bu durum özellikle Amerika’da bir, iki sabit müşteriyle çalışan firmaları iflas ettirdi.

❖ **Yurt Dışındaki başka Markalara hizmet etmek**

Bazaar İşletmesinde yapmaya çalıştığımız marka konumlandırması tüm ürün gruplarında öne çıkan marka olmak değildir. Daha önceki bölümler de bahsettiğimiz gibi marka konumlandırması önemli, önemli olduğu kadar da emek ve finansal kaynak isteyen bir durumdur. Bazaar’ın şimdiki koşullarda onu tam anlamıyla gerçekleştirmesi söz konusu olmadığı gibi, belki de bu durum onun için vazgeçilmez değildir. Bu çalışmada bizim yapmaya çalıştığımız, belli başlı az bulunur (onyx gibi) doğal taşlarda en azından yeni çağın en kolay iletişim kanalı internet üzerinden kolay bulunabilir, yine internet üzerinden reklam ve kurumsal kimlik çalışmalarını öne çıkaran ve müşterilerinin ihtiyaçlarının büyük bir bölümünü internet üzerinden karşılanabilir hale getirmektir. İşletme için gerçekçi olan ve kısa vadede fayda getirecek olan yaklaşım

budur. Bu sebeple ilk bakıldığında bazı başka markalar için üretim yapıyor olmak bir tür tehdit olarak gözükse de uygulamamızın amaçlarından bir tanesi de bunu bir fırsat haline getirmektir.

4.2 UYGULAMA YÖNTEMİ VE UYGULAMA İÇERİKLERİ:

❖ Kurumsal Kimlik tasarımı ve uygulanması:

❖ Logo tasarımı yapılması

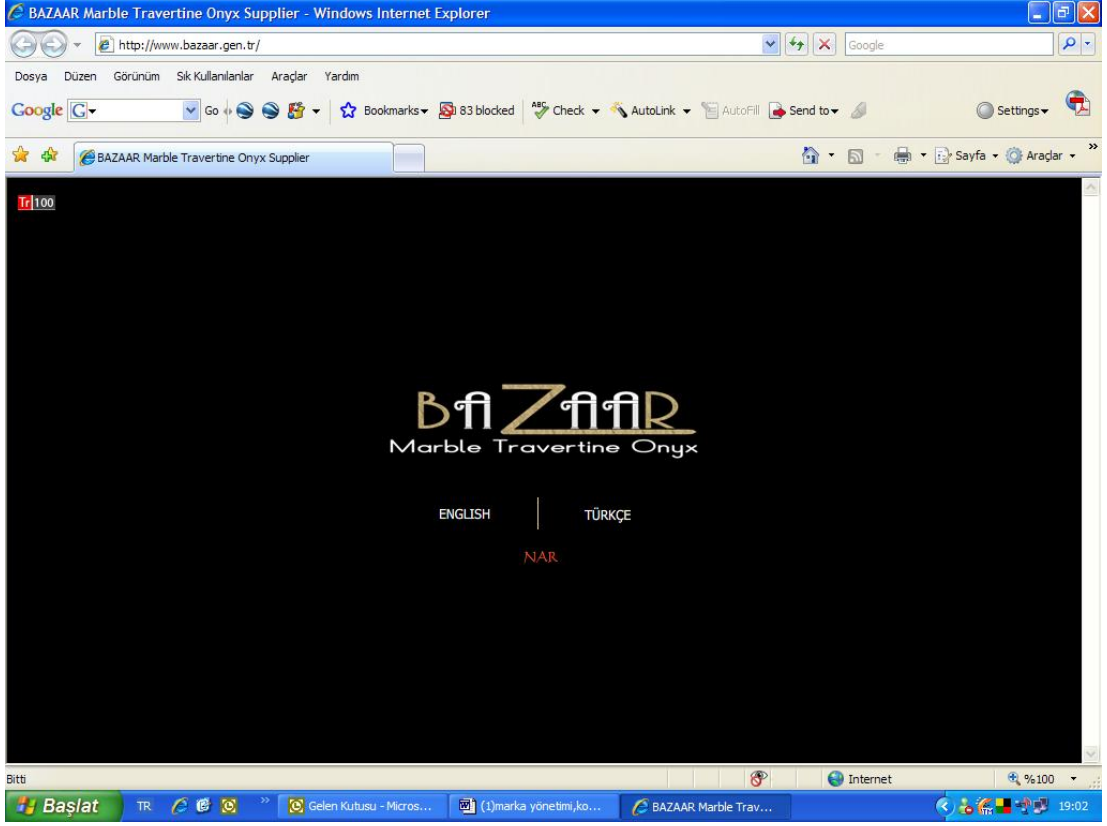
Tasarlanan logonun antetli kağıt, numune etiketi, karton ve strafor kutu gibi paketlenme araçları, teklif dosyası, kaşe v.b. gibi müşteriye ulaşan kanallarda kullanılması ve marka konumlandırmasına yardımcı olması.

İşletmenin en önemli araçlarından biri kurumsal kimliğidir. Yurt dışına gönderdiği numune kâsalarında, elektronik ortamda hazırlana tekliflerde web sitesinde ve web sitesinin kayıtlı olduğu B2B ve B2C internet sitelerinde hem bu kimlikle müşterilerinin her yeni aramada karşlarına çıkmayı hedeflemektedir.

❖ Web Sitesi Hazırlanması;

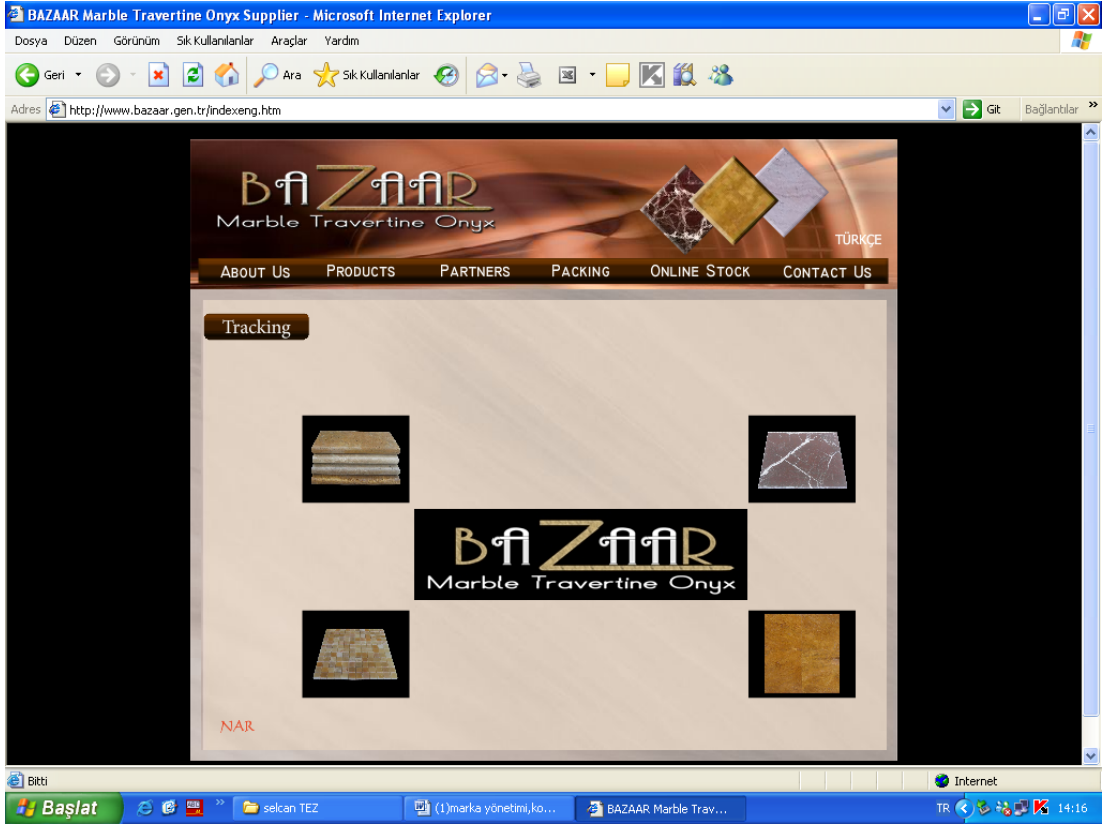
Web sitesi; firmanın en uygun maliyetle kullanabileceği en etkin pazarlama aracıdır. Bu sebeple sitenin her şeyden önce kolay ulaşılabilir olması gerekmektedir.

Şekil 14. Web Sitesi Giriş Sayfası



uygulama çerçevesinde yapılan web sitesindeki açılış sayfasında ilk seçim dil seçimidir. Dil seçiminden sonra ana sayfa ya geçilir.

Şekil 15. Web Sitesi Ana Sayfası



About Us (Hakkımızda) : Firmanın kimliği, misyonu ve vizyonun belirtilmesi, faaliyet alanının belirginleştirilmesi anlamında kısa bir tanıtım cümlesi yazılmıştır. Özellikle yurt dışındaki müşteriler iş yapacakları işletmenin tanıtım yazısındaki beyanlarını referans alma durumunda kalırlar. Yani; web sitesi ve içerisindeki bilgiler işletme için bir tür ambalajdır.

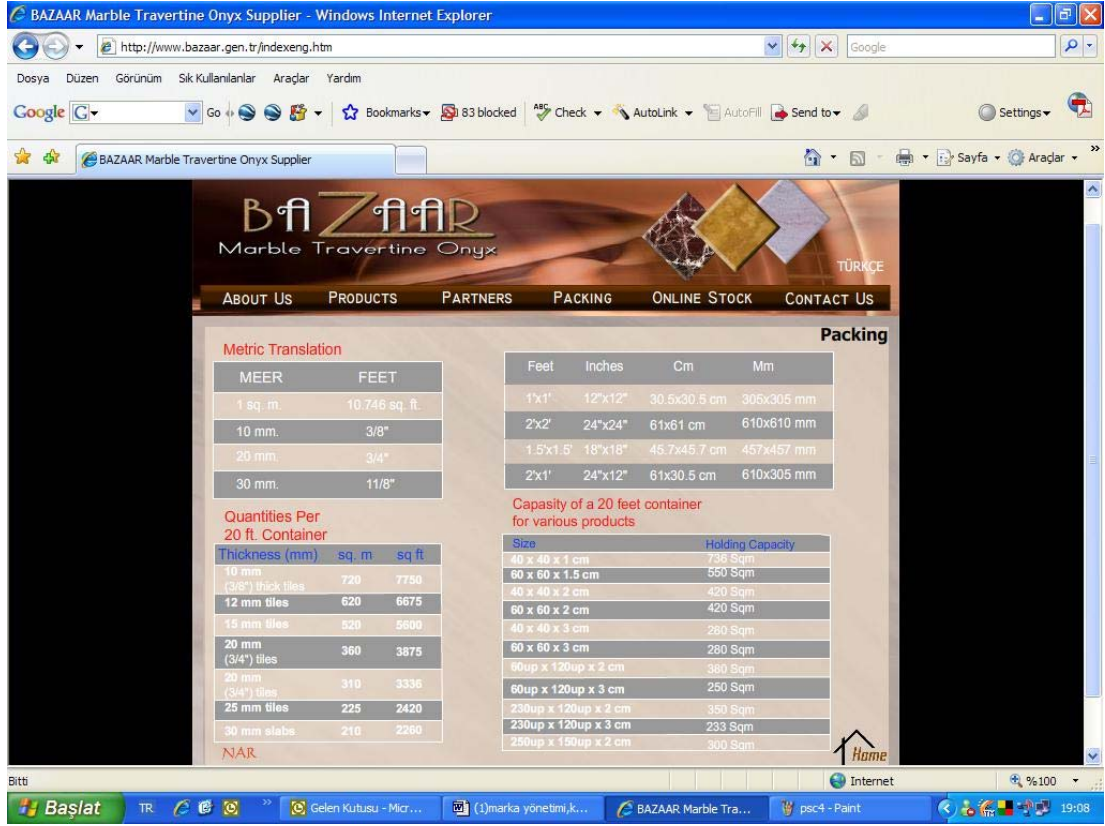
Şekil 16. Web Sitesi Hakkımızda



Online katalog ve el ilanları: Firmanın ürün katalogunu ve farklı ürün gruplarına göre özelleştirilmiş el ilanlarını (insert)müşterinin Online olarak web sayfasından indirebilmesi sağlanmıştır.

Paketleme çeşitlerinin online gösterimi: Uluslararası pazarlarda belirgin bir farklılık sağlayabilecek farklı paketleme şekillerinin detaylı olarak gösterilmesi, müşterinin Türkiye'ye seyahatini gerektirmeden seçebilmesini ve farklı paketleme şekillerine karşılık ne kadar bir maliyete katlanması gerektiğini yine aynı kolaylıkta Online olarak web sitesi üzerinden öğrenebilmesi sağlanmıştır. bu sayede müşterilerin paketleme ile ilgili kafalarındaki soruları online olarak kendi kendilerine yanıtlamaları dolayısıyla da her iki taraf için de zamandan ve iş gücünden tasarruf sağlar.

Şekil 17. Web Sitesi Paketleme Şekilleri Sayfası



Online müşteri hizmetleri: Web Sayfamız için özelleştirilen forum ortamı açan bir program ile, müşterinin her siteye gelişinde kendini "firmanın fiili showroom" una gelmiş gibi hissetmesi, ve çalışma saatleri içerisinde mutlaka Online hizmet verecek bir müşteri hizmetleri/ satış yetkilisi tarafından karşılanmasının sağlanması.

▪ Online Müşteri Hizmetleri'ne CRM Açısından Bakış

Müşterilere karşı yapılacak en ufak bir hata bile işletmeler için çok büyük maliyetler anlamına gelebilir. Bu maliyetin ne düzeyde olabileceğini göstermek için bir örnek verebiliriz. Bir müşterimizin bize oldukça kızgın olduğunu düşünelim. Sebebi, belki ona karşı olan ilgisizliğimiz, kaba olarak değerlendirdiği bir davranışımız, faturada çıkan basit bir hata, veya aldığı ürün veya servis ile ilgili bir türlü ulaşamadığı basit bir bilgi. Sebep her ne olursa olsun, bu küçük hata nedeniyle bu müşterimizi kaybettik. Mutlu edemediğimiz bu müşteri aslında diğer 6 müşteriyi de temsil ediyor, fakat bizim

bu 6 müşterinin mutsuzluğundan haberimiz yok. Pazarlama literatüründeki basit bir müşteri tatmini mantığıyla bu 7 mutsuz müşterinin her birinin ortalama olarak 9 kişiye daha bu talihsiz tecrübesini anlatacağını öngörebiliriz. Bu bize 63 kişinin bu negatif tecrübeden olumsuz bir şekilde etkilenebileceğini gösterir. Bu rakamı kolaylık olsun diye 64'e yuvarlayalım. Aşağı yukarı biliyoruz ki, insanların duyduklarından etkilenme olasılığı %25'tir. Yani, söylenenleri sadece 64 kişinin dörtte biri dikkate alacaktır. Bu da demektir ki, 16 kişi bizim gibi tatminkar bir hizmet veremeyen, ilişkilerinde olumsuz ya da diğerlerinden hiç bir farkı olmayan bir firma ile kesinlikle iş yapmayacaktır. Şimdi, bir ürün ya da servisimizden gelen ortalama kazancınızı 16 ile çarpın. Bir ürün veya servisimizin ortalama fiyatı 1 milyar lira olsun. Bu hesaba göre, sadece küçük bir hata ile, bir anda, 16 milyar lira kaybetmiş oluyoruz. Peki o bir müşterinin bizimle ömrü boyunca yapabileceği alış-veriş miktarını veya firmanızın çalışanlarından 2 kişinin, bugün aynı şekilde birer müşteriyi daha kaybettiğini düşünürsek, kaybettiğimiz potansiyel kazancın miktarı korkunç bir tablo oluşturacaktır¹²¹.

Web sitesi üzerinden çalışacak müşteri hizmetleri programı ile, yukarıda bahsi geçen, kazanç kaybı, kazanılmış müşterinin maliyeti, gibi maliyet kalemlerini minimuma indirmek istenmektedir. Özet olarak, yükleme, üretim kalitesi, teslim zamanında aksama gibi istenmeyen fakat, bazı durumlarda gözden kaçan ya da kaçınılmaz hale gelen olumsuz pozisyonları, müşterinin memnuniyetsizliğini azaltmak, geri bildirim hızlandırmak, ve fax ya da e-mail'e göre daha kısa zamanda dile getirildiğinden ve karşılıklı diyalog olarak gerçekleştirildiğinden iletişim kanallarında mesajın bozulması ihtimalinin düşmesi planlanmaktadır. Aynı zamanda müşterinin istediği bilginin, istediği zamanda kendisine ulaştırılarak müşteri memnuniyetinin arttırılması hedeflenmektedir.

Online stok kontrolü: Web sayfamız için yazılan bir program ile, Online Stok Kontrolü hizmeti verilmesi. Bahsi geçen programdan ürünler, tüm çeşitleri ve alt kalemleriyle , adım adım, en kolay kontrol edilebilir şekilde değişkenler ve hatta ürünlerin numaraları ile çağrılabilmeleri, yine numaraları tüm özellikleri ve fotoğraflarıyla beraber “ürün kartı”nın gösterilmesi. Bu ürün kartı aracılığı ile,

¹²¹ Çığ, Edip Ersin. <http://tr.internet.com/yazarlar/edipersincig.html> erişim 23.03.2008

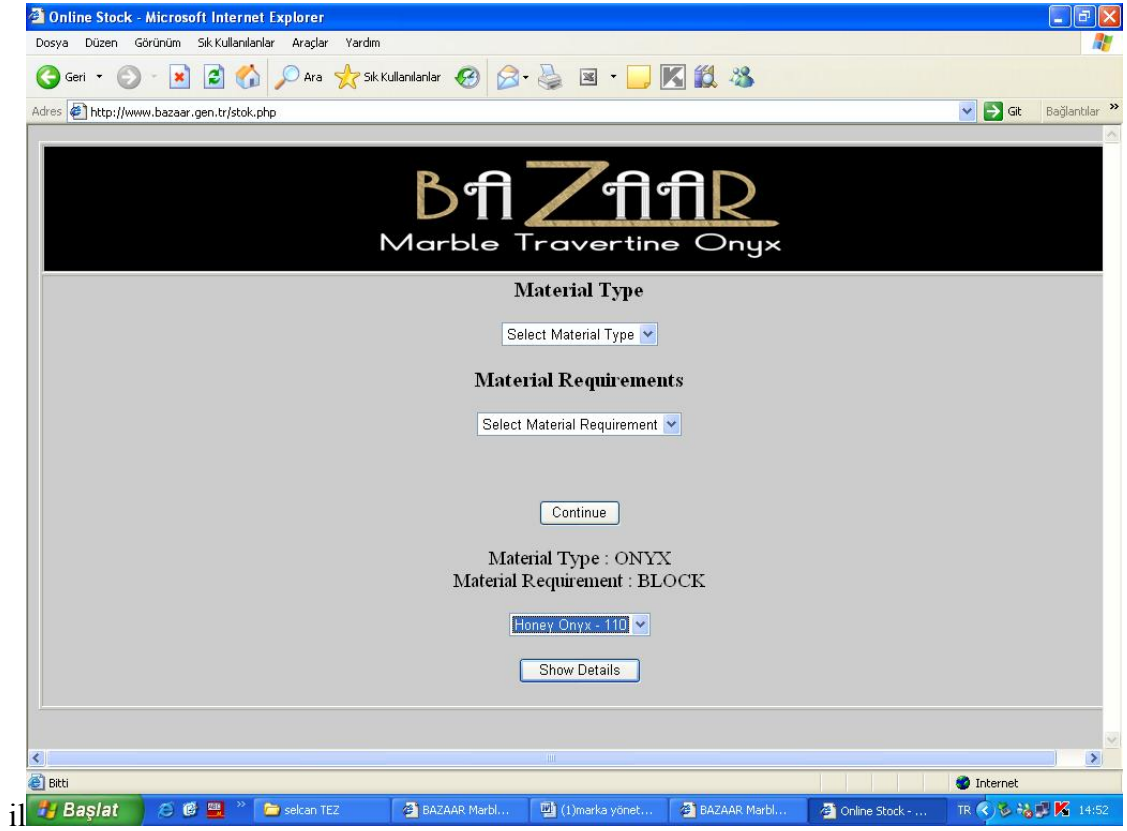
müşteriye gerçek bir showroom da geziyor olma hissi verilmesi, ve aynı zamanda Online müşteri temsilcisi aracılığıyla bu hissi pekiştirmesini sağlamaktır.

Şekil 18. Web Sitesi Online Stok Kontrolü Sayfası : 1



Online stok kontrolü için üretim ortaklarından alınan stok bilgileri . “admin” ekranından sisteme yansıtılır. Sisteme yansıtılırken temel kriterler malzeme türü ve ürün biçimidir. Çıkan kayıtlar içinden seçim yapılarak ilerlenir.

Şekil 19. Web Sitesi Online Stok Kontrolü Sayfası : 2



Online stok kontrolü, işletme için de bir kontrol mekanizması olacaktır, ürün akış şemaları, hedef pazarda ki eğilimler açısından veri sağlayacaktır. Aynı zamanda müşterinin istediği bilgiye Online olarak ulaşması, firmanın, iş gücü, kırtasiye, telefon gibi bir yönetim giderleri açısından tasarruf etmesi demektir.

Şekil 20. Web Sitesi Online Stok Kontrolü Sayfa : 3



Online Sipariş: Web sayfamız için yazılan bir tür güncellenebilir takip programı ile, müşteriye yüklemesinin bütün detayları proforma faturasından itibaren sadece, proforma fatura numarası ile sistemden çağrılarak özet halinde gösterilmektedir.

Bu sistemin riski, siteme kontrol dışı girişlerde kişilerin ürüne, müşteriye ve tedarikçiye ait özel bilgilere ulaşma ihtimalidir. Dolayısıyla özet tabloda ürünün fiyatı, müşterinin ismi, tedarikçin banka hesap numaraları görüntülenemez. Bunun haricinde ürünün hangi limandan yüklendiği, hangi limanda boşaltımı yapılacağı, yükleme tarihi, tahmini boşaltım tarihi, yükleme yapılan acente ismi, konteynır adedi ve kap adedi bulunmaktadır.

Online Yükleme takibi:

Online yükleme takibi sayesinde müşteriler kendilerine verilen PO numaralarıyla mallarıyla ürünlerinin sürecin neresinde olduğunu, hangi tarihte muhtemelen yükleneceğini ve

▪ **Web Sitesinin Teknik Altyapı Açıklaması (bazaar.gen.tr)**

Sitenin yapımına başlamadan önce gerekli olan hareket planı üzerinde verilen kararlar doğrultusunda, kullanıcıların aktif kullanacakları bölümleri web tabanlı programlama ile, diğer bölümlere ise flash ile yapılmasına karar verilmiştir.

Kullanıcıların aktif olarak yer alacağı bölümler; “online stock”, “tracking” ve “administrator” ekranlarıdır. Bu bölümler için işletmeye özel program, PHP ve MSQl kullanılarak, kodlandı.

Kullanıcı arayüzleri şu şekilde özetlenebilir;

Online Stock: Bu kısımda kullanıcılar stoklardaki mevcut ürünleri “Material Type” ve “Material Requirement” bölümlerini seçerek stoklardaki ürünlere ulaşabilmekteler. İstedikleri özellikteki ürünlerin listesinden yeniden bir seçim yaparak bu ürünlerin detaylarına ve resimlerini görebilirler. Bu kısımdaki MySql veritabanı yapısına bir göz atacak olursak, Online Stock bölümümüzde iki farklı tabloda veriler tutulmaktadır.

Tabloların içerikleri;

Şekil 21. Stok

	type	requirement	name	record
<input type="checkbox"/>	onyx	paver	ONYX materyal adi	5
<input type="checkbox"/>	onyx	paver	deneme	78
<input type="checkbox"/>	marble	block	mermer	25

Tablolardan ilki olan “Stok” tablosunda veriler, “type”, ”requirement”, ”name” ve “record” adındaki hücrelerde tutulmaktadır.

Şekil 22. Stok2

	record	category	state	block_no	length	height	thickness	quantity	measurement	finish	explanation	name
<input type="checkbox"/>	5	kategori2	merkez	5	55	66	77	88	mt	evet var		ONYX materyal adi
<input type="checkbox"/>	78	tas	ankara	6	9	8	2	15	kg	cilali		deneme
<input type="checkbox"/>	25	tas	izmir	3	4	1	5	250	cm	bitirme	bu bir web denemesidir...	mermer

Diğer stok tablosu “Stok2” de ise veriler, “record”, “category”, “state”, “block_no”, “lenght”, “height”, “thickness”, “quantity”, “measurement”, “finish”, “explanation” ve “name” hücrelerinde tutulmaktadır.

Php programlama diliyle yazılmış sayfalarda kullanıcıların girmiş olduğu veriler, MySql komutları ("UPDATE stok SET type = '\$type', requirement = '\$requirement', name = '\$name', record = '\$record' WHERE record = '\$record' ") yardımıyla bu veritabanlarındaki hücrelerine yazılmaktadır. Aynı şekilde ihtiyaç duyulduklarında da bu hücrelerden yine MySql komutları("SELECT * FROM stok WHERE type='\$mat_type' && requirement='\$requirement' ORDER BY type") kullanılarak çağırılmaktadırlar.

Tracking: Bu kısımda müşterilerin vermiş oldukları siparişleri online olarak takip edebilmeleri hedeflenmiştir. Müşteriler, kendilerine verilen bir “tracking no” ile üretimlerinin ne aşamada olduğundan, malzemenin nerede olduğuna kadar bitin bilgileri istediği zamanda, anlık olarak öğrenebilmektedir.

Tracking bölümünde de “online stock” kısmında olduğu gibi php dili ve MySql veritabanı kullanılmıştır. Bu kısım için bir tane sql tablosu (**tracking**) öngörölmüş ve uygulanmıştır.

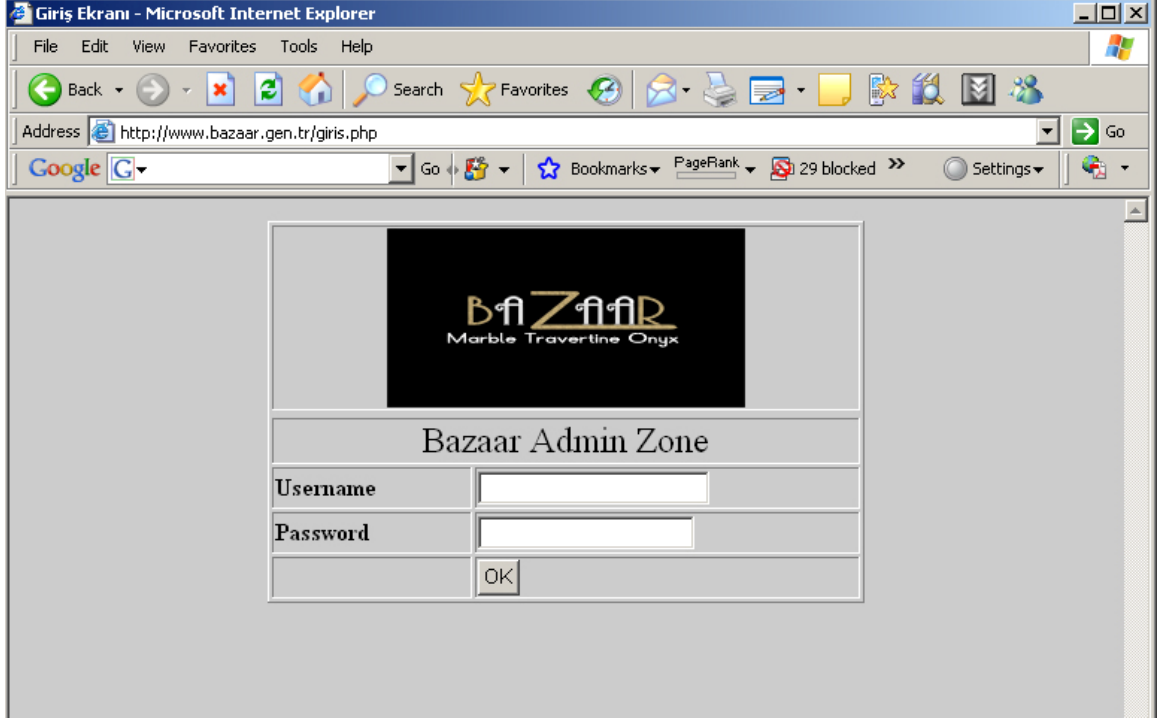
Şekil 23. Tracking

trk_no	sira_no	desc_mat	po	quantity	order_status	loading_date	est_time	vessel_containe
5	1	marble	2007	5	33	23	21	00
3	1	mert	4	4	4	4	4	4
5	2	marble	2007	5	talep	23/10/2007	21/09/2007	00

Tablo yapısı yukarıdaki gibidir. Bu yapıda “trk_no”, “sira_no”, “desc_mat”, “po”, “quantity”, “order_status”, “loading_date”, “est_time” ve “vessel_containe” değişkenleri bulunmakta tracking kısmının tüm verileri bu hücrelerde tutulmaktadır.

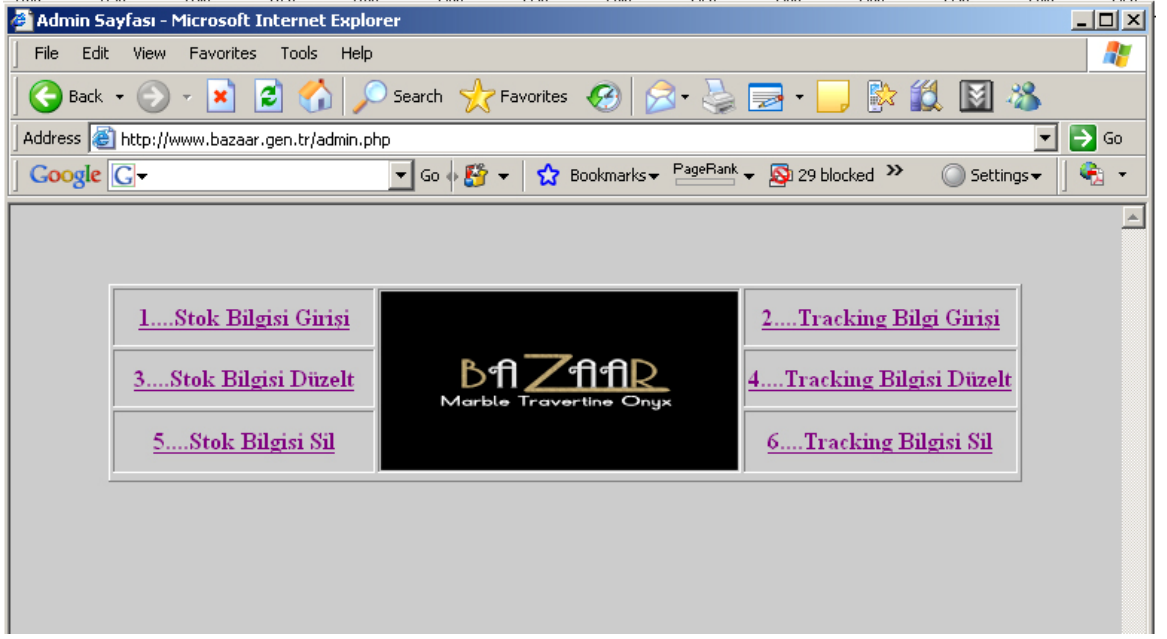
Bu alana da kullanıcıların girmiş oldukları veriler, “online stock” kısmında olduğu gibi MySql komutları kullanılarak girilmekte ve yine bu komutlar kullanılarak bu alanlardan alınmaktadır.

Şekil 24. Admin Ekranı 1



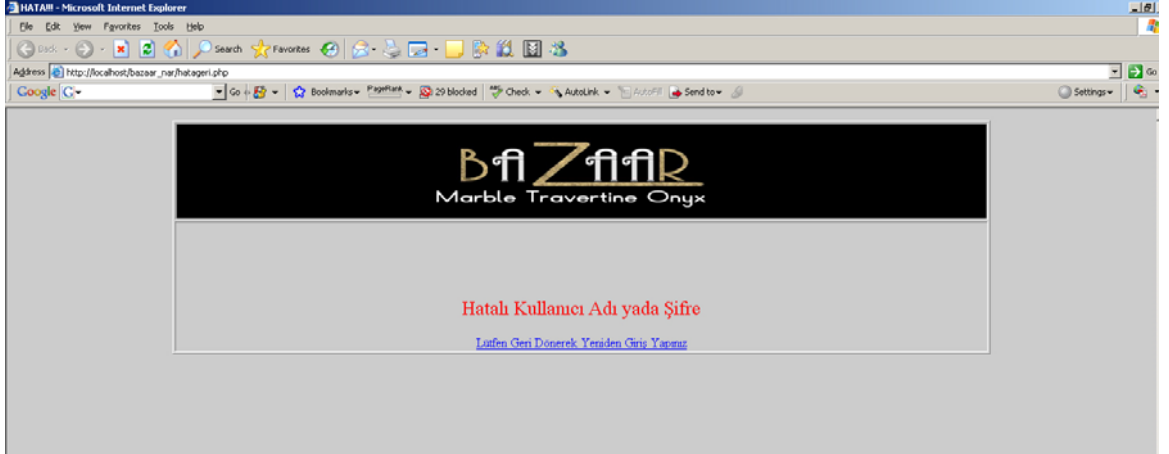
Sitenin veritabanına veri kaydedilebilen, verilerin düzenlenip silinebildiği bölümüne giriş ekranıdır. Bu bölümde veritabanının ilgili kısmına önceden kaydedilmiş kullanıcı adı ve şifre kontrol edilmekte ve şifreli bölüme giriş sağlanılmaktadır.

Şekil 25. Admin Ekranı 2



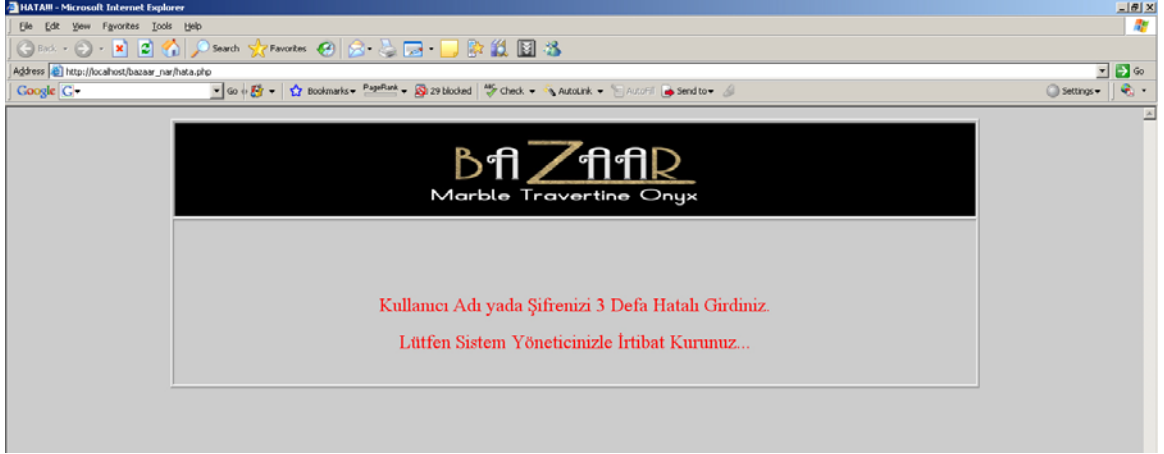
Bu alanda kullanıcı adı yada şifre kısımlarına 3 kereye kadar hatalı giriş yapıldığında, sistem kullanıcıyı uarmakta ve doğru verileri girmesini ikaz etmektedir.

Şekil 26. Admin Ekranı 3



Bu uyarılar sonrasında bir kez daha hatalı veri girişi yapıldığında sistem otomatik olarak kendini kısıtlamakta ve sistem yöneticisinin izni olmadan yeniden bu alana girilememektedir.

Şekil 27. Admin Ekranı 4



Bu kısım için oluşturulmuş olan veritabanı yapısı, sistem kullanıcı adı, sistem şifresi ve bu hata kontrolleri için gerekli olan “counter” kısımlarını içermektedir.

Bu bölüm sorunsuz bir şekilde geçildiğinde “admin” bölümüne giriş yapılmış olmaktadır. Bu bölümde de stok ve tracking bilgileri girişi, düzeltmeleri ve silme işlemleri admin kullanıcısı tarafından yapılabilmektedir.

- **Uygulamaya Tedarik Zinciri Yönetimi ve Kurumsal Kaynak Planlaması Açısından bakış;** uygulamanın bütününde basit bir tedarik zinciri yönetimi ve bu yönetimin müşteriye profesyonelce aktarılması hedeflenmiştir. “iş ortaklarımız” ile ürünün hangi bölgeye ait olduğu ve nerede üretildiği, “ürünler” kısmında hangi ürünlerin hangi ebatlarda temin edildiği, “paketleme” bölümünde, müşterinin ürününü hangi paketleme aracıyla alacağını önceden görebilmesi, ve hatta maliyet kıstasına da bağlı olarak seçebilmesi, “Online müşteri hizmetleri”yle temel bir karşılama, veri depolama, müşteri memnuniyeti, istenilen bilginin istenilen zamanda müşteriye ulaştırılması, zaman ve maliyet tasarrufu, “Online Stok Kontrolü” ile stokta bulunan ürünlerin müşterinin beğenisine sunulması, firmanın stok akışlarından haberdar olması, “anlaşılabilir ve profesyonel bir firma” konumlandırması yapılması, “iletişim” bölümünde ise yurtdışı ürün bazlı bir dağılım yaptığımızın gösterimine, Google Earth programı aracılığı ile ofisimizin ve depomuzun uydudan görüntülerini ekleyerek, yurt dışı müşterinin çoklukla görmek istediği iletişim yollarının kolaylaştırılması, istendiğinde kolay ulaşılabilir

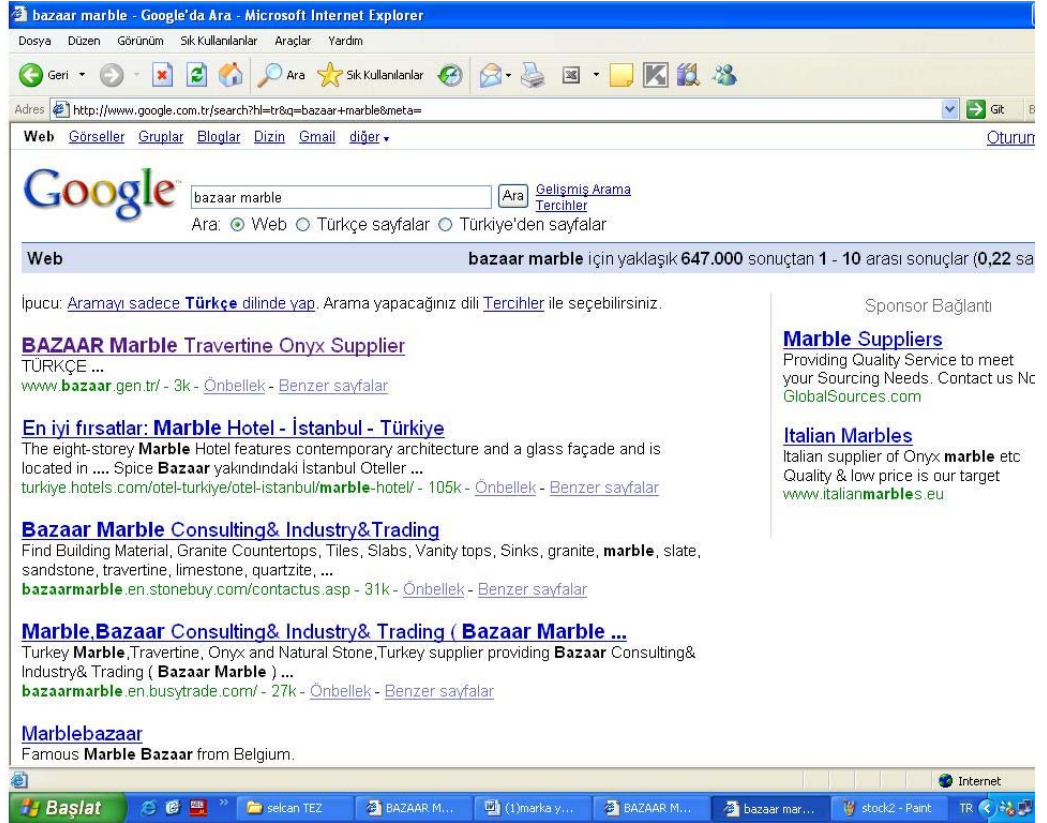
imajı çizerek de güvenilir ve kolay çalışılır bir firma olduğunun konumlandırmasını yapmak, tedarik zincirine dahil olup belirli bir bölgede dağıtım kanalı olarak kullanabilecek firmaların ise “Online şekilde PDF formatında ürün kataloglarını ve el ilanlarını (insert)” indirebilmesi ve gerektiğinde kendi firma isimlerini ayrılan yerlere ekleyerek çalışmalarını kolaylaştırmak ve desteklemektir. Tüm bunlar kurumsal kaynak planlamasını tam olarak gerçekleştirmek için yeterli olmayacak olup firmanın ölçeğine ve yurt içinde aynı sektördeki uygulamalara bakıldığında bir ilklendendir.

▪ **Web Sitesinin İnternette Bulunabilirliği Arttırmak**

Bir web sitesinin herhangi bir arama motoru tarafından buluna bilmesinin en kolay yolu, ücret karşılığında satın alınan bir tür sponsor bağlantı linkidir. sponsor bağlantılar arama motoruna bir / birkaç kelime yazılıp “ara” butonunu bastıktan sonra sayfanın en üstünde ya da en altında ayrılmış bir alanda gösterilen internet siteleridir. Sponsor bağlantının tek dezavantajı, kullanıcıların büyük bir kısmının, ücret karşılığı satın alınan bu çok kolay ulaşılabilirlik durumunun aslında kendilerinin aradıkları özellikleri garantilemedikleri düşüncesidir. Uygulama kapsamında web sitesinin ulaşılabilirliğinin yükseltilmesi için sponsor bağlantı haricinde bir yöntem izlenmiştir. İzlenen yöntem genel anlamda sitenin linkinin web’e yayılması ve bahsi geçen arama motoru örneğin Google ise, Google’ın takipçi böcekleri tarafından kolay bulunabilirliklerini sağlamaktır. Dolayısıyla google sitenin görülme yüzdesini arttıracak ve arama motoruna ilgili kelimeler yazıldığında ilk sıralarda gösterimi sağlayacaktır. Bu bağlamda web sitesinin açılış sayfasının ismi sektörel anlamda firmanın genel ürün gamını gösteren “marble, travertine, onyx” kelimelerini içerir şekilde seçilmiştir. Yine aynı şekilde üretim ve ticaret kavramlarının her ikisini birden elinde tutan “supplier (tedarikçi)” kelimesi eklenmiştir. Sonuç olarak açılış sayfasının ismi “Bazaar Marble Travetine Onyx supplier” dır. B2B internet sitelerinin web deki yayılmışlık oranları oldukça yüksektir. Bu internet sitelerine tedarikçi olarak kayır yaptırılarak, B2B internet sitesinin uygulama web sitesini tedarikçi olarak yayınlaması sağlanmıştır. Aynı yöntem Türkçe B2B internet sitelerinde de uygulanmıştır. Bu sayede en çok aranan ve

en kolay akla gelen kelimeler arama motorunda aratıldığında ilk sıralarda web sitesinin adresi gözükmemektedir. Sonuçlar şekil 28, şekil 29 ve şekil 30’ da görülebilir.

Şekil 28. Web Sitesi Arama Sonuçları 1



Şekil 29. Web Sitesi Arama Sonuçları 2

Google search results for "marble travertine onyx". The search results show approximately 72,900 results. The top results include:

- BAZAAR Marble Travertine Onyx Supplier** - TÜRKÇE ... www.bazaar.gen.tr/ - 3k - [Önbellek](#) - [Benzer sayfalar](#)
- Turkish Natural Stones - Marble Travertine Limestone Granite Onyx ...** - Turkish Natural Stone - **Marble, Travertine, Granite, Limestone, Onyx, Mosaic.** ... www.turkishstones.org/Tr/DogaltasDetay.aspx?DogaltasID=2263 - 28k - [Önbellek](#) - [Benzer sayfalar](#)
- Turkish Natural Stone - Marble, Travertine, Granite, Limestone, Onyx ...** - Turkish Natural Stone - **Marble, Travertine, Granite, Limestone, Onyx, Mosaic.** ... DENİZLİ LIGHT TRAVERTINE Firma : ALIMOĞLU MERMER GRANIT SAN VE TIC ANONİM. ... www.turkishstones.org/Tr/Dogaltas.aspx?DogaltasTur=2 - 167k - [Önbellek](#) - [Benzer sayfalar](#) www.turkishstones.org/alanindan_daha_fazla_sonuc_
- Turkish Natural Stones - Marble Travertine Limestone Granite Onyx ...** - Turkish Natural Stone - **Marble, Travertine, Granite, Limestone, Onyx, Mosaic.** ... TYPE, MARBLE DISTRICT, SEYITGAZI. CITY/COUNTRY, ESKİŞEHİR TURKEY ... www.turkishstones.org/EN/DogaltasDetay.aspx?DogaltasID=2089 - 23k - [Önbellek](#) - [Benzer sayfalar](#)

Sponsor Bağlantı:

- Travertine tiles and more** - Italian supplier of **Onyx marble** etc Quality & low price is our target www.TravertineExport.com
- Italian Marbles** - Italian supplier of **Onyx marble** etc Quality & low price is our target www.italianmarbles.eu
- Piranha ONIX En Ucuza** (212) 361 15 00 En Uygun Fiyatlar, En Hızlı Sevkiyat www.buroteknik.com

Şekil 30. Web Sitesi Arama Sonuçları 3

Google search results for "mermer traverten oniks". The search results show approximately 16,900 results. The top results include:

- Bazaar Mermer Traverten Oniks Fayans Koleksiyonu - Ürünler** - Bazaar **Mermer Traverten Oniks** Fayans Koleksiyonu. Ürün Kodu: . Kategori: İTHALAT, İHRACAT. Fiyat: YTL. Detay: . Ekleme Tarihi: 2008-01-10 ... www.webrehberi.net/urunler/filani/150-bazaar-mermer-traverten-oniks-fayans-kolleksiyonu.htm - 22k - [Önbellek](#) - [Benzer sayfalar](#)
- Blue Stone Ürünü - Bazaar Mermer Traverten Oniks Danışmanlık San ...** - Bazaar **Mermer Traverten Oniks** Danışmanlık San. ve Ticaret [] Yerel Zaman: 21:09 Tuesday July 15 / Bu bölge hakkında detaylı bilgi için Adres: Anadolu Cad. ... www.bilwor.com/Firma/Bazaar_Mermer_Traverten_Oniks_Danismanlik.San.ve.Ticaret/612/Urunler/Blue.Stone/570/ - 58k - [Önbellek](#) - [Benzer sayfalar](#)
- Traverten Havuz Kenarlıkları Ürünü - Bazaar Mermer Traverten Oniks ...** - Bazaar **Mermer Traverten Oniks** Danışmanlık San. ve Ticaret [] Yerel Zaman: 11:42 Thursday July 24 / Bu bölge hakkında detaylı bilgi için Adres: Anadolu Cad. ... www.bilwor.com/.j612/Urunler/Traverten_Havuz_Kenarliklari/572/ - 58k - [Önbellek](#) - [Benzer sayfalar](#) www.bilwor.com/alanindan_daha_fazla_sonuc_
- Mermer - Vikipedi** - Grup madenler; **Mermer**, Dekoratif taşlar, **Traverten**, Kalker, Dolomit, Kalsit, Granit, Siyeni, ...

Sponsor Bağlantı:

- Federal Marble LotusBeige** - Blocks, Slabs, Tiles and Steps Best quality www.federal.com.tr
- izmir Mermer Granit San** - **mermer** ve granit işlerinizde üstün kalite ve işçilik www.izmir-mermer-granit-san.tr.gg Izmir
- Travertine tiles and more** - Travertine building materials buy directly from the factory www.TravertineExport.com
- Seramik, Mermer Kesiciler** - SCD Hassas Seramik, Porselen, **Mer** kesiciler, çoklu kesim testereleleri www.3sinsa.com

GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Ülkemizin dünya çapında maden zenginliklerinin başında bor ve doğal taş (mermer, traverten, granit, kayrak taşı vb) gelmekte, Türkiye'nin dünya doğal taş rezervinin yaklaşık üçte birine sahip olduğu tahmin edilmektedir.

Dünya doğal taş rezervlerinin yaklaşık üçte biri ülkemizde olmasına rağmen Türkiye bu potansiyelini kullanmada arzu edilen seviyede değildir.

Dünya doğal taş üretimi oldukça hızlı bir artış göstermektedir. 1986 yılında 22 milyon ton olan üretim, 2003 yılında 75 milyon tona yükselmiştir. Türkiye'nin üretimdeki payı ise 6 milyon ton ile % 8'e ulaşmıştır.

Dünya doğal taş ticareti 2003 yılında yaklaşık 27,5 milyon ton olup bunun % 55'i işlenmiş ürün olarak gerçekleşmiştir. Türkiye'de ise işlenmiş ürün oranı % 75 olup, ülkemiz dünya doğal taş ticaretinden % 4 oranında pay almaktadır.

Dünya doğal taş ihracatında miktar olarak başı çeken ilk beş ülke Çin, İtalya, Hindistan, İspanya ve Türkiye'dir. Türkiye'nin dünya ticaretinde ihracat payı değer olarak ancak % 4'lerde seyretmekte birlikte, işlenmiş mermer ihracatının giderek artan bir seyir izlemesi ve blok ihracatına göre çok daha fazla katma değerün ülkemize kazandırılmış olması gelecek adına olumlu ve sevindirici bir gelişme olarak kabul edilmektedir.

Projeksiyonlar, dünya doğal taş üretiminin, 2010 yılında 116 milyon tona, 2025 yılında ise 320 milyon tona çıkacağını göstermektedir. İtalya ve İspanya gibi başı çeken ülkelerde rezervlerin azalması, Çin, Hindistan, Brezilya ve Güney Afrika gibi ülkelerde ise esas olarak granit üretilmesi nedeni ile, Türkiye'nin sahip olduğu mermer rezervlerinin giderek daha fazla önem kazanacağı ve dünya ticaretinden alacağı payın artacağı söylenebilir.

Ülkemizin doğal kaynaklarını ekonominin hizmetine sokan sektör, dışarıya hiçbir döviz ödemedi, yarattığı katma değer, son beş yılda ortalama yıllık bazda % 40 artış gösteren ihracat gelirleri ve sağladığı istihdamla madencilik sektörünün lokomotif olmuş ve ekonomiye yılda 1 milyar dolarlık katma değer sağlamaktadır.

Türkiye başta ABD olmak üzere Avrupa ve Japonya gibi kişi başı hammadde tüketimi yüksek zengin ülkelerin yapılarında Türk ürünü doğal taşlarımızın daha çok kullanılabilmesi için önceliğin tanıtım olduğunu görmüş ve bu konudaki adımlarını sıklaştırmaya başlamıştır. Bunun için sektör kendini sürekli yenilemektedir. Dünyaya doğal taş ihraç eden irili ufaklı yaklaşık 200 Türk firması bulunmaktadır. Dünya literatürüne giren ürün sayısı her geçen gün artmaktadır.

Günümüzde mermer sektöründe dünyaya teknoloji satabilen bir ülke konumuna gelen Türkiye sahip olduğu çok büyük doğal taş rezervlerini toplumsal refahın artırılması için iyi değerlendirmek zorundadır. Üretimde kaliteyle, verimlilikle ilgilenmenin yanında, dünya doğal taş piyasasında fiyatların belirlenmesinde Türkiye'nin mutlaka belirleyici ve söz sahibi olması gerekmektedir. Sektörde faaliyet gösteren firmaların iş gücünün niteliği ve yönetim kalitesi arttıkça, uzmanlaşmaya önem verildiği ölçüde dünya ile rekabet gücü ve dünya doğal taş pastasından alınacak pay artacaktır.

Sektördeki sorun alanları mevzuat, teşvikler, pazarlama, rekabet gücü, teknoloji düzeyi, nitelikli işgücü, hammadde maliyeti, standart eksikliği, işletme yönetimi, sermaye ve finansman başlıkları altında tespit edilmiştir.

Sektöre ilişkin veriler Türkiye'nin dünya pazarındaki payını artırma olanağının çok kuvvetli olduğunu göstermekle birlikte amaca ulaşma yolunda tehdit oluşturan, sektörel ve işletme düzeyinde yaşanan sorun alanları göz ardı edilmemelidir.

Sektörün gerek yurt içi gerekse yurtdışında pazar olanaklarının geliştirilebilmesi ve rekabet gücünün artırılması, sektörün geneli ve işletme düzeyinde yapılacak verimliliği artırma ve kullanılan teknolojiyi yenileme ile olanaklı olacaktır.

Sonuç olarak; rezerv, üretim imkanları, kalite ve standart açısından büyük bir doğal taş potansiyeline sahip ülkemiz çok çeşitli ve zengin yataklara sahiptir. Türkiye için rekabet gücü yüksek olan bu doğal kaynağımızdan en iyi şekilde yararlanılması, gerek arama, işletme ve gerekse işleme aşamalarında en modern yöntemlerin uygulanması, eğitim, altyapı ve pazarlama sorunlarına gereken önem ve desteğin

sağlanması ile doğaltaş sektörümüz önümüzdeki yıllarda ihracat ürünleri içerisinde en üst sıralarda yer alabilecektir. Sektörün yükselmesi yanında işletmenin Pazar payını ve karlılığının arttırılmasında başarılı bir e- marka yönetimi araç olarak kullanılabilir. Başarılı bir e- marka yönetimi için göz ardı edilmemesi gereken bazı durumlar söz konusudur. Bunlar şu şekilde sıralanabilir;

- Elektronik ortamda aşırıya kaçan reklam ve promosyon çalışmalarından dolayı müşterilerin şirketten ve üründen soğuması
- Yaşanan güvenlik sorunları
- İnternet üzerinde dağıtılan bilgi üzerindeki denetim eksikliği,
- Teknoloji sürekli geliştiği için, şirketin faydalandığı teknolojinin periyodik olarak iyileştirilmeye ihtiyaç duyması
- Kötü kullanılan teknoloji marka yönetimi çalışmalarının kalitesini ve etkinliğini azaltması

İşletmelerin amaçları, risk yaratan kaynakları azaltmak veya bunların etkilerini asgariye indirecek önlemleri alırken, e-marka yönetimin avantajlarından azami bir biçimde faydalanmak olmalıdır.

Bu arada önemle vurgulanmalıdır ki; tüm e-işletmecilik uygulamalarında olduğu gibi yapılabilecek en büyük hatalardan biri teknolojiyi sadece teknoloji olduğu için uygulamaya sokmaktır. E-marka yönetiminin performansı stratejik, teknolojik ve/veya uygulamayla ilgili parametrelere bağlıdır. Çok geniş bir alana seslenebilen e-marka yönetiminin uygulanabilmesi için önerilen yapı, faaliyet gösterilen iş alanı, hedef müşteri kitlesinin özellikleri vb. unsurlar dikkate alınarak revize edilebilir. Benzer şekilde içinde bulunulan sektörün özelliklerine ve gereklerine uygun başarı faktörleri önem derecelerine göre ağırlandırılarak odaklanması gereken noktalar belirginleştirilebilir.

Karlılığın sürekliliğini sağlamak ve müşterinin markaya olan bağlılığını muhafaza etmek, marka değeri yönetimi için kritik bir durum oluşturur. Keller, birçok marka yöneticisinin, güçlü bir marka yaratmak için gerekli olan faktörlerden sadece bir ya da iki tanesine odaklandıklarını, halbuki güçlü bir marka yaratmak için bu faktörlerin tamamına sahip olmaları gerektiğini ileri sürmektedir. Ona göre güçlü bir markanın

oluşması için gerekli olan karakteristik özellikler şunlardır;»¹²²

Tüketici bazen ne istediğini bilemeyebilir ama yine de ister. Bu sebepten dolayı firma marka imajıyla, hizmet kalitesiyle ve diğer anlaşılır ve anlaşılmaz özellikleriyle markalı bir ürünü bütün olarak yaratmalıdır. Örneğin; Starbucks şirketinin başkanı Howard Schultz İtalyan kahve barını yaratarak ‘heart and soul’ mesajıyla, müşterilerine ürününü kahve barlarında sundu. Özenle seçilmiş kahve tanelerinin kavrulması kontrol edildi. Starbucks devamlı olarak aynı kalitede kahveleri ve yarattığı kahve barlarıyla. müşterilerine uygun ve özenle seçilmiş ürünlerini sunarak alanında bir marka yarattı.

Markalar, logolar, semboller, ambalajlar gibi tüm pazarlama bileşenleriyle bir bütünü meydana getirir. Geleneksel reklam ve ticari promosyonlar distribütörleri itmek ve tüketicileri çekmek için bir arada kullanılır. Bu stratejiyi en çok kullanan global marka Coca Cola’dır. Coca Cola reklamları, promosyonları, direkt cevap katalogları ve interaktif medyayı kullanarak, marka değerliliğini yaratmayı koordine eder.

Yöneticilerin marka ile bütünleşen tüm özelliklerin ve tamamlayıcıların tüketici için ne anlama geldiğini bilmeleri gerekir. Dolayısıyla başarılı bir markanın kendisine uzak alanlardaki markalarına da aynı ismi vermesi başarısızlığı getirir. Gillette bu tuzaktan kaçınmak için Oral B ve Braun gibi marka adlarını kullanır.

Markanın, tüketiciler tarafından farklı yorumlanmaması için şaşırtmalardan uzak durulmalıdır. Markanın reklam temalarını ve sloganlarını sık sık değiştirmek başarılı markaların satışlarını düşürür. Bu nedenle marka ve bileşenleri kısa dönemli değil, uzun dönemli stratejileri benimsemeli. Markayı takip etmek işin temelidir. Markaların envanterleri pazarda hangi markaların olduğunu ve onların paylarını gösterir. Tüketicilere yöneltilen marka anlamıyla ilgili çalışmaları içerirler. Bu çalışmalar uzun zaman boyunca toplu algılama, tutum ve davranışsal bilgilerle yapılmıştır. Bunların en önemlisi; en güçlü markaların, şirkette neden önemli olduğunu açıklayan çalışmalardır. Örneğin Disney; 1980’lerde popüler karakterleri ve promosyonlarının nasıl değer yarattığı ile ilgili bilimsel çalışmalar yaparak başarılı bir marka yöneticisi olduğunu kanıtladı.

¹²² Kevin Lane Keller, (2001), “The Brand Report Card” Journal of Production Innovation

Uygulamadaki ana yöntemimiz e-işletmecilik kavramının uygulamaya karar veren şirketleri önemli mücadeleler ve zorluklar beklemektedir. Çünkü; değişimlerin sancısız bir şekilde gerçekleşmesi oldukça zordur. Fakat bu mücadeleyi en az sıkıntıyla geçirmek için karşılaşılabilecek olan tehlikeleri tanımak, bu süreci yaşayan şirketlerin genellikle yapılan hatalara düşmemeleri için oldukça önemlidir. E-iş veya e-ticaret dendiğinde insanların aklına ucuza başlayabilecekleri bir iş yapısı gelmektedir. Fakat sadece bir web sayfasıymış gibi düşünülen sistemlerin oluşturulması için çok büyük yatırımların yapılması gerekmektedir. En basitinden, oluşturacağımız web sitesinin altyapısını sağlayacak donanım ve yazılımların maliyetleri bulunmaktadır, fakat bu oluşabilecek maliyetlerin çok küçük bir bölümünden ibarettir. Daha önceki konularda da anlatıldığı gibi E-işletmelerin çok önemli iç ve dış entegrasyon yatırımları yapmaları gerekmektedir. Çünkü ancak bu sayede müşterilerin ihtiyacı olan servisi, en düşük çalışma maliyeti ve en yüksek hızla sağlayabiliriz. Bütün bu sistemlerin oluşturulmasının maliyetinin yanında, internette oluşturduğumuz şirketimizin pazarlama ve tanıtım masrafları da bulunmaktadır. Tüm bu maliyetler toplandığında basit bir web ticaret sitesinin bile milyonlarca dolara mal olabileceğini görebiliriz. Bu nedenle E-işe girerken katlanmamız gereken maliyetlerin bilincinde olup ona göre planlarımızı oluşturmamız gerekir. E-iş yapmak isteyen kişilerin düştikleri ikinci en büyük hata bu işin çok basit bir iş olduğunu düşünmektir. Elektronik ticaretin ilk evrelerinde ortaya çıkan sistemlerde sadece şirket ve ürün tanıtımlarının olduğu online kataloglar şeklinde olduğunu söylemiştik. Bu kataloglar sayesinde ticaretin internette yavaş yavaş mümkün olmaya başlamıştır. Fakat hemen hemen her konuda dile getirilen değişimin inanılmaz hızı bu tip ticaretin kalıcı olmasını engellemektedir. Evet, belki şirketimiz için bir web sayfası hazırlamak çok zor olmayabilir, fakat yaptığımız işin tam anlamıyla bir e-iş olmasını istiyorsak müşteri ve tedarikçi ilişkileri, dağıtım stratejileri, pazarlama yöntemleri, ve diğer önemli iş süreçlerini yeniden yapılandırmamız gerektirmektedir ki bunların hepsinin bir arada yürütülmesi için oldukça karmaşık olan altyapıların oluşturulması şarttır. Basit bir işmiş gibi görülerek hazırlanan e-iş sayfalarında yetersiz tasarım, entegrasyon aksaklıkları, iletişim zayıflığı ve uluslararası rekabet eksikliği gibi olumsuzluklar baş gösterir.

Genel bir kanı E-iş yapmanın satıcılar ve müşteriler arasındaki ara satıcıların yokolmasına neden olacağına dairdir. Gerçekten de teorik olarak açık internet pazarları

sayesinde satıcıların müşterilerine direkt olarak ulaşabilmeleri ve onlara ihtiyaçları olan hizmeti verebilmeleri, ara satıcıların devreden çıkmasını sağlayabilecek bir olgu gibi görünüyor. Fakat e-iş klasik anlamda anladığımız ara satıcıları devreden çıkarsa da, bu sefer de ürüne genellikle bilgiye dayalı katma değerler vererek müşteriler için daha cazip hale getirebilen yeni nesil ara satıcılar oluşmasını sağlamıştır. Ayrıca araba üreticisi gibi bazı üreticiler eski tip ara satıcılarla çalışma alışkanlıklarından bir türlü vazgeçememektedirler. Örneğin arabasını internet üzerinden beğenip seçmiş olan bir kişinin hala arabasını alabilmesi için en yakın oto bayisine yönlendirilmesi bunun açık bir göstergesidir.

İnternet'te yapılan satışlar müşterilerin rakip malları karşılaştırabilmelerine imkan tanımaktadır. Bu da müşterilerin satın alma yapacakken fiyat gibi belli kriterleri göz önünde bulundurarak arama yapmasını ve en düşük fiyatlı olan ürünü bulmasını sağlamaktadır. Sonuç olarak alıcı ve satıcı ilişkilerinin zayıfladığı düşünülmektedir. Fakat internet üzerindeki alıcılar halen satıcının itibarı, kalite, güvenilirlik, servis garantisi gibi pek çok kriteri göz önüne almaktadır. Ayrıca işin işletmeden işletmeye tarafını düşündüğümüzde, şirketlerin genellikle en düşük maliyeti sağlamak için en ucuz malı satan tedarikçilere yönelmediğini görüyoruz. Şirketler ve tedarikçileri arasındaki entegrasyonun artmasıyla şirketlerin tedarikçi sayıları azalmıştır, ve bu tedarikçilerle uzun süreli anlaşmalar yapılarak çeşitli indirimler sağlanabilmektedir. Üstelik bu tip uzun süreli anlaşmalar kurumlar arasındaki güveni de pekiştirmektedir.

Son olarak yanlış bir önyargı da internet üzerinden yapılan satışların geleneksel satışları yok edeceğine dairdir. Bu düşüncenin yanlış olduğunu gerçek bir örnekle göstermemiz mümkündür. Headland Digital Media şirketi ürünlerini tüm içerikleriyle birlikte hiç bir ücret talep etmeden internet üzerinde yayınlama kararı aldı. Pek çok kişi bunun şirket açısından bir intihar olduğunu düşündü. Çünkü kimsenin internetteki bedava yayınları okumak varken gidip te bu kitapların aynısını kitapçılardan almaları beklenmiyordu. Fakat ummadıkları gerçekleşti ve internette kitapların içeriklerini okuyan kişiler de bu kitapları almaya başladılar. Bu da bize internet üzerinden ücretsiz içerik yayınlamanın klasik satış kanallarını etkilemediğini aksine bunu arttırabileceğini

kanıtlamaktadır¹²³. E-iş'e dair bu tip önyargılar daha da çoğaltılabilir. Yapacağımız işi belirlerken bu tip önyargılara sahip olmak bizim için büyük bir engel teşkil edebilir. Bu yüzden yapmak istediğimiz işin gerekliliklerini enine boyuna araştırmamız gerekir.

E-işletmecilik sürecinde mutlaka yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilir.; E-iş'e dönüşüm sürecinde ilk yapılması gerekenlerden biri Bilgi Teknolojisi (BT) fonksiyonlarının kaldırılmasıdır. Çünkü bağımsız bir BT fonksiyonunun bir E-işletmenin yapısında hiç bir gerekli yanı yoktur. Bu faaliyetler iş planlama fonksiyonlarıyla entegre edilmelidir. BT fonksiyonlarını diğer sistemlerimizin içine entegre ettikten sonra süreçleri birbirinden ayırmalı ve dikey entegrasyonu ortadan kaldırmalıyız. Çünkü tedarik zincirimizdeki bütün ürünler ve servisler kendi başlarına rekabet edebilecek ve pazarlanabilecek düzeye gelmelidir. Yani, tedarik zincirimizde bulunan bağımsız şirketlerin ürettikleri ürünlerin kalitesinin üst düzeyde olmasını sağlamak için dikey entegrasyonu ortadan kaldırmamız gerekir. Eğer tedarik zincirimizdeki bir bileşen istenen kaliteyi sağlayamıyorsa bunu e-iş modellerini kullanarak düzeltmeli, düzeltemiyorsak bu bileşenden kurtulup yenisini oluşturmalıyız.

Bir tedarik zincirinde ortadaki eleman olmaktan sakınmamız gerekir. Ya temel teknolojinin ya da müşterilerin sahibi olmamız gerekir. Ortada bulunup başarıyı elde etmek için bilgiyi çok iyi kullanıp ürüne değer katmamız gerekir. Eğer oluşturulan ürüne yeterli düzeyde katma değer katamıyorsa ortadaki şirket olarak kolayca ezilebiliriz.

Avantajımız ve yapımızın geçici olduğunu kabul etmemiz gerekir. Çünkü devamlı olarak değişmekte olan teknoloji bizi doğrudan istediklerimizin kaynağına götürecek şekilde gelişecektir. Ortamın tekrar eski haline döneceğini düşünmek çok yanlış olur çünkü değişim kalıcıdır. Ortamın bizim yapımıza uymasını değil, bizim yapımızı devamlı olarak ortama uydurmamız gerekir. Bugün kullandığımız satış, dağıtım veya strateji destek kanallarımız çok etkili olabilir, ama ileride hepsi geçerliliğini yitirebilir. Gelecek için iyimser ve kötümser iki tablo hazırlayıp planlarımızı buna uydurmalıyız.

¹²³ Cunningham, Peter; Fröschl, Friedrich. 1999. Electronic Business Revolution, "Opportunities and Challenges in the 21st Century", Springer-Verlag.

Çalışma sürelerimizi müşterilerimize göre belirlememiz gerekir. Dünyanın her yerinden müşterilerimiz oluşu için de yılda 52 hafta 7 gün 24 saat çalışmamız gerekir. Bunun aksini düşünürsek çok değerli olan müşterileri kaybetmemiz kaçınılmaz olur.

E-iş dünyasında rakiplerimiz her zaman düşündüğümüz kişiler değildir. Bugün müşterimiz veya iş ortağımız olanlar yarın rakibimiz konumuna geçebilirler. Çünkü e-iş'te milyarlarca dolarlık bir müşteri potansiyeli bulunmaktadır. Rakiplerimizi var edenler bizi de var eden BT haberleşme veya yazılım, sistem ve servis şirketleridir. Elektronik İş dünyasının silah üreticileri bu şirketlerdir. Bu savaşta en iyi kalite, fiyat ve ulaştırma servislerini veren şirket ayakta kalacaktır. Bu yüzden şirketlerin hangi özelliklerini rakiplere karşı kullanıp, hangilerinde savunma yapacaklarına veya nerede geri çekileceklerine karar vermeleri gerekir.

Kilit teknolojileri kullanan şirketlerle aynı takımda yer almaya çalışmalıyız. Fakat bu tip şirketleri yanımıza çekmek istiyorsak yapacağımız teklifin çok iyi olması gerekir. Çünkü bu şirketlerde bizim rakibimiz olan şirketleri karşımıza alıp onlarla uğraşmak istemeyeceklerdir. Bu nedenle şirket evlilikleri gibi yeni metodlar kullanarak teknoloji tedarikçileriyle çalışmayı sağlamalıyız.

KAYNAKÇA

Acuner, T., Şebnem., Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti sağlamadaki rolü, **Pazarlama Dünyası** 2001 .

AKİŞ TODUK Yeşim , “Satış Tutundurma”, **Pazarlama İletişimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1997

Ar,A.A.,Marka Yaratma ve Kalite İlişkisi, **Standart Dergisi** Türk standartları Enstitüsü, Ekim, 53-59,2003.

Bartın, Mustafa. **BTVizyon** (Mayıs 2001) Sayı 5 “E-iş’in izlediği rota”

Bir Çalışma", End. Müh. Ulusal'88 Ulusal Kongre, istanbul. SPRAGUE, Ralph H. Jr. (1980):"A

CAMBAZOĞLU Türker, **Yararlı Bilgi Yönetiminde İnsan Faktörü**, Bilişim 17. BilişimKurultayı, İstanbul, 2000

Baykal,C, **Capital**, Aylık Ekonomi Dergisi, Yıl: 11, Sayı: Nisan 2002., Türk Mal ve Hizmet Kalitesinin Arttırılması ve Marka Oluşturulması , Dış Ticarete Durum, 42,1999.

CEMALCILAR İlhan, Doğan Bayar, Şan Öz-Alp, **İşletmecilik Bilgisi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2000.

Cunningham,Peter; Fröschl, Friedrich. 1999. **Electronic Business Revolution**, “Opportunities and Challenges in the 21st Century”, Springer-Verlag.

Çığ, Edip Ersin. <http://tr.internet.com/yazarlar/edipersincig.html> erişim 23.03.2008

DARF, Richard L., **Organization Theory and Design**, The West Series in Management, 1983,

DAVIS, Gordon B.,- OLSON, Margrethe H., **Management Information Systems**, 1985.

DAVIS, Gordon B.,- OLSON, Margrethe H., **Management Information Systems**, 1985

David A. Aaker ve E.T. Grether, “ **Markanızı Hareketin Merkezine Götürmeniz Zorunlu mu?** Harward, 1999

Martin S Roth, “Effects of global market conditions on brand image customization and brand performance,” **Journal of Advertising** Vol:24, N0:4, 1995.

İnan Özalp, **Çokuluslu İşletmeler: Uluslar arası Yaklaşım**, (Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık), 2000

Ertan Certeler, Yurtdışı Marka Araştırması”, **Patent & Marka Dünyası** Sayı 9, 2001

David Arnold, **The Handbook of Brand Management**, (Reading MA: Special Markets Department Addison-Wesley Publishing Company ,1992

ELDEN Müge, “**Uluslararası Reklâmda Tüketici Davranışını Etkileyen Bir Faktör Olarak Kültürel Farklılıkların Önemi**” www.manas.kg/pdf/sbdpdf9/Elden.pdf -, Erişim: 09.03.2006

ERKUT, Haluk, "**Yönetim Bilişim Sistemleri**", Bilgisayar Destekli Yönetim Sistemleri, 1989,

Fiore, Frank, **e-marketing strategies**, 2000, sayfa 11

Framework for the Development of Decision Support,1980

HICKS, James O. Jr., Management Information Systems, A User Perspective, B.2., 1987,

HOLT, David H., Management Principles and Practices, Prentice- Hail, Englewood Cliffs, 1987,

http://developer.intel.com/eBusiness/plan/2/hi150001_p.htm; erişim; 14.01.2008

http://www.btnet.com.tr/btnet_ozel/intel/article.asp?hbr=1 , erişim,02.01.2008

http://www.btnet.com.tr/btnet_ozel/kose/kose.asp?id=69; Gazioğlu, V., Erişim; 14.02.2008

<http://www.informationweek.com/767/personal.htm>; erişim 20.03.2008

http://www.intel.com/eBusiness/business/plan/2/hi150009_p.htm; erişim 20.03.2008

http://www_3.ibm.com/e-business/overview/28212.html ; erişim 14.02.2008

<http://www.etkk.gov.tr/genelbilgiler.htm>, erişim; 02.01.2008

Kalakota, Ravi. Robinson, Marcia. 1999. e-Business: Roadmap for Success. Addison-Wesley.

KANTER, Jerome (1977), Management- Oriented Management Information Systems, Prentice-sayfa 23MURDICK, Joel, - ROSS, E. (1971), Information Systems for Management, Prentice- Hail, Inc.,

KENNEDY, David W., "What a President Needs to Know About MİS", FinancialExecutive. December. 1970

Khirallah, Diane Rezendes,<http://www.informationweek.com/778/train.htm>erişim; 20.03.2008

KOCABAŞ Füsün ve Müge Elden, **Reklâmçılık Kavramlar, Kararlar, Kurumlar**,6.Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul, 2004

KOCABAŞ Füsün, Müge Elden ve Sera İnci Çelebi, **Marketing PR.**, Media Cat Yayınları, İstanbul, 2000.

KOTLER, Philip (Çev. Ayşe Özyağcılar), **Kotler ve Pazarlama Sistem** Yay., İst., Ekim 2000

KREITNER, Robert, **Management, Houghton Mifflin Company**, 1983

KROENKE, David M., -NOLAN, Kathleen A. (1987), **Business Computer Systems**, California, 1987

OKAY, Ayla, **Kurum Kimliği**, Mediacat Kitapları, 3. Baskı, İst., Nisan 2002 .

LAUDON, Kenneth C, - LAUDON, Jane P.(1996), **Management Information Systems, Organization, and Technology**, B.4, Prentice-Hall, Inc, New Jersey.

LAUDON, Kenneth C, - LAUDON, Jane P.(1996), **Management Information Systems, Organization, and Technology**, B.4, Prentice-Hall, Inc, New Jersey.

LeCompte, Murat. http://www.btnet.com.tr/btnet_ozel/intel/kose.asp?id=14, erişim 14.03.2008

LONG, Larry , **Management Information Systems**, Prentice-Hall International, Inc., London.,

LONGENECKER, Justin G., - PRINGLE, Charles D., **Management**, Charles E. Merrill Publishing Co., 1981,

May, Paul. 2000. **The Business of E-Commerce**, “From Corporate Strategy to Technology”. Cambridge University Press.

May, Paul. 2000. **The Business of E-Commerce**, “From Corporate Strategy to Technology”. Cambridge University Press.

Mediacat, **Her Yönüyle Pazarlama İletişimi**, MediaCat Kitapları, Ankara , 2000

MUCUK İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001

Öneri, F.Asuman YALÇIN – Özlem BULUT, Marmara Üniversitesi Yay., Cilt: 5, Sayı: 18

Özbay, Adem; Devrim, Jan. **E-Ticaret Rehberi** (Kasım, 2000)¹ e-iş’e giriş,

Platin, Aylık Ekonomi ve Aktüalite Dergisi, Yıl: 5, Sayı: Nisan 2002

PLUNKETT, Warren R., - ATTNER, Raymond F., **Introduction to Management**, Pws-Kent, 1992,

PLUNKETT, Warren R., - ATTNER, Raymond F., **Introduction to Management**, Pws-Kent, 1992,

Reimers, Barbara Depompa. <http://www.informationweek.com/767/personal.htm>;
erişim 20.03.2008

Sevim, F., **Türk Hazır Giyim Ürünlerinin Yurt Dışında Marka İmajıyla Pazarlanması ve Örnek Pazar Çalışması**, Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi, Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı, İGEME, 1992.

Seybold, Patricia B.; Marshak Ronni T. 2001 İstanbul, Epsilon Yayınevi

SÜRMEİLİ, Fevzi, 1988 DARF, Richard L., **Organization Theory and Design, The West Series in Management**, 1983

STONER, James A. F.(1982), **Management, B.2, Prentice-Hall, Englewood Cliffs,** New Jersey. SÜRMEĒĒ, Fevzi, 1988,

TAPAN Sema, "Reklâmın Kapsamı ve Gelişimi", **Pazarlama İletişimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1997

TAŞKIN Erdoğan, **Satış Yönetimi Eğitimi**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2001.

TENEKECİOĞĒLU Birol **Uluslararası Pazarlama**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2000.

Tenekecioğlu, B., Ersoy, N.F., **Pazarlama Yönetimi**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 2000.

TOKOL Tuncer, **Pazarlama Yönetimi** ,7. Basım, Bursa : Ceylan Matbaacılık , 1996.

TUGAY, M. Naci, **Bütünleşik Bankacılık Sistemleri**, Bildiriler", Bilgisayar Dergisi 1990.

ÜLGEN, Hayri, **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar**, B.2, İstanbul Üniversitesi İşletme, 1990

YILMAZ, Cengiz (1988), **Bilgi İşlem ve Yönetim Bilgi Sisytemi**, Erciyes Ün.İİBF ya.no.2, Kayseri.,

Wood, L., Brands and Equity: **Definition And Management Decision**, 38,9,2000.