

T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

112811

**ELEKTRONİK İŞ (E-BUSINESS) KAVRAMININ  
FİRMALARDAKİ STRATEJİK YÖNETİM  
UYGULAMALARINA ETKİLERİ**

112811

**BERNA ÖNDER  
1127331**

**SBE İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Yönetimi Programında Hazırlanan  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Esin CAN MUTLU**

**İSTANBUL, 2001**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANİTASYON MERKEZİ**

## İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ .....	i
ŞEKİL LİSTESİ .....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	iv
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM I. KONUYLA İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR</b> .....	<b>1</b>
<b>1. STRATEJİ VE STRATEJİK PLANLAMA</b> .....	<b>4</b>
1.1. Strateji.....	4
1.1.1. Stratejinin Tanımı .....	4
1.1.2. Stratejinin Özellikleri .....	4
1.1.3. Stratejinin İşletme için Önemi .....	5
1.2. Stratejik Planlama.....	6
1.2.1. Stratejik Planlamanın Tanımı .....	6
1.2.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri .....	6
1.2.3. Stratejik Planlamanın Yararları .....	7
<b>2. YÖNETİM VE STRATEJİK YÖNETİM</b> .....	<b>8</b>
2.1. Yönetim .....	8
2.2. İşletmelerde Stratejik Yönetim.....	9
2.2.1. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Amacı .....	9
2.2.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri .....	10
2.2.3. Stratejik Yönetim Süreci ve Temel Öğeleri .....	10
2.2.4. Porter'ın Rekabet Belirleyicileri.....	14
2.2.5. Stratejik Analiz.....	17
2.2.5.1. SWOT (FÜTZ) Analizi.....	17
2.2.5.2. BCG (Boston Consulting Group) Analizi.....	17
2.2.5.3. PIMS Analizi.....	18
2.2.5.4. Değer Zinciri Analizi .....	18
2.2.5.5. Temel Değerler - Vizyon ve Misyon .....	20

2.2.6. Stratejik Seçim.....	22
2.2.6.1. Alternatif Stratejilerin Belirlenmesi.....	22
2.2.6.2. Stratejinin Seçilmesi.....	22
2.2.7. Stratejinin Uygulanması.....	23
2.3. İş Süreçleri Mühendisliği, Stratejik Yönetim ve Bilgi Sistemleri İlişkisi.....	24
<b>3. İNTERNET VE ELEKTRONİK İŞ.....</b>	<b>25</b>
3.1. İnternet ve Yeni Ekonomi Kavramı.....	25
3.1.1. Günümüzde İnternet'in Kullanımı.....	27
3.1.2. Yeni Ekonomi.....	29
3.2. Elektronik İş.....	29
3.2.1. E-iş' in Tanımı.....	29
3.2.2. E-ticaretten E-işe Geçiş.....	32
3.2.3. E-iş Şirketleri.....	32
<b>BÖLÜM II. ELEKTRONİK İŞ KAVRAMININ FİRMALARDAKİ STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARINA ETKİLERİ.....</b>	<b>37</b>
1. E-İŞ TASARIMI.....	37
1.1. Kendi Kendini Teşhis.....	38
1.2. Değer Zincirini Tersine Çevirmek.....	39
1.3. Dar Bir Bakış Açısı Seçmek.....	40
2. E-İŞ SÜREÇLERİ.....	41
2.1. İşletme İçine Bakış.....	41
2.1.1. Bilgi Yönetimi (BY).....	42
2.1.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY).....	43
2.1.3. Global Değer Zinciri (GDZ).....	47
2.2. İşletme Çevresine Bakış.....	47
2.2.1. Tedarik Zinciri Yönetimi.....	48
2.2.2. Satış Zinciri Yönetimi.....	50
2.2.2.1. Satış Zinciri Uygulama Amaçları.....	50
2.2.2.2. Sipariş Yönetimi Süreci.....	51

3. E-İŞ ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK YÖNETİM .....	53
3.1. Geleneksel İş ile E-işin Karşılaştırılması.....	53
3.2. E-iş Stratejisi Oluşturmak.....	55
3.2.1. E-iş Stratejisi Planlama.....	56
3.2.1.1. Yukarıdan Aşağıya Analitik Planlama.....	56
3.2.1.2. Aşağıdan Yukarıya Taktik Planlama .....	57
3.2.1.3. Geribildirimli Sürekli Planlama .....	58
3.2.2. E-işe Geçiş Aşamaları .....	59
3.2.2.1. Bilgi Toplama .....	59
3.2.2.2. Nitelik Değerlendirme.....	66
3.2.2.3. E-iş Tasarımı .....	67
3.3. E-iş Stratejisini Eyleme Dönüştürmek .....	69
3.3.1. E-iş Planı Oluşturma Aşamasında Karşılaşılan Zorluklar .....	70
3.3.2. E-iş Planı Oluşturmanın Aşamaları .....	71
3.3.2.1. Önceliklerin Belirlenmesi .....	73
3.3.2.2. E-iş Planı Paketi.....	75
3.3.2.2.1. Projenin Kabul Edilmesi .....	75
3.3.2.2.2. Başlangıç Amacının Değerlendirilmesi .....	76
3.3.2.2.3. Fizibilite Etüdü .....	77
3.2.2.3. İletişim .....	77
3.3.3. E-iş Planlama Kontrol Listesi.....	78
3.3.4. E-iş Planının Uygulanması .....	78
4. E-İŞİN GELECEĞİ.....	79
<b>BÖLÜM III. UYGULAMA .....</b>	<b>82</b>
1. UYGULAMANIN AMACI VE KAPSAMI.....	82
2. UYGULAMADA KULLANILAN YÖNTEM.....	82
3. MICROSOFT İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER.....	83
3.1. Firma Profili .....	83
3.2. Microsoft Türkiye.....	86

4. UYGULAMA.....	88
4.1. Microsoft OEM Müdürü Alp Önder Güler'le Yapılan Görüşme .....	88
4.2. Değerlendirme .....	98
<b>SONUÇ.....</b>	<b>100</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>102</b>



## **TABLO LİSTESİ**

Tablo 1 - Stratejik Yönetim Süreci, Temel Öğeleri ve Yaklaşımlar .....	11-12
Tablo 2 - Stratejik Misyon İfadeleri .....	21
Tablo 3 - Geleneksel Tedarik Zinciri ve E-iş Tedarik Zinciri Karşılaştırması.....	49
Tablo 4 - E-iş ve Sanayi Dönemi Karşılaştırılması .....	55
Tablo 5 - E-işe Geçiş İçin Sorulması Gereken Sorular.....	60
Tablo 6 - Kendi Kendini Değerlendirme Sahaları.....	66



## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 - Porter'ın Rekabet Belirleyicileri .....	14
Şekil 2 - Porter'ın 5 Temel Faktör Modelinin Geliştirilmesi .....	15
Şekil 3 - Porter'ın Değer Zincirine Göre Örgüt İçi Faktörler .....	19
Şekil 4 - İnternet Kullanıcılarının Profili.....	27
Şekil 5 - İnternet Kullanım Amaçları .....	28
Şekil 6 - Mevcut İş Sistemlerinin İnternet Teknolojileri ile Bütünleştirilmesi .....	31
Şekil 7 - Değer Zincirini Tersine Çevirmek .....	40
Şekil 8 - Compaq NonStop®eBusiness Model (İşletme İçine Bakış).....	42
Şekil 9 - Compaq NonStop® eBusiness Model (İşletme Çevresine Bakış).....	48
Şekil 10 - Sipariş Yönetimi Süreci .....	52
Şekil 11 - Yukarıdan Aşağıya Planlama / Strateji ve Yürütme Arasındaki Boşluk .....	56
Şekil 12 - Aşağıdan Yukarıya “Sadece Yap” Planlama / Entegre Olmayan Uygulamalar Topluluğu.....	57
Şekil 13 - Geribildirimli Sürekli Planlama .....	58
Şekil 14 - Kitap Satış Pazarındaki Yapısal Değişim ve İhtiyaç Değişimi.....	62
Şekil 15 - Stratejiyi Eyleme Dönüştürmek .....	70
Şekil 16 - E-iş Planlama .....	72
Şekil 17 - E-iş Tüneli.....	74

## ÖZET

Günümüzün yoğun rekabet koşulları ve dış çevrenin belirsizliği işletmelerin her zaman olduğundan daha dinamik olmasını, kendisini ve dış çevresini en iyi şekilde algılamasını, çevresinde meydana gelen değişimleri sürdürülebilir rekabet avantajlarına dönüştürebilmesini gerektirmektedir. Stratejik yönetim kavramı firmaların rekabet avantajlarını sürdürülebilmeleri amaçlı değişik altyapılar ve metodlar için arayışa girmiştir. Diğer yandan içinde bulunduğumuz çağda, teknolojiye başdöndürücü gelişmeler yaşanmaktadır. Bu gelişmelerin en önemlilerinden biri de internetin gerek kişisel gerekse kurumsal hayatın vazgeçilmez bir parçası haline gelmesidir. İnternet teknolojilerinin iş süreçlerinde etkin olarak kullanılmaya başlanmasıyla elektronik iş kavramı firmaların dikkatini çekmiş; stratejik yönetim kavramı gibi bu kavram da rekabet avantajı elde etmeye kararlı firmaların gündeminde ilk sıralarda yer almaya başlamıştır. Elektronik iş firmalarında stratejik yönetim sürecinin etkinliği ise, yönetim süreçlerinin, yeni ekonominin koşullarına ve internet teknolojisinin getirdiği yeniliklere ne derece adapte edilebildiğine bağlıdır.

Bu çalışma, internetin iş hayatında yoğun olarak kullanımının firmalardaki stratejik yönetim ve karar süreçlerine etkilerinin incelenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Stratejik yönetim ve elektronik iş kavramlarının teknik detayına çok fazla inilmeden, iki kavramın birbiriyle ilişkilendirilmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla, elektronik iş kavramı özellikle stratejik perspektiften ele alınmış; bu modeli benimseyen işletmelerde stratejik planlama ve uygulama sürecinin klasik stratejik yönetim teorileriyle paralellikleri ve farklılıklarına dikkat çekilmiştir.

Tez çalışmasının teorik kısmında yer alan bilgilerin, günümüz koşullarında uygulanabilirliğinin test edilmesi amacıyla, konusunda ideal bir örnek olarak kabul edilen bir teknoloji firması üzerine araştırma yapılmıştır. Firmanın özellikle stratejik yönetime bakışı ile ilgili literatür çalışmasının ardından, yüzyüze görüşme tekniği ile firma Türkiye temsilciliğinin üst düzey yöneticilerinden birinin, güncel gelişmeler ve kurumsal prensipleri konusundaki görüşleri alınmıştır.



## **ABSTRACT**

The intense competition and uncertainty of the external environment in today's world requires organizations to be more dynamic than ever, to sense its own and external environment at the highest level, and to have the ability to convert the changes in the environment to competitive advantage. The concept of strategic management has searched for different substructures and methods for organizations to keep continuous competitive advantage. On the other hand, during the age we are living, incredibly rapid technological developments are taking place every day. One of the most important developments among these, is the reality that internet has become a highly essential part of both personal and organizational life. Upon the usage of internet technologies efficiently in business processes, the concept of electronic business has attracted the attention of organizations and this concept like the concept of strategic management has taken its place among the most important subjects for companies which are determined to gain competitive advantage. The effectiveness of strategic management process in companies doing electronic business, depends on the degree of adaptability of the management processes to the conditions of new economy and developments brought by internet technologies.

This paper as been prepared with the objective of determining the impacts of the intense usage of internet in the field of business over strategic management and decision processes in organizations. Without stressing too much on technical details of strategic management and electronic business, it is aimed to relate the two concepts with each other. For this purpose, electronic business concept has been handled especially from the strategic management point of view; similarities and differences between strategic planning and implementation stages in companies who adopt this model, and classical strategic management theories are examined.

In order to test the applicability of the information explained in the theoretical part of this paper, a research is performed with a company which is accepted as an ideal example in its sector. After the literature survey based especially on the strategic management point of view of the company, the opinions of one of the top executives of the Turkey office of the company about daily developments and organizational principles are taken via face to face interview technique.

## GİRİŞ

Günümüz işletmelerinin değişen çevre şartları karşısında ayakta kalabilmeleri için, dengelerini sürekli değiştirmeleri ve yeni denge durumları için de hazırlıklı olmaları gerekmektedir. İşletme yönetimi alanında çalışan akademisyenler, uzmanlar, stratejistler ve uygulayıcılar bu amaçla farklı metodlar üretmekte, yeni kavramlar ve bakış açılarından düşünceler sunmaktadır. Bu çalışmalar çok eski yıllardan başlayarak günümüze zengin bir içerik bırakmıştır. İşletmelerin varlığının devamı ve gelişimiyle doğrudan ilgili olması nedeniyle günümüzde işletme yönetimi alanında en çok ilgi çeken konulardan biri de stratejik yönetimdir. Stratejik yönetim, sürekli yenilik yapmak ve rakiplerine karşı üstünlük kurmak çabasındaki işletmelere rehberlik eden bir kavramdır. Özellikle 1980'li yıllardan sonra rekabet gücünün önemi üzerinde duran bu kavram, son yıllardaki gelişmelerden sonra rekabet avantajı yaratmak için bilginin rolünü tartışmaya başlamıştır.

Yirmibirinci yüzyıla girdiğimiz şu günlerde, insanlık teknolojide büyük gelişmeler kaydetmiştir. Toplumları ve işletmeleri yakından ilgilendiren köklü bir dönüşüm ve değişim sürecine girilmiştir. Sanayi Çağının ardından internetin keşfi ile haberleşme ve bilgi teknolojilerinde yaşanan büyük gelişmeler geçtiğimiz yüzyıla Bilgi Çağı adının verilmesine neden olmuştur.

İşletmeler sürekli olarak dış çevre ile karşılıklı etkileşim halinde olan açık sistemlerdir. Bugüne kadar önemli keşifler işletmelerde nasıl büyük değişikliklere yol açıyorsa, bilgi teknolojilerinde meydana gelen ve insanlığa yeni ufuklar açan gelişmeler de günümüz işletmelerinin yönetim anlayışını ve işleyişini etkilemektedir.

Bu çalışmanın temel amacı da *Elektronik İş* kavramının *Klasik Stratejik Yönetim* anlayışını benimseyen firmalarda yönetim sürecinde ne gibi etkileri olacağının incelenmesidir. Elektronik iş, stratejik yönetime alternatif olarak geliştirilen yeni bir süreç değil, onu destekleyen ve tamamlayan bir süreç olarak tasarlanmıştır. Amaç boyutunda ele alındığında her iki kavram da belirsizliğin yüksek olduğu piyasa koşullarında firmaların rekabet avantajı elde etmelerine odaklanmış araçlar konumundadır. Elektronik iş, stratejik yönetim sürecinin her seviyesinde getirdiği yeni prensipler ile bilgi sistemleri ve internetin avantajlarının en etkin şekilde kullanılmasıyla firmalara rekabet üstünlüğü getirecektir. Elektronik işin sayesinde genelde işletmenin her seviyesinde ve özelde operasyonel alanda etkinliğin artırılması planlanmaktadır.

Uygulama bölümünde, elektronik iş sürecinin stratejik yönetime etkilerinin incelenmesi amacıyla dünyaca tanınmış bir elektronik iş firması örnek olarak ele alınacaktır. Firmanın üst düzey yöneticilerinden biriyle yapılan mülakatta sorulan açık uçlu sorularla, çalışmanın teorik kısımda yer alan ifadelerin firmanın temel prensipleri ve uygulamalarıyla örtüşen ve çelişen tarafları dikkate alınacaktır.

Tez çalışması üç ana bölüm halinde sunulmaktadır.

İlk bölümde ele alınan stratejik yönetim süreci ve elektronik iş ile ilgili kavramların detayına inmek yerine genel tanımlara ve açıklamalara yer verilecektir. Aslında soyut kavramlar olarak gözüken her iki kavramın da somutlaştırılması için piyasadaki bazı örnek uygulamalardan faydalanılacaktır. Strateji ve stratejik planlama kavramları genel hatlarıyla ele alınacaktır. Stratejik yönetim sürecinde ise sürecin temel özellikleri ve öğelerinin yanısıra özellikle bilginin stratejik yönetim süreci içindeki yerini dikkate alan Porter'ın çalışmaları referans gösterilerek stratejik yönetim-bilgi sistemleri ilişkisi kurulacaktır. Elektronik işle ilgili genel kavramların ele alındığı bölümde ise teknik anlamda çok fazla detayına inmeden internet ve yeni ekonomi kavramlarına değinilecek, elektronik ticaret ve elektronik iş arasındaki temel ayrımlara yer verilecek ve dünyaca tanınmış elektronik iş şirketlerinden örnekler verilecektir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, temel kavramların açıklığa kavuşturulduğu varsayımıyla tezin asıl konusu olan elektronik iş kavramının stratejik yönetime etkileri ve stratejik yönetim kavramının, elektronik iş kavramı içerisinde nasıl algılandığı üzerinde durulacaktır. İlk olarak elektronik iş boyutu detaylı olarak ele alınacak, elektronik iş platformu için bir çerçeve çizilerek, söz konusu kavram çeşitli açılardan incelenecektir. Elektronik iş tasarımı ve bu sürecin içerdiği öğelerin ele alınmasının ardından, elektronik iş şirketleri olarak adlandırılabilir işletmelerde stratejik yönetim sürecinin temel prensiplerinin ve uygulamaların nasıl yer aldığı değerlendirilecektir. Bu bölüm bir anlamda klasik yönetim süreci ile bilgi sistemleri ve internet kullanımının entegrasyonunu içermektedir. Son olarak da elektronik işin geleceğine ilişkin tahminlere ve vizyoner kimlikleri ile tanınan bazı teknoloji firmalarının yöneticilerinin görüşlerine yer verilecektir.

Çalışmanın son bölümü olan uygulama aşamasında, teknoloji sektöründe faaliyet gösteren Microsoft firması üzerinde inceleme yapılacaktır. Öncelikle, firmanın tarihçesi ve şirket profili ile ilgili tanıtıcı bilgilere yer verilecek, ardından da bu bölüme kadar üzerinde durulan teorik bilgiler ışığında hazırlanan sorular, yüzyüze görüşme yöntemi ile firma yöneticilerinden OEM Müdürü Alp Önder Güler'le tartışılacak ve elde edilen sonuçlar değerlendirilecektir.



# BÖLÜM I. KONUYLA İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

## 1. STRATEJİ VE STRATEJİK PLANLAMA

### 1.1. STRATEJİ

#### 1.1.1. Stratejinin Tanımı

Literatürde strateji kelimesi; latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen “stratum” kavramından; eski Mısır’da Ptolemaisos devrinde ve Roma’da askeri ve sivil yönetim başkanı anlamına gelen “Strategos” kökeninden gelmektedir.<sup>1</sup> Türkçe’de ise stratejinin kelime anlamı “sevketme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme” şeklindedir.<sup>2</sup>

Son yıllarda strateji, işletme yönetiminde sıkça adı geçen bir kavramdır ve karar teorilerinde çıkış noktası olarak kabul edilmektedir. İşletme yönetimi alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanan strateji kavramına ilişkin birçok yaklaşım ortaya atılmıştır. Bu yaklaşımların sentezinden stratejinin şu tanımına ulaşmak mümkündür:<sup>3</sup>

*“Strateji, işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir.”*

#### 1.1.2. Stratejinin Özellikleri

Stratejinin özellikleri genel olarak aşağıdaki gibi 7 başlık altında toplanabilir:<sup>4</sup>

1. Strateji, bir analiz etme sanatıdır.
2. Strateji, amaçlara bağlı bir unsurdur; bir işletmenin stratejisi o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar.
3. Strateji, işletmenin çevresiyle karşılıklı ilişkilerini düzenler; ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevredeki değişimlerin kavranmasına, işletme üzerindeki olumsuz

<sup>1</sup> ....., *Meydan Larousse*, Gelişim Yayınları, İstanbul, 1986, s. 312.

<sup>2</sup> Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998, s. 14.

<sup>3</sup> A.g.e., s. 19.

<sup>4</sup> Erol EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Dağıtım, İstanbul, 2000, s. 6-7.

etkilerinin giderilmesine ve olumlu etkilerin de zamanında farkına varılarak, onlardan yararlanılmasına imkan verir.

4. Strateji, devamlı olarak tekrarlanan işlerin aksine, uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir.
5. Strateji, işletmenin tüm finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur.
6. Strateji, karmaşık ve dinamik bir çevrede işletmenin faaliyet sahalarını belirler. İşletmenin mevcut kaynaklarından nasıl yararlanılacağını ve uzun süre içindeki dağılımını düzenler.
7. Strateji, çalışanları yönlendirici ve motive edici bir faktördür. Çalışanların belirsizlik ortamında daha karamsar hareket etmesini engeller. Onlara gelecek hakkında bilgiler sunuldukça ve ulaşılabilecek amaçlar kesin olarak belirlendikçe çalışma hırsları ve cesaretleri artacaktır.

### 1.1.3. Stratejinin İşletme için Önemi

Strateji amaçların belirlenmesine yönelik olduğundan, işletmeler için son derece önemlidir. İyi bir stratejiye sahip bir işletmede araştırma-geliştirme faaliyetlerinin önceden planlanması zorunludur. Bu da işletmenin çevredeki değişimlere karşı hazırlıklı olmasını ve uyum içinde çalışmasını sağlar. İşletmede teknolojik yatırımların getirdiği riskler en aza indirgenmiş olur. İşletme yön kaybına uğramaz, kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanabilir, pazara uygun bir ürün politikası belirleyerek günlük problemlere saplanmadan rekabet gücü elde edebilir.

Buna karşılık bir işletmede strateji yokluğunda<sup>5</sup>

- Kaynaklar etkin ve verimli kullanılamaz. Çünkü finansal ve beşeri kaynakların ekonomik kullanımı için stratejik analiz yapılmamaktadır.
- Uygun bir ürün-pazar politikası geliştirilmeden bilinçsizce müşteri tabanı genişletmeye çalışılacaktır. Bu belirsizlik de işletmenin pazardaki fırsatları gözden kaçırmalarına neden olacaktır.
- Ön hazırlık yapılmadan, elde edilen günlük bilgilere göre verilen kararlar piyasadaki tüm dalgalanmalardan etkilenecek, kararlı bir yönetim uygulanamayacaktır.

---

<sup>5</sup> EREN, a.g.e., s. 19.

## 1.2. STRATEJİK PLANLAMA

### 1.2.1. Stratejik Planlamanın Tanımı

Genel bir ifadeyle işletmenin temel amaçlarına ulaşmak için strateji ve politikaları belirleyip, bunları gerçekleştirmek için detaylı planlar hazırlayan sistemli çalışmaya *stratejik planlama* denir. Daha ayrıntılı bir tanım verilecek olursa;

*“Stratejik planlama, işletmenin geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik, misyonunu ve hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak, işletme için uygulanabilir olan alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan plandır.”*

### 1.2.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri

Stratejik planlamanın özelliklerini genel olarak 3 grupta toplamak mümkündür.<sup>6</sup>

1. **Stratejik planlama şu anda alınacak kararların geleceği ile ilgilendir.** Burada stratejik planlama, yöneticinin alacağı gerçek ya da tasarlanmış kararların sebep sonuç ilişkisi olarak gözükür. Yani stratejik planlama gelecekte istenilen durumu ve ona ulaşma yollarını tasarlamaktır.
2. **Stratejik planlama devamlılık gösteren bir süreçtir.** Stratejik planlama ile işletmenin amacı belirlendikten sonra, izleyeceği politikalar ve strateji belirlenir. Bunun için detaylı planlar yapılır. Çevredeki değişikliklerin sürekli olması sebebiyle bu işlemler sürekli yapılır. Ancak çok sık değil, sadece gerekli olduğu zamanlarda değişiklik yapılmalıdır.
3. **Stratejik planlama bir davranış ve hayat şeklini ifade eden plan felsefesidir.** Stratejik planlamanın iyi sonuç vermesi için, onun yönetimin bir parçası olduğuna, işletmedeki yönetici ve çalışanlarca inanılması gereklidir.

---

<sup>6</sup>Hasan ÇOBAN, *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş; Bilgi Toplumuna Geçmek için Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemi Uygulanması*, Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara, 1996, s. 27.



### 1.2.3. Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlamanın yararlarını 4 ana başlık altında incelemek mümkündür:<sup>7</sup>

1. *Değişen Çevreye Uyum Sağlamak.* Çevrenin sürekli değişmesi, özellikle son yıllarda kolay ulaşılamayan bir hıza erişmesi, stratejik planlamayı benimsemek için yeterli bir nedendir. Stratejik planlama, değişikliklerin işletmeye getirilmesinde ve gelişmeye uyum sağlanmasında güçlü bir araç olarak kabul edilmektedir.
2. *Bilimsel ve Teknolojik Gelişmeleri Takip Etmek.* Bilimsel ve teknolojik gelişmeler değişen çevrenin bir parçasıdır. Özellikle bilgi teknolojisindeki ve haberleşmedeki gelişmeler o kadar hızlı olmaktadır ki, mevcut gelişme hızı ile değişimlere adapte olmak mümkün olamamaktadır. Dünyanın bir bölgesinde yaşanan gelişmeler ve değişim, televizyon kanalları, uydular, basın ve bilgisayar ağları aracılığıyla anında başka bölgelerde izlenebilmekte; bu da toplumların eğilim ve taleplerinin değişmesine neden olmaktadır. İşletmeler, müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap verebildiği ölçüde ayakta kalabileceklerdir. Stratejik planlama, işletmenin geleceği konusundaki riskleri ve tehlikeleri ortadan kaldıracak ya da en aza indirebilecek bir dizi önlem alınmasını sağlamakta ve gelişmeye uyumu kolaylaştırmaktadır.
3. *Sistematik Düşünmek.* Politikasını günlük kararlara göre oluşturan yöneticiler işletmenin amaç ve faaliyetlerini geliştirmek istedikleri zaman farkına varmadan işletmenin çöküşünü hazırlayabilirler. Oysa stratejik planlama, sistemli düşünülmesinde ve karar alma sürecinde işletme yöneticilerine büyük ölçüde yarar sağlayacaktır. Değişikliklerin ve yeniliklerin kabullenilmesinde karşılaşılan ilk tepki daima, yeniliklere karşı koyma şeklinde olmaktadır. Ancak, stratejik planlama ile çalışanlar bu değişimlere daha önceden hazırlanırlarsa direnişin önüne geçebilmek mümkün olabilecektir.
4. *Yönetimde Etkin Olmak.* Çevrenin, teknolojik gelişmelerin, ana politikaların, amaçların ve hedeflerin incelenmesi ve bunlara ulaşabilmek için gerekli stratejilerin belirlenmesi, üst yönetim için vazgeçilmemesi gereken faaliyetlerdir. Daha fazla alternatifi keşfederek, daha iyi ve hızlı kararlar almak ve böylece etkin planlar

---

<sup>7</sup> ÇOBAN, a.g.e., s. 11-13.



yapmak stratejik planlama ile kolaylaşır. Bu yolla zamanında bilgi sahibi olunacağı için gelecekte işletmenin karşılaşacağı olumsuzluklar engellenebilir. Yöneticiler etkili ve başarılı bir çalışma temposu içerisinde yönetim faaliyetlerini sürdürebilmek için, sistemli düşünmek ve karar almak zorundadırlar. Bu sebeple, sistemli düşünmeyi gerektiren stratejik planlama, bir yönetim şekli olarak uygulanabilir.

## 2. YÖNETİM VE STRATEJİK YÖNETİM

### 2.1. YÖNETİM

Değişimin bugünkü büyüyen yoğunluğunda, işletmelerin etkinliklerini ve verimliliklerini artırabilmek için çeşitli yönetim şekillerini ve tekniklerini uygulamak zorunluluktur. Özellikle son yıllarda dünyadaki ekonomik, sosyal ve politik konjonktürlerdeki değişimler sebebiyle işletmelerin çevrelerine uyum sağlayabilmeleri, değişikliklerden yararlanabilmeleri, beklenmedik olaylardan en az etkilenmeleri, gelişebilmeleri ve sürekli başarılı olmaları uygulanacak yönetim sistemine bağlıdır. Günümüzün bu hızlı değişimleri ile başa çıkabilmek için, geliştirilen yeni yönetim şekillerini her yöneticinin bilmesi gerekir. İşletmeler değişimle başa çıkabilmek için, değişimi yönetmeyi öğrenmelidirler. Çevredeki değişimlere paralel olarak işletmedeki değişimleri gerçekleştirmede en büyük yükü yönetim taşımaktadır.

Modern yönetim modeli üç ayrı yaklaşımı beraber getirmiştir. Birincisi, yönetimi çevresi ile bir bütün olarak gören "**sistem yaklaşımı**"dır. İkincisi, çevrenin şartlarına göre değişik çözümleri uygulamaya koyan "**duruma göre değişme yaklaşımı**"dır. Üçüncüsü ise, mevcut sistem incelenerek "**sistem yaklaşımı**" ile "**duruma göre değişme yaklaşımı**"nı birlikte uygulayan "**stratejik yönetim**" yaklaşımıdır. Bu yönetim yaklaşımı, işletmelerde stratejik planlama ve stratejik çalışma birimleri (strategic business unit) olarak uygulamaya konulmuştur.<sup>8</sup>

Stratejik yönetim kavramı, 1980'li yılların başından bu yana literatüre girmiş bulunmaktadır. Bu kavram, strateji ve yönetim kelimelerinin birleşiminden türetilmiş bulunmaktadır. Son yıllarda ortaya çıkan hızlı ve köklü değişimler yönetimde farklı bir

---

<sup>8</sup> James R. GARDNER, *Handbook of Strategic Planning*, Viley Inc. Pub., U.S.A., 1986, s.9.

anlayışın ortaya çıkmasına neden olmuştur. İşte stratejik yönetim bu değişimlerle başa çıkabilmek için geliştirilmiş bir yönetim şeklidir.

## 2.2. İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM

Bu başlık altında stratejik yönetim kavramının kapsamı, tanımı ve amacı ele alınacak ve stratejik yönetimin temel öğeleri ile aşamaları tek tek açıklanacaktır.

### 2.2.1. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Amacı

1980’li yıllardan bu yana stratejik yönetim için birçok farklı tanım verilmiştir. Ansoff’a göre, stratejik yönetim işletmenin bulunduğu ortamda sürekli başarıyı sağlayacak sistematik yaklaşımdır. Greenley’e göre, işletmenin uzun vadede doğrultusunu belirleyerek operasyonel yönetim için bir alt yapı oluşturur. Bir başka yaklaşımla şirketin en genel amaçlarını sağlamaya yönelik stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasını içeren karar ve eylemler bütünüdür. Kavramı süreç yaklaşımı ile ele alan Johnson ve Scholes’e göre ise, stratejik yönetim, stratejik analiz, stratejik seçim ve stratejik uygulama adımlarını içermektedir.<sup>9</sup>

Stratejik yönetime ilişkin bu tanımlar ile vurgulanmak istenen özellik, söz konusu kavramın işletmeyi amaçlarına götürmesidir. Bu noktadan hareketle stratejik yönetim,<sup>10</sup>

*“İşletmenin geleceğine ilişkin temel doğrultuyu, temel değerleri üzerinde oluşturarak varlığını ve gelişimini temin edecek politikalar, amaçlar ve stratejileri dikkate alan sürecin bütünüdür.”*

Fonksiyonlar bakımından incelendiğinde, işletme yönetiminin temel fonksiyonları (planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme, kontrol) ve yaklaşımı stratejik yönetimde de değişmemekte, ancak bunlar dış çevre üzerinde odaklanmaktadır. Stratejik yönetimin amacı beklenmeyen durumların üstesinden gelerek çevresel sorunların giderilmesi ve işletmeye rekabet avantajı sağlanmasıdır.

<sup>9</sup> M. Nafiz AYDIN, *Stratejik Bilgi Yönetim Süreci için Yeni bir Altyapı ve Bankacılık Sektöründe bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üni. SBE, İstanbul, 1999, s. 7.

<sup>10</sup> DİNÇER, a.g.e., s. 35.

## 2.2.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetimin temel özelliklerini aşağıdaki gibi incelemek mümkündür;<sup>11</sup>

1. **Odak noktası.** Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemleri ve yeni amaç ve stratejiler.
2. **Amaçları.** Geleceğe yönelik kârlılık ve büyüme.
3. **Sınırlamaları.** Muhtemel kaynaklar ve çevre.
4. **Sonuçları.** Büyüme, gelişme ve süreklilik.
5. **Bilgi Kaynağı.** İşletme, bölümler ve gelecekteki fırsat tahminleri.
6. **Veri Yapısı.** Çok sayıda, değişik ve çok kaynaklı.
7. **Örgüt Yapısı.** Yenilikçi ve esnek.
8. **Liderlik.** Değişmelerden etkilenir, açık
9. **Problem.** Uzun dönemli, soyut, birbirinden farklı
10. **Problem Çözme.** Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak
11. **Zaman, Risk.** Uzun vadeli, yüksek risk

## 2.2.3. Stratejik Yönetim Süreci ve Temel Öğeleri

Stratejik Yönetim Süreci temelde üç ana süreçten oluşur: stratejilerin geliştirilmesi, stratejilerin uygulanması ve stratejilerin sonuçlarının kontrol ve değerlendirmesi. Bu süreçlerin her biri kendine ait alt adımları içerir. Tablo 1, stratejik yönetim sürecine ait aşamaları ve bu aşamaların her birine esas oluşturan temel yaklaşımları özetlemektedir.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> DİNÇER, a.g.e., s. 37.

<sup>12</sup> AYDIN, a.g.e., s.9.

**Tablo 1 - Stratejik Yönetim Süreci, Temel Öğeleri ve Yaklaşımlar**

<b>STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ</b>	<b>TEMEL ADIMLAR</b>	<b>ALT ADIMLAR</b>	<b>YAKLAŞIMLAR</b>
<b>STRATEJİK ANALİZ</b>	<b>ÇEVRE ANALİZİ</b>	<i>Endüstri Yapısının Analizi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porter'ın 5 faktörü</li> <li>• Stratejik Üçgen</li> <li>• Tedarik Zinciri Analizi</li> <li>• Rekabet Analizi</li> <li>• SWOT Analizi</li> </ul>
		<i>Ürün/Pazar Analizi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pazarın Büyüklüğü ve Gelişimi Analizi</li> <li>• Ürün ve Pazar Segmentasyonu</li> <li>• Talep ve Tedarik Yapısı</li> </ul>
	<b>KAYNAKLARIN ANALİZİ</b>	<i>Fonksiyonel Analiz</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pazarlama/Üretim/Finansman/ArGe Faktörleri Analizi</li> <li>• Değer Zinciri Analizi</li> </ul>
		<i>Stratejik Kabiliyet Analizi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsan Kaynakları Faktörleri</li> <li>• Beşeri Kabiliyetler</li> <li>• Operasyon ve Organizasyon Değerlendirmeleri</li> </ul>
<b>DEĞERLER</b>	<i>Şirket Kültürü ve Ortakların Beklentisi Analizi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temel Değerler ve Amaç</li> <li>• Misyon</li> <li>• Ortakların ve çalışanların beklentisi</li> </ul>	

<b>STRATEJİK SEÇİM</b>		<i>Stratejik Opsiyon Üretme (Stratejiler Geliştirme)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>Porter 'ın Temel Stratejileri</i></li> <li>· <i>Pazar/Ürün/ Rekabet Analizi (Portföy Analizi, BCG, GE, PIMS, vb.)</i></li> <li>· <i>Birleşme, Satınalma, İşbirliği Stratejileri</i></li> </ul>
		<i>Stratejik Değerlendirme ve Karar Verme</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>Fizibilite</i></li> <li>· <i>Uygunluk</i></li> <li>· <i>Karar Ağaçları</i></li> <li>· <i>Senaryo Analizi</i></li> <li>· <i>Fayda-Zarar Analizi</i></li> </ul>
<b>STRATEJİK UYGULAMA</b>		<i>Kaynakların Planlanması ve Düzenlenmesi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>Operasyon ve Süreç Tasarımı</i></li> <li>· <i>Varlıkların Planlanması</i></li> <li>· <i>İşgücünün Planlanması</i></li> </ul>
		<i>Organizasyon Yapısının Belirlenmesi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>Yapının Tasarımı</i></li> <li>· <i>Roller ve Sorumlulukların Belirlenmesi</i></li> <li>· <i>Yönetim Sistemleri ve Kontrol</i></li> </ul>
		<i>Değişim Yönetimi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>Eğitim, Anlaşmalar</i></li> <li>· <i>İş süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması (BPR)</i></li> </ul>

İlk süreç olan *Stratejilerin Geliştirilmesi*, işletmenin mevcut durumunun analizi ve değerlendirilmesi amaçlıdır ve 'stratejik analiz' olarak da bilinmektedir. Bu aşamada Çevre Analizi, Kaynakların Analizi ve Değerlerin Analizi gerçekleştirilmektedir.

Çevre Analizi Endüstri Yapısının Analizi ve Ürün/Pazar Analizi alt adımlarından oluşmaktadır. İşletmenin dış çevresindeki gelişmeler incelenerek işletmenin karşılaşılabileceği fırsat ve tehditler belirlenir, pazarın büyüklüğü ve gelişimi, ürün ve pazar segmentasyonu ve talep ve tedarik yapısı incelenir. Kaynakların Analizi Fonksiyonel Analiz ve Stratejik Kabiliyet Analizi alt adımlarından oluşur. Fonksiyonel Analiz işletme fonksiyonlarının değerlendirilmesi ve Değer Zinciri Analizi adımlarını, Stratejik Kabiliyet Analizi ise beşeri kabiliyetler ve operasyon ve organizasyon değerlendirmesi adımlarını içerir. Değerlerin Analizi şirket kültürü ve ortak değerlerin incelenmesi anlamına gelmektedir. Bu süreç dahilinde temel değerler, amaç, misyon açıklığı kavuşturulmakta, ortak ve çalışanların beklentileri belirlenmektedir. Değerlerin analizi stratejik analiz, istikamet ve strateji belirleme, uygulama ve değerlendirme için temel oluşturacaktır.

*Stratejik Seçim* aşaması ise analiz sürecinden elde edilen bilgilerin stratejik alternatiflerin belirlenmesi ve bunlar arasında en optimal strateji veya stratejilerin seçilmesi adımlarını içermektedir.

Son süreç olan *Stratejilerin Uygulanması* öncelikle iyi bir organizasyon gerektirir. Seçilen stratejiye göre işletmenin örgüt yapısı, yöneticilerin yetki ve sorumlulukları düzenlenmelidir. Bunların yanı sıra alt bölümlerin strateji ve politikaları ile bütçe ve programların hazırlanması da aynı kapsam dahilindedir. Uygulama safhasında bilgi akışının düzgün ve sistemli olması büyük önem taşır. Stratejilerin başarılı bir biçimde uygulanması için örgüt kültürünün yeni stratejilere adapte edilmesi ve işletmenin yeni hedeflerine uygun ortak değerler yaratılarak çalışanların motive edilmesi gereklidir.

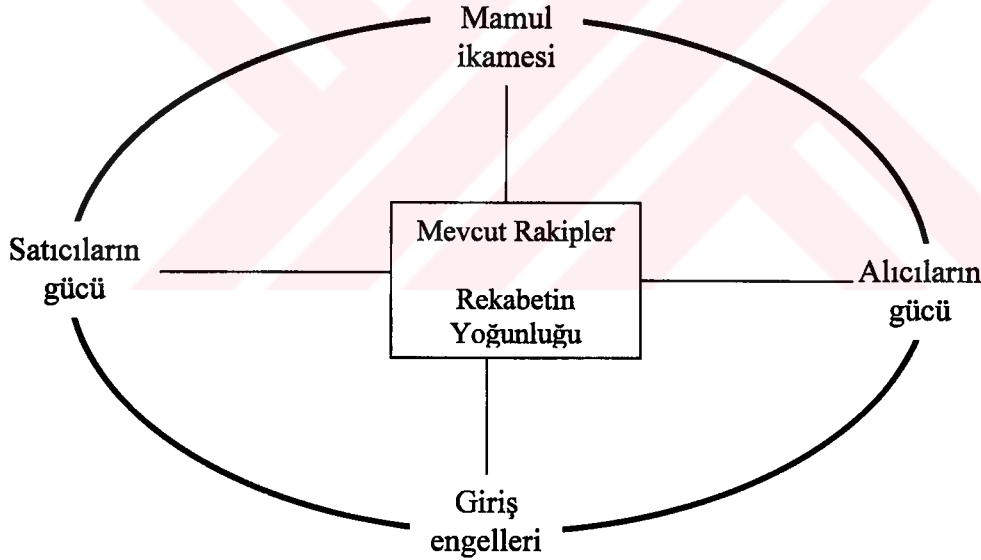
Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde, stratejik yönetim süreci genel hatları ile ele alınacak, ancak bilgi ve teknoloji yoğun yaklaşımların üzerinde durulacaktır. Bu yaklaşımlar arasında en etkili olarak kabul edilen "Porter'ın 5 Temel Faktör Analizi" olarak bilinen modeldir.

## 2.2.4. PORTER'IN REKABET BELİRLEYİCİLERİ

Porter tarafından 1980 ve 1985 yıllarında yayınlanan iki eserde geliştirilen model işletmenin içinde bulunduğu pazarın endüstri yapısı ve rekabet koşullarını dikkate almaktadır. Porter'a göre rekabeti belirleyen 5 temel faktör şöyledir:<sup>13</sup>

- mevcut rekabetin seviyesi
- alıcılar ve alıcıların pazarlık gücü
- satıcılar ve satıcıların pazarlık gücü
- pazara yeni girişler
- ikame malların özellikleri

Şekil 1'de , "Porter'ın Rekabet Belirleyicileri" olarak bilinen 5 temel faktör gösterilmektedir:<sup>14</sup>



Şekil 1. Porter'ın Rekabet Belirleyicileri

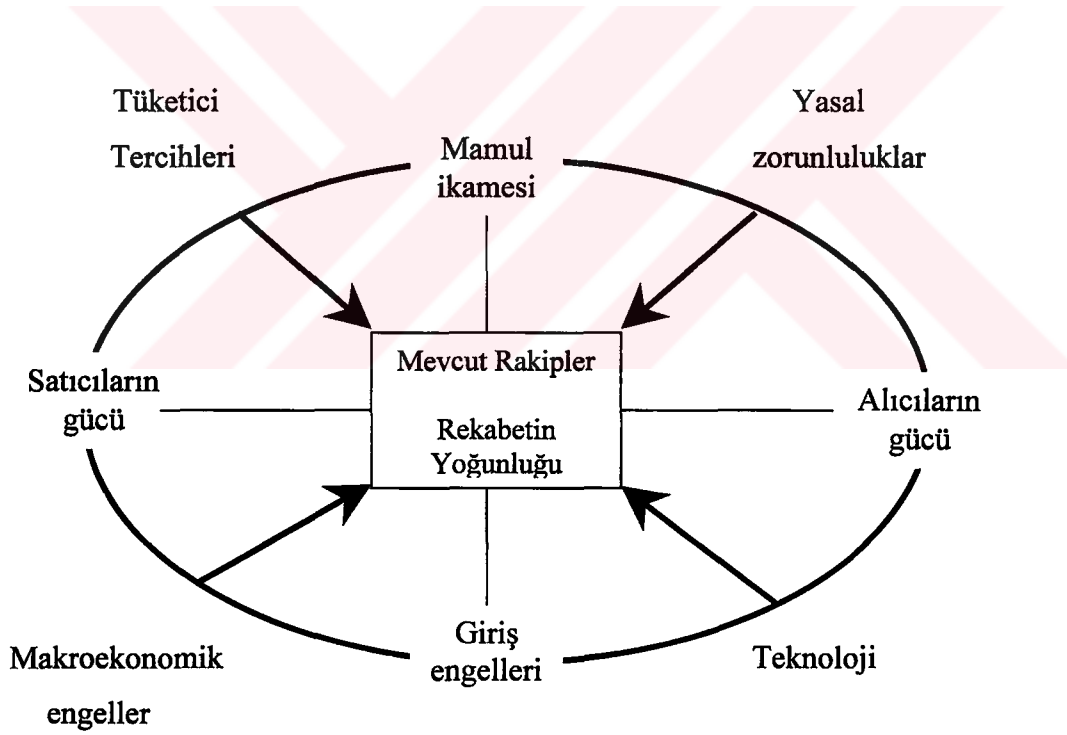
Porter'a göre adı geçen bu faktörler strateji geliştirilmesinde başrolü oynamaktadır. Alıcıların güçlü olması pazarda mamul fiyatlarının düşmesine neden olabilir. Satıcıların (tedarikçilerin) pazarlık güçleri, fiyat avantajları ve risk faktörleri strateji seçiminde

<sup>13</sup> DİNÇER, a.g.e. s. 71

<sup>14</sup> A.g.e., s. 72

değerlendirilmelidir. Mamul ikamesi varsa ve piyasaya giriş engelleri yoksa, pazarda rekabet yoğunluğu nedeniyle fiyatlar düşebilir ve kârlılık azalabilir. Strateji seçimi aşamasında yöneticiler bu beş faktörün geleceğini ve işletmeye sağlayabileceği fırsat ve tehditleri dikkate almak zorundadır. Bu şekilde işletme pazar eğilimlerini öngörerek değişikliklere karşı tedbir alacak ve faydalanacak, böylelikle de rekabet avantajı sağlayabilecektir.

Porter'ın çalışması stratejik yönetim adına önemli bir çalışma olarak kabul edilmektedir. Ancak, günümüzün değişen koşulları ile bu çalışmanın bazı noktalarda eksik olduğu ortaya çıkmıştır. Yeni stratejik alternatiflerin, özellikle de şirket evlilikleri ve stratejik işbirliklerinin açıklanmasında Porter'ın 5 temel faktörü yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle bu 5 faktörün tamamlayıcısı olarak yeni değişkenler ileri sürülmüştür. Porter'ın çalışmasının geliştirilmiş hali aşağıda Şekil 2'de gösterilmektedir:<sup>15</sup>



Şekil 2. Porter'ın 5 Temel Faktör Modelinin Geliştirilmesi

<sup>15</sup> AYDIN, a.g.e., s. 13.



Coyne ve Subramanian'ın çalışmalarına göre, bilgi teknolojilerinin Porter'ın 5 temel faktörü üzerindeki etkileri aşağıdaki gibidir:<sup>16</sup>

- Pazara Yeni Girişler; Bu tehdit, bilgi teknolojilerinin özellikle de e-ticaretin günümüzde ulaştığı seviye ile eskiden olduğundan daha tehlikeli duruma geçmiştir. E-ticaret yoluyla küresel bir firma ile yerel bir işletme aynı fırsatları eşit koşullarda kullanma şansına sahiptir. Bu durum için ihtiyaç duyulan bilgi teknolojisi günümüzde kolayca sağlanabilir. Bu açıdan da bilgi teknolojileri her an için beklenmedik bir rakip yaratabilir. Bu duruma en çarpıcı örnek Barnes&Noble ile Amazon firmalarıdır.
- Tedarikçiler; İşletmelerin tedarikçilerle entegrasyonunu bilgi sistemlerinin varlığıyla kolaylaştırır. Çok sayıda tedarikçinin kontrolü ve değerlendirilmesi ile risklerin belirlenmesinde kullanılan araçlar bilgi teknolojileri ile sağlanır. Bu konu ile ilgili iyi bir örnek uluslararası alanda petrol, gıda maddeleri ve diğer hammadde alım-satımı yapan bir firma olan Cargill'dir. Şirketin tüm dünyada üzerindeki tedarikçi ve alıcıları ile oluşturduğu karmaşık bir faaliyet ağı bulunmaktadır. Tedarikçilerin entegrasyonu bilgi sistemleri sayesinde sağlanmaktadır. Cargill sistemini bir şifre aracılığı ile tedarikçilerine açmıştır. Bu sistem tedarikçilerine firmanın hangi ürün düzeyinde talebi olduğunu göstermektedir. Farklı tedarikçilerin cevapları sistem tarafından daha önce belirlenen kriterlere uygun olarak değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme satın alma kararını veren uzman bir sistem olarak çalışır. Sistem ihtiyaçlara en uygun tedarikçiyi seçer ve belli bir onay prosedürüne uyarak tedarikçiye olumlu yanıt vererek satın alma süreci tamamlanır.
- İkame mal; Bilgi teknolojilerinin hızlı gelişimi her ürüne alternatif yaratma noktasında dikkatle takip edilmelidir. Bu tehlike bazı ürünler için doğrudan etkilidir. Özellikle de e-ticaret tüm sektörleri etkilemektedir.
- Alıcıların pazarlık gücü; Bilgi teknolojileri alıcılara işletmeleri daha yakından tanıma ve değerlendirme şansını sunarak alıcıların pazarlık gücünü daha etkin hale getirir.

Porter'ın beş temel faktör modeli işletmenin geleceği ile ilgili belirsizliklerin azalmasını amaçlamaktadır. Bunun için stratejik bilgilerin toplanması ve analizi gereklidir. Stratejik Analiz bu bilgilerle ilgilenir. Stratejik Analiz'de kullanılan birkaç model aşağıda açıklanmaktadır.

---

<sup>16</sup> A.g.e., s.14.

## 2.2.5. Stratejik Analiz

### 2.2.5.1. SWOT (FÜTZ) Analizi

SWOT Analizi işletme içi kaynaklar ile işletme çevresi arasındaki etkileşimi dikkate almaktadır. Bu analiz ile işletmenin bir bütün olarak mevcut durumu, üstünlük ve zayıflıkları ve bunların çevresel faktörlerle uyumlu hale getirilmesi süreci için temel oluşturulmaktadır.

Stratejik yönetimin en önemli amaçlarından biri, işletmenin çevresel fırsatlardan yararlanmasını ve dış tehditlerden korunmasını sağlayacak stratejiler geliştirmektir. Bu nedenle, başarı için harici fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi şarttır. Harici fırsat ve tehditler genellikle işletmenin kontrolü dışında gelişen ve işletmeye gelecekte fayda sağlaması veya zarar vermesi olası sosyal, ekonomik, kültürel, demografik, çevresel, politik, yasal, teknolojik ve rekabete yönelik tüm eğilim ve olayları içermektedir. Bilgisayar devrimi, biyoteknoloji, değişen değerler, globalleşme, e-ticaret ve artan rekabet firmalar için fırsat ve tehditlere birkaç örnektir.

Dahili üstünlükler ve zayıflıklar ise bir işletme dahilinde iyi veya kötü yürütülen kontrol edilebilir faaliyetlerdir. Bir işletmedeki yönetim, pazarlama, finans, üretim, AR-GE ve bilgi işlem faaliyetleri üstünlük ve zayıflıkların ortaya çıkabileceği alanlardır. Bu dahili faktörler; bazı oranlar, performans ölçümü ve geçmiş dönemler ile işkolu ortalamaları ile karşılaştırma gibi çeşitli yöntemlerle belirlenebilir. Bunların yanı sıra personel memnuniyeti, üretim verimliliği, reklam etkinliği ve müşteri sadakatini ölçüm için anketlerden de yararlanılabilir.<sup>17</sup>

### 2.2.5.2. BCG (Boston Consulting Group) Analizi

Boston Danışma Grubu (BDG) tarafından geliştirilen ve “Büyüme/Pazar Payı Matrisi” olarak da adlandırılan bu matris, en yaygın portföy analiz tekniğidir. Bu analizin dayandığı varsayım, yüksek pazar payına sahip, hızlı büyüyen ürün ve hizmetlerin yüksek

---

<sup>17</sup> Fred R. DAVID, *Strategic Management*, Prentice Hall Int. Inc., U.S.A., 1995, s. 10.

kârlılık ve rekabet avantajını da beraberinde getireceği fikridir. Analiz, pazar payı ile birlikte pazarın büyüme oranını ölçü olarak, mamuller ve pazarı inceleyen bir matrisin oluşturulması ile başlamaktadır. BCG planlama modelinin çıkış noktası matristeki her hücrenin nakit akışı özelliklerine sahip olduğudur.

### 2.2.5.3. PIMS Analizi

PIMS Analizi, işletmenin pazarlama stratejileri ile yatırımın geri dönmesi arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan bir tekniktir. Analiz, herhangi bir strateji seçiminde ortaya çıkabilecek olası sonuçlar konusunda fikir vermektedir. Bu yöntem ilk olarak General Electric tarafından işletmelerin başarı ve başarısızlıklarını etkileyen faktörlerin belirlenip kullanılması, daha sonra da Harvard Business School'un katılımıyla 620 değişik alanda faaliyet gösteren 57 işletmede yapılan araştırmanın sonuçları üzerine kurulmuştur. Çalışmadan çıkan sonuçlar şöyledir:<sup>18</sup>

- Kârlılık üzerinde en etkili faktör pazar payıdır.
- Kârlılığı olumlu etkileyen ikinci önemli faktör ürün ya da hizmet kalitesidir.
- Birim başına yapılan pazarlama araştırmaları işletmenin kârlılığını düşürmektedir.
- Pazar payı düşük olan işletmeler AR-GE masraflarının satışlara oranını düşük tutmalıdır.

Bu analize yönelik eleştiriler, çalışmanın günümüzün sürekli değişen dinamik ortamında statik bir yöntem olduğuna işaret etmektedir.

### 2.2.5.4. Değer Zinciri Analizi

Michael Porter tarafından geliştirilen bu yaklaşım, örgüt içi analiz için geçerli bir çalışma olarak kabul edilmektedir. Bu analize göre, bir şirketin değeri ürettiği mal ve hizmeti satın almak isteyen müşterilerin miktarıyla ölçülür. Eğer bir şirketin yarattığı değer, onun tedarik, üretim ve pazarlama gibi değer yaratan fonksiyonlarının maliyetini aşarsa kar oluşur.

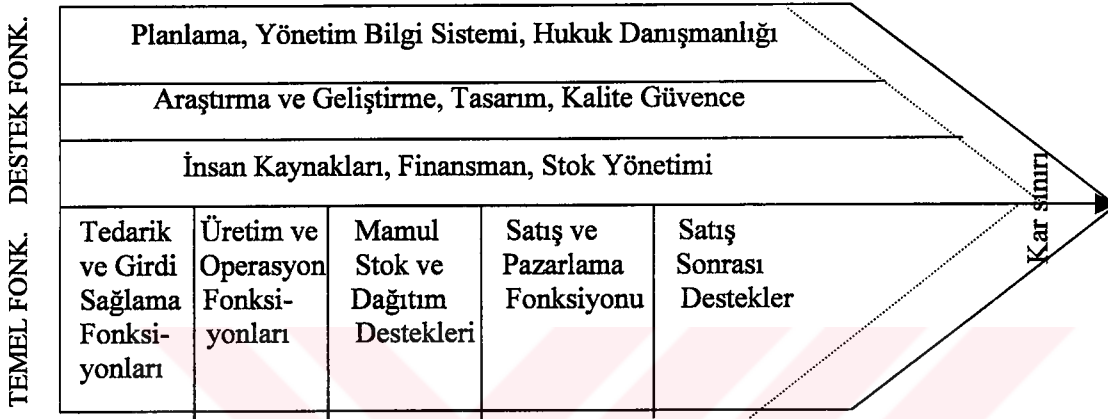
Porter'ın değer zincirinde örgüt faktörleri temel ve destekleyici faaliyetler olarak ikiye ayrılır. Temel faaliyetler mamulün fiziki olarak üretimi ve satışı ile ilgili fonksiyonları

---

<sup>18</sup> DİNÇER, a.g.e., s. 264.

içerir. Destek faaliyetleri ise, temel faaliyetlere girdi sağlayan ve onların daha etkili ve verimli olmasına yarayan bilgi ve hizmeti sunar.

İşletme, bahsedilen temel ve destek faaliyetlere ayırdedici bir özellik getirdiği takdirde rekabet üstünlüğü elde edecek, aksi halde kârlılık azalacaktır. Şekil 3'te Porter'ın Değer Zinciri içerisinde yer alan örgüt içi faktörler gösterilmektedir.<sup>19</sup>



Şekil 3. Porter'ın Değer Zincirine Göre Örgüt İçi Faktörler

Porter'a göre, bilgi teknolojileri işletmenin değer zinciri içindeki tüm faaliyetlere doğrudan etkilidir. Bilgi teknolojileri rekabet avantajı sağlama boyutunda üç temel kavram üzerinde etkilidir: maliyet, farklılaştırma ve ürün çeşitliliği.

Bilgi teknolojilerinin işletmelerdeki ilk kullanım amacı maliyeti büyük ölçüde düşürmek, fiyat faktörü ile pazarda lider olmak şeklindedir. Bilgi teknolojileri ayrıca işletmenin ürün gamının artırılması (ürün çeşitliliği) ve üretim fonksiyonunun pazar odaklı kullanılması (farklılaştırma) yolunda etkili olmaktadır.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> DİNÇER, a.g.e., s. 213.

<sup>20</sup> Alparslan ÇAĞLAK, *Bilgi Teknolojilerinin Örgüt Yapılarına Olan Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üni. SBE, İstanbul, 1998, s. 50-51.

### 2.2.5.5. Temel Değerler - Vizyon ve Misyon

Vizyon, bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başarılammış olan, gelecekte başarılmasını düşündüğü yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen ve o kişinin kendisine özgü düşünceleridir. Kişisel vizyonlar güçlerini bir kişinin o vizyonu dert etmesinden alırlar. Paylaşılan vizyonlar ise güçlerini ortaklaşa bir dert edinmeden alırlar. Kişisel hedefler nasıl kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgeler ise paylaşılan vizyon da organizasyonun her kademesindeki çalışanların ve yöneticilerin ortak sahip oldukları hedefler ve imgelerdir. Basitçe paylaşılan vizyon “Ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. Stratejik yönetimde hedeflere bağlılığı, değişim için gerekli enerjiyi paylaşılan vizyon sağlayacaktır.<sup>21</sup>

Türkiye’de müşterilerine toplam iletişim çözümleri sunan Netaş firmasının vizyonu İstikrarlı ve kârlı bir büyüme elde etmek ve

- En iyi işveren,
- Teknoloji ve kalitede önder,
- İş yapılacak en iyi ve en güvenilir firma,
- Topluma katkı, çevre, sağlık ve güvenlik açısından örnek kuruluş olmayı sürdürmektir.

Firmanın misyonu ise “Mükemmel iletişim çözümleri sunmak” şeklindedir.

Vizyon “Ne olmak istiyoruz?” sorusuna cevap verirken, misyon “Ne iş yapıyoruz?” sorusunu cevaplamaktadır.<sup>22</sup> Bir firmanın misyonu o firmayı içinde bulunduğu işkolu, hizmet ettiği müşteri ve vizyonunu tamamlayabilmek için gerekli olan özelliklere göre tanımlar. İşletmenin amaç ve ideallerini yakalayan vizyonlar, örgüt misyonunda daha somut ve “gerçek” olarak belirir.<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Henry MINTZBERG, James B. QUINN, *The Strategy Process*, Prentice Hall Int., U.S.A., 1996, s. 419.

<sup>22</sup> DAVID, a.g.e., s. 91.

<sup>23</sup> Robert A. PITTS, David LEI, *Strategic Management – Building and Sustaining Competitive Advantage*, West Publishing Company, U.S.A., 1996, s. 9.

Misyonun kelime anlamı bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görevdir. İşletme yönetimi açısından ise misyon, örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya işletmelerin kendilerini görmek istedikleri yerdir.<sup>24</sup>

Örgüt misyonu, 'paylaşılan değerler' veya 'ortak inançlar' anlamına gelmektedir. Bir misyon ifadesinin içermesi gereken dört önemli öge şunlardır:<sup>25</sup>

- **Amaç.** İşletmenin varoluş nedenidir.
- **Strateji.** İşletmenin istikametine yönelik kararlarını içerir.
- **Değerler.** Çalışanlarının inançları ve önem verdiği ilke ve öncelikleri içerir.
- **Davranış Standartları.** Rekabeti ve değer sistemini destekleyen politikalar ve davranış biçimleri

Tablo 2'de bazı firmaların stratejik misyon ifadelerinden örnekler verilmektedir:<sup>26</sup>

TABLO 2 - Stratejik Misyon İfadeleri	
AT&T	Biz kendimizi insanları biraraya getirme, insanların birbirlerine ve ihtiyaç duydukları bilgi ve hizmetlere istedikleri zaman, istedikleri yerde kolaylıkla erişebilmeleri konusunda dünyanın en iyisi olmaya adanmışız.
Frito-Lay	Misyonumuz, Amerika'nın çerez ihtiyacını her yerde bulunabilecek eğlenceli gıdalarla en iyi şekilde tatmin edebilmektir.
Southwest Airlines Co.	Southwest Havayollarının misyonu sıcaklık, dostluk, gurur ve şirket ruhu anlayışı ile bütünleşik en kaliteli müşteri hizmetini sağlamaktır.

<sup>24</sup> EREN, a.g.e., s. 12.

<sup>25</sup> DİNÇER, a.g.e., s.13.

<sup>26</sup> Michael A. HITT, R. Duane IRELAND, Robert E. HOSKISSON, *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, West Publishing Company, U.S.A., 1995, s. 21.

## 2.2.6. Stratejik Seçim

### 2.2.6.1. Alternatif Stratejilerin Belirlenmesi

Stratejik Analiz aşamasından sonra yönetim, mevcut durumdan faydalanabileceği bir alternatifler setini dikkate almalıdır. Bu alternatifler incelenirken stratejik yönetimden sorumlu yöneticiler şu sorulara cevap aramalıdır:

- Hangi işle ilgilenmekteyiz ?
- Mevcut olan işimizi sürdüreceğiz miyiz ?  
Eğer sürdürmeyeceksek, hangi yolu seçmeliyiz ?
- Mevcut faaliyetimize yeni iş ilave edecek miyiz ?  
Eğer edeceksek, mevcut etkinliğimizi artırarak büyümeyi planlıyor muyuz?

Bu sorulara verilen cevaplardan çıkarılacak sonuç mevcut durumun korunması, büyüme veya küçülme stratejisi şeklinde olabilir. Bu stratejiler belirlenirken işletmenin karşısına hükümetin, bürokrasinin, sendikaların ve hatta bazen de halkın çıkacağı dikkate alınmalıdır. Bu yüzden, bir strateji herhangi bir sebeple uygulanamadığında uygulamaya konulabilecek başka bir stratejinin hazır olması gerekir.

### 2.2.6.2. Stratejinin Seçilmesi

Çeşitli şartlar ve imkanlar beraberce düşünülerek belirlenen alternatif stratejiler sıralandıktan sonra bunlardan birisi uygulama stratejisi olarak seçilecektir. Yönetimin görevleri arasında en önemli ve yaygın olan karar verme mekanizması burada devreye girer. Yönetimin deneyimi, karar verme yeteneği ve yaratıcılığı karar vermede etkili olacaktır. Lineer programlama, envanter modeli, olasılık teorisi, Kritik Yol Metodu (Critical Path Method - CPM), Program Geliştirme ve Gözden Geçirme Tekniği ( Program Evaluation and Review Technique - PERT) gibi karar verme metodları, yöneticilerin etkili karar almalarına yardımcı olacaktır.

Karar verme aşamasında, avantaj ve dezavantajları gözönünde bulundurularak grup kararı da alınabilir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, genelde grup ya da komite bir



şahsın aldığından daha iyi ve etkili karar almaktadır. Grup tartışması metodlarından en yaygın olanları şunlardır:

1. *Beyin fırtınası metodu (Brainstorming)*, bir grup insanın yaratıcı bir şekilde düşünerek fikir üretmesi tekniğidir. Bu yöntem<sup>27</sup>
  - konu seçiminde,
  - olası sorunların önceden belirlenmesinde,
  - bir soruna yol açan nedenleri saptamada,
  - sorunla ilgili hangi verilerin toplanacağını saptanmasında,
  - bir sorunu ortadan kaldıracak çözüm önerilerinin belirlenmesinde kullanılır.
2. *Varsayılan grup tekniği (Nominal group technique)*, karar verecek grubun biraraya gelerek tartışma yapmaksızın fikirlerini derecelendirmek üzere gruba ifade ettiği ve en yüksek dereceyi alan fikrin karar olarak alındığı grup karar alma usulüdür.
3. *Delphi tekniği*, karar verecek grubun fizik olarak biraraya gelmeden anket ya da yazılı sorgulamaya cevap vermesiyle sonuca varılan bir karar alma tekniğidir. Bu teknik çok uzun zaman alan bir grup karar alma tekniğidir.

Ne şekilde seçilirse seçilsin, seçilen strateji işletmenin misyonuna, amaçlarına ve kapasitesine uygun olmalıdır.

### **2.2.7. Stratejinin Uygulanması**

Stratejik yönetim sürecinin son aşaması stratejinin uygulanmasıdır. En iyi stratejiler bile, eğer seçilen strateji yönetim tarafından onu uygulamak için programlara, politikalara ve öteki uzun ve kısa vadeli planlara aktarılmasında başarılı olunamazsa boşa gidebilir. İşletme stratejilerinin uygulanması, yönetimin tüm faaliyetlerini ve fonksiyonlarını ilgilendirir. Stratejinin uygulanması aynı zamanda fonksiyonel stratejilerin belirlenmesini ve kaynakların geliştirilmesini de gerektirir. Stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için üzerinde durulması gereken bir başka konu da örgüt kültürüdür. Belirlenen stratejilere paralel olarak örgüt

<sup>27</sup> ....., *Kalite Geliştirme El Kitabı*, Türkiye Şişe Cam A.Ş. Yayını, İstanbul, s.19.



kültürünün gözden geçirilmesi, ortak değerler oluşturulması ve çalışanların motive edilmesi gereklidir.

*Sonuçların Kontrol ve Değerlendirilmesi*, stratejik yönetim sürecinin başarıyla devamlılık göstermesi için kritik bir aşamadır. Stratejilerin kontrol edilmesi, stratejik uygulamaların, planların başarıya ulaşması ve amaçların elde edilmesinde ne derece etkili olabildiğinin tespiti ve örgüt üyelerinin motivasyonu için araçlar sağlanması için gereklidir.

Değerlendirme safhasında ise yönetim süreci boyunca elde edilen veriler toplanarak geri bildirim sağlanır. Bu veriler geleceğe yansıtılarak strateji geliştirme sürecine yeniden başlanır.

### **2.3. İŞ SÜREÇLERİ MÜHENDİSLİĞİ, STRATEJİK YÖNETİM VE BİLGİ SİSTEMLERİ İLİŞKİSİ**

İşletmenin başarıya ulaşabilmesi için stratejik yönetim içindeki ana süreçler ve ilişkili olduğu alt süreçlerin belirli bir doğrultuyu ve bütünleşmeyi sağlaması şarttır. İş süreçleri en genel haliyle bir girdinin belli faaliyetler serisinde kullanılarak çıktıyı oluşturma çalışmasını kapsamaktadır. İşletmelerin organizasyon yapısını oluşturarak şirket politikalarına, kurallarına ve prosedürlere uygun bir şekilde faaliyetlerini yerine getirmesi iş süreçlerinin oluşturduğu bileşik bir çalışmadır.

Günümüz dinamik koşulları şirketlerin yapılandırılmasını ve buna uygun olarak iş süreçlerinin yeniden masaya yatırılmasını gerektirir. Daha az kaynaktan daha çok çıktı alınmasını hedefler. Bu süreç BPR – Business Process Reengineering- yani iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması olarak adlandırılır. Bu uygulama sürecin kapsamı ve kriterlerine uygun olarak işletmelerde farklı düzeylerde uygulanır. Bazen sadece satınalma sürecinin yeniden yapılandırılması mümkün iken bazı durumlarda da şirketin iş tanımını değiştirmeyi gerektirecek kadar kapsamlı olabilir. Bu süreçlerin yeniden yapılandırılması ve uygulaması da farklı şekillerde olabilir. Bu uygulama bazen bir evrimleşme süreci ile şirket için uzun dönemli bir değişimi, bazen bir devrim niteliğinde kısa bir zaman süreci içinde çok hızlı bir dönüşümü gerektirebilir. İş süreçlerinin her biri şirket açısından kattığı gerçek değerle ele alınarak yeniden yapılandırılması uygulamasının tüm kesimlere katma değer olarak yansıtacağı düşünülür. Özünde iş süreçleri bu amaca uygun ele alınmasına karşın örnekler

farklı bir yönün de ele alınması gerektiğini göstermektedir. İş süreçlerinin iyileştirilmesi sonucunda Amerikan Fortune 500 listesinde bulunan şirketlerden IBM 85.000, AT&T ise 83.500 kişinin işine son vermiştir.<sup>28</sup>

Stratejik yönetim uygulamada en kapsamlı ve en uzun vadeli süreç olarak kabul edilmektedir. Bu süreç daha önce de belirtildiği gibi bazı alt adımları da içermektedir. Bu nedenle süreçlerin tek başlarına iyileştirilmesi işletmenin bütününe fayda getirmeyebilir. İş süreçlerinin iyileştirilmesi, bütünleşik bir optimizasyonu ve müşteriden tedarikçiye kadar uzanan zincirin entegrasyonu (supply chain integration) sonucu kurumun kaynaklarının (ERP-Enterprise Resource Planning) en iyi şekilde kullanılmasını sağlar.

Özellikle global ve çok uluslu işletmelerde bilginin kullanılması ve yönlendirilmesi bilgi sistemlerinin kritik önemini ortaya koymaktadır. Bilgi sistemleri bir işletmenin en kritik kaynağının, yani bilginin kullanımında önemli bir görev üstlenmektedir. Bu açıdan, bilgi sistemlerinin işletmelere sağladığı katkı gerçekte işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanması yolunda etkili olmaktadır.

### **3. İNTERNET VE ELEKTRONİK İŞ**

#### **3.1. İNTERNET VE YENİ EKONOMİ KAVRAMI**

İnternet, kelime anlamına bakıldığında, birçok ağ arasındaki bağlantı anlamına gelmektedir ki, amacı ve bulunduğu yer bu tanıma uymaktadır. İnternet bugün 150 milyondan daha fazla insanın kullandığı çok geniş bir haberleşme şebekesidir.

Teknik olarak bu konunun boyutları derin olmakla beraber, sosyal boyutu ile İnternet, bir haberleşme, bilgi paylaşma, toplumsal tepki gösterme, ticaret yapma ve fikir üretme platformudur. Şu anda toplumların çoğunluğu tarafından kullanılmıyorsa da, toplumun en dinamik kesimleri olarak sayılan, öğrenciler, sermaye kuruluşları ve iletişim örgüt ve kuruluşları tarafından yoğun olarak kullanılması, onun önemini kullanan kesimin toplum içindeki yüzdesinden daha fazla kılmaktadır. Kullanımının en yaygın olduğu ABD’de yaygınlık oranı %45-%50 seviyesindedir. Bu oran diğer ülkelerde daha da düşüktür, ancak

---

<sup>28</sup> AYDIN, a.g.e., s. 31.

daha önce de vurgulandığı üzere, kullanıcılarının toplumun bugünü ve geleceği üzerinde etkili olacak odaklarda yoğunlaşması, önemini artırmaktadır.

Tarihçesine baktığımızda, 1960'lı yıllara kadar geriye gitmek mümkündür. 1960'lı yılların sonlarında Amerikan Savunma Bakanlığının askeri kurum ve birlikleri her biri bağımsız olarak çalışabilen ve aralarında çeşitli şekillerde bağlantıya müsaade eden bir iletişim altyapısı kurmak için bir proje başlatması ile ilk tohumlar atılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda bugün İnternet dediğimiz ve İnternet'i oluşturan protokollerin kullanıldığı bir şebeke ortaya çıkmıştır. Bu şebeke geçtiğimiz 25 yıl içerisinde, çeşitli kurum ve kuruluşları da içine alarak genişlemeye devam etmiştir. Ancak, bugünkü İnternet kavramının ortaya çıkışı ve gelişmesi 1995 senesinden sonraya rastlamaktadır. 1995 senesinde, WWW kavramının icat edilmesi ve bugün kullandığımız tarayıcı (İnternet Explorer, Netscape, Opera, vs) programlarının ilk versiyonlarının piyasaya sürülmesi, İnternet kullanımını inanılması güç bir hızla yükselişe geçiren ateşleyiciler olmuştur. Bu ateşlemede, kişisel bilgisayar kavramının yaygınlaşması ve bilgisayar kültürünün yerleşmeye başlaması gibi parametreler de etkili olmuştur.

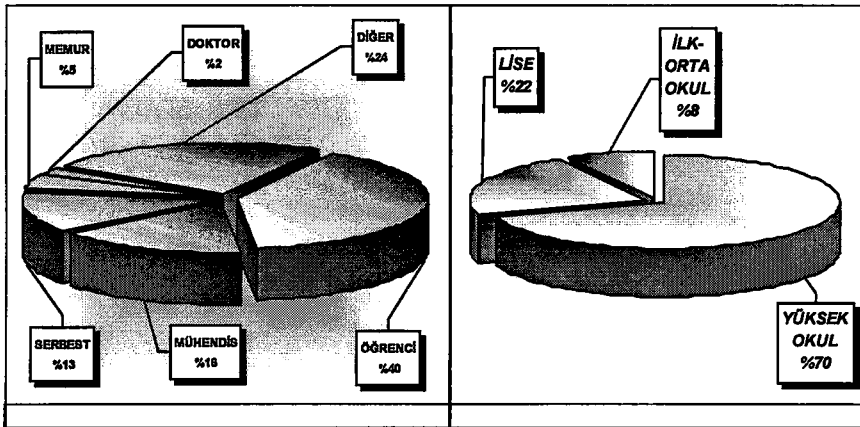
Teknik olarak İnternet iletişimini – aslında daha çok katman olmakla beraber – temelde iki katman olarak düşünmek mümkündür. En alt seviyede fiziksel bağlantılardan bahsedilebilir. Bu fiziksel bağlantıların bugün en popüler olanları, bakır kablo bağlantıları, yüksek hızlı fiber optik kablo bağlantıları, uydu teknolojisi, radyo dalgaları ve kızıl ötesi ışınlardır. Fiber optik hatlar ve kablosuz olarak nitelendirilen uydu, radyo dalgaları gibi bağlantılar giderek daha popüler olmakta ve daha ucuza daha çok uygulama alanı bulmaktadır. Bu da hayatın ve iletişimin giderek artan miktarda ve hızda yapılması için altyapıyı hazırlamaktadır.

Fiziksel bağlantı seviyesinin üstünde ise, sanal bağlantılar vardır. Her uç noktadan (node), başka bir uç noktaya aynı fiziksel bağlantıyı kullanan birden fazla bağlantı gerçekleşebilir. İnternet'in bugün bulunduğu noktada ses, veri, görüntü, resim gibi birçok öğeyi bütünlük olarak taşıyabilmesi ve aynı anda birden fazla nokta ile karışıklık olmaksızın çalışabilmesi de bu katmansal soyutlamanın bir sonucudur. Bu katmanlı yapının getirdiği esneklik gelişmeyi motive edici en önemli faktördür.

Bulduğumuz noktadan ileriye baktığımızda yakın gelecekte İnternet akımının ikinci büyük dalgası tüm ticari şirketleri, ticari olmayan kurumları ve hatta devleti saracak gibi görünmektedir. Yakın gelecekte toplumun bilgi ve iletişim toplumu olacağı, kablosuz çözümler ile iletişim ve bilgiye erişim için zaman ve mekan duvarlarının kalkacağı yeni bir hayat biçiminin başlayacağını tahmin edebilmek mümkündür. Nitekim, sadece cep telefonu teknolojisindeki yayılma ve gelişme bile bu öngörü için iyi bir örnekleme teşkil etmektedir.

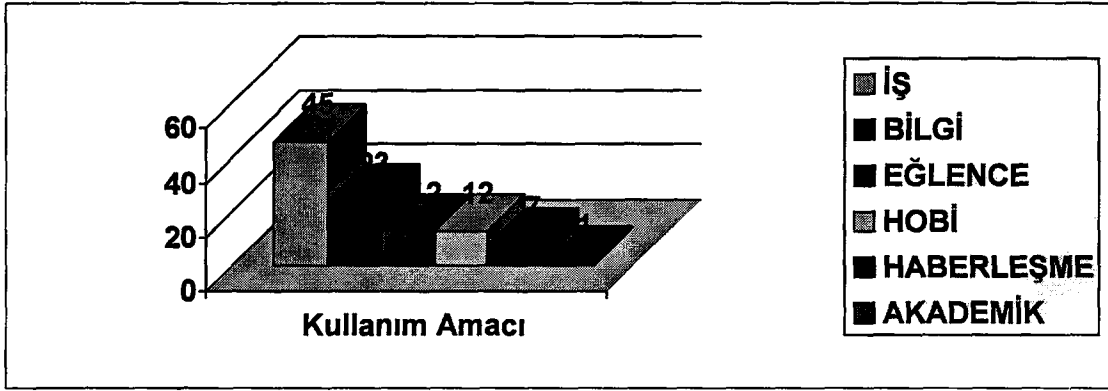
### 3.1.1. Günümüzde İnternet'in Kullanımı

Artık İnternet, kendi halinde gelişmekte olan, sadece askeri ve akademik çevrelerin rağbet gösterdiği bir şebeke değildir. Dünya üzerindeki büyük para hareketlerini dahi etkileyen, siyasi boyutları olan, yeni bir toplumun başlangıç noktasıdır. Tüm dünyayı saran şeffaflaşma ve küreselleşme akımının hem en büyük destekçisi hem de ona karşı durabilecek güçleri örgütleyebilecek yegane demokratik ve sansürsüz iletişim aracıdır. İşte bu noktada, eğer önümüzdeki günlerde yeni bir toplum yapısı meydana gelecekse, genel anlamda iletişimin, özel anlamda İnternet'in bunda rolü büyük olacaktır. Burada durup, kimin İnternet'i ne için kullanmayı tercih ettiğini irdelemekte fayda var. Şekil 4, Türkiye'deki İnternet kullanıcılarının profili, Şekil 5 ise İnternet'in kullanım amaçlarını göstermektedir.<sup>29</sup>



Şekil 4. İnternet Kullanıcılarının Profili

<sup>29</sup> <http://www.isection.com/iqmarket.htm>



Şekil 5. İnternet Kullanım Amaçları

İnternet, ticaret rüzgarlarının, doğudan batıya, kuzeyden güneye tüm dünyayı dolaştığı çağımızda, kimileri tarafından 1900'lü yılların başında yaşanmış büyük sanayi devriminin eşdeğeri bir atılım olarak kabul edilebilir. Aynı zamanda da yeni bir ekonomi modelinin de çekirdeğini oluşturmaktadır.

İnternet'in işletmelerdeki kullanım amaçları ise şu başlıklar altında incelenebilir:<sup>30</sup>

- Haberleşme
- İşletme lojistiği
- Globalleşme
- Rekabet avantajı elde etme
- Müşteri hizmetleri ve teknik destek
- Maliyetin azaltılması
- İşbirliği ve gelişme
- Bilgi alışverişi ve veri aktarımı
- Pazarlama, halkla ilişkiler, satış
- İnsan kaynakları
- Araştırma ve geliştirme

<sup>30</sup> Jill H. ELLSWORTH, Matthew V. ELLSWORTH, *The New Internet Business Book*, John Wiley & Sons Inc., U.S.A., 1996, s. 164.

### 3.1.2. Yeni Ekonomi

Yeni ekonomi, genel anlamda, bilgisayar ve İnternet teknolojilerinin geleneksel ekonomiye verdiği Şekil olarak algılanabilir. Bu tanım biraz daha genişletilecek olursa ortaya yeni bir ekonomi ve iş yaşamı örüntüsü çıktığı, 1860-1900 yılları arasında yaşanan Endüstri Devrimi'ne benzer etkiler gözlendiğini söylemek mümkün olmaktadır. Bu konu, değişik boyutları ile çeşitli odaklar tarafından değişik Şekillerde incelenmiştir. Amerikan Ekonomik Gelişmeyi İzleme Bürosu tarafından Ağustos 2000 tarihinde yayınlanan bir raporda ise bu benzetmenin boyutları araştırma konusu yapılmıştır. Raporun sonucuna göre, şirketlerin ve kurumların iş yapış biçimlerinde önemli değişiklikler gözlenmektedir. Bu değişikliklerin yansımaları her alanda, özellikle insan kaynakları, satış, pazarlama, müşteri hizmetleri, üretim ve dağıtım rejimleri ile bunların hepsinin üzerinde yönetim rejimine etki etmektedir.

Yeni ekonomi içerisinde şirketler değer veya mal üretirken mutlak surette bilgiden yararlanırlar. Birbirleri ve müşterileri ile kişisel bilgiler de dahil olmak üzere paylaşma ve ortaklık kurma yolunu tercih ederler. Rekabetçi piyasada, rakiplerinin çokluğu, hızı ve sanallığı karşısında savunma mekanizmaları geliştirirler ve hızlı kararlar alırlar.

## 3.2. ELEKTRONİK İŞ

### 3.2.1. E-işin'in Tanımı

Günümüz eğilimlerine bakılacak olursa, önümüzdeki on seneyi farklı kılacak en önemli faktörün internet olacağını söylemek mümkündür. 5 yılda 50 milyon insanın internete bağlandığı dikkate alınırrsa, internet gelmiş geçmiş iletişim araçları arasında en hızlı yayılanıdır.\*

İnternet artık sadece bir veri ağı değil aynı zamanda da web üzerinden iş yapılmasını sağlayan bir satış ve dağıtım kanalıdır. E-ticaret daha önceleri tek başlarına olan bilgi endüstrilerinin (içerik, depolama, ağ, iş uygulamaları ve tüketici gereçleri) entegrasyonunu sağlamaktadır. Bu entegrasyon endüstriler arasındaki sınırların da kaybolmasına ve elektronik, basın-yayın, telekomünikasyon ve bilgisayar sektörleri arasında bir etkileşim

---

\* A.B.D. Ticaret Departmanının 1997 tarihli bir raporuna göre internet üzerindeki veri trafiği her 100 günde bir ikiye katlanmaktadır.

oluşmasına yol açmaktadır. Bunun da ötesinde müşterilerin ve işletmelerin normalde alıp sattıkları mal ve hizmetler etkilenmeye başlamıştır. Online kanal sayesinde satıcılar müşterilerine minimum altyapı ve düşük maliyette hizmet verebilme, tüketiciler de son derece geniş seçenekler arasından kendilerine en uygun olanını seçebilme fırsatı bulmuşlardır.

Klasik anlamda iş hayatı düşünüldüğünde, birbirleri ile iyi tanımlanmış arabirimler ve protokoller vasıtası ile iletişim kuran, birbirlerini hammadde, ara ürün, personel, veya son ürün konusunda besleyen ancak birbirlerinden ayrı karar alıp hareket eden şirketlerin varlığı gözlenir.

Yeni ekonomi içerisinde ise, ayrı küçük parçalar olarak başka şirketlerin ticari saldırılarına açık konumda bulunan şirketler organik bir model çerçevesinde örgütlenerek, yukarıda klasik iş hayatındaki tüm işlevleri birlikte hareket ederek yerine getirme eğilimindedirler. Bu birliktelik, vücudun organları gibi düşünülebilir. E-iş modelinin İnternet’i de, organlar arasında bilgi alışverişini sağlayan sinir sistemidir.<sup>31</sup>

Compaq firması tarafından yayınlanan Haziran 1999 tarihli “Compaq NonStop® eBusiness” isimli rapora göre e-iş tanımı şu şekildedir:<sup>32</sup>

***“Elektronik iş, mevcut iş modellerinin rekabet avantajı elde etmek amacıyla dönüştürülmesi için İnternet’in ve İnternet teknolojilerinin kullanılmasıdır.”***

Elektronik iş, işletmelere ait iş sistemlerinin partner, tedarikçi ve servis sağlayıcı iş sistemleri ve kullanıcılar ile tam otomatik ve ucucu entegrasyonu anlamında kullanılmaktadır. Şekil 6 iş sistemleri ile teknolojinin elektronik iş aracılığı nasıl entegre edildiğini göstermektedir.<sup>33</sup>

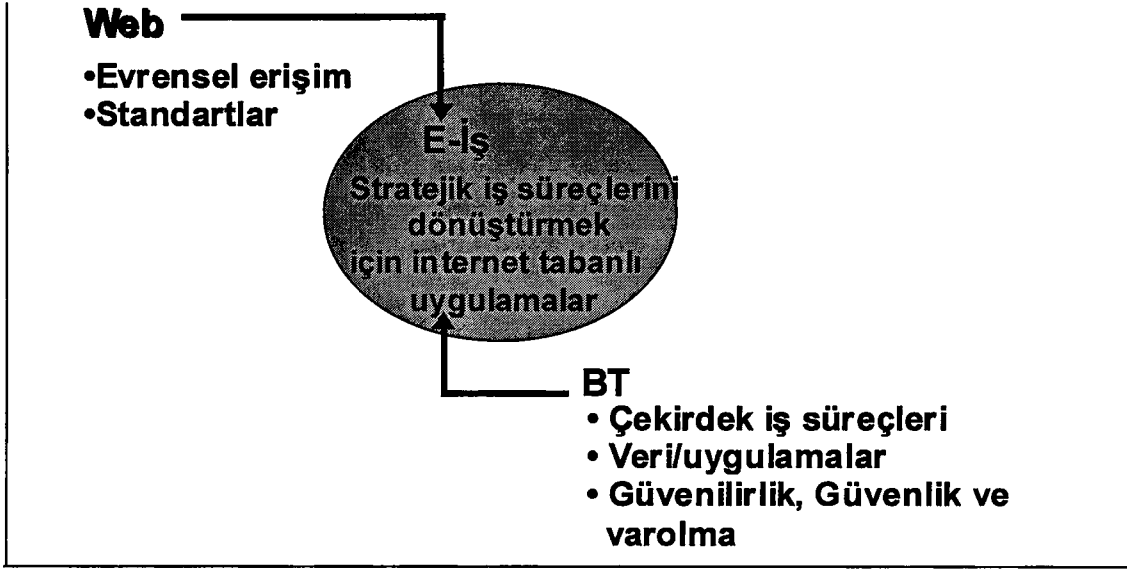
---

<sup>31</sup> William H. III GATES, *Dijital Düşünce Sistemiyle Düşünce Hızıyla Çalışmak*, Warner Books, New York, 1999, s. 5.

<sup>32</sup> , *Compaq NonStop® eBusiness Report*, NonStop® eBusiness Core Team, U.S.A., Haziran 1999, s. 5.

<sup>33</sup> A.g.e., s. 5.





**Şekil 6.** Mevcut İş Sistemlerinin İnternet Teknolojileri ile Bütünleştirilmesi

E-İş, iş kavramının yeniden keşfi olarak algılamak doğru değildir. Mevcut iş süreçlerinin operasyonel etkinliğinin artırılması amacıyla dönüştürülmesi ile ilgilidir. Bu ise, iş yapış şeklinin değiştirilmesi anlamına gelmektedir. Operasyonel etkinliğin artırılması işletmenin müşterilerine sağladığı değeri güçlendirecek ve rekabette firmaya ciddi bir avantaj getirecektir.<sup>34</sup>

Oluşma amacına ve bilgi akış yönüne göre e-İş kavramı dahilinde iki ana modelden söz etmek mümkündür:

**İşletmeler Arası E-İş (Business to Business):** Bütün bir iş hayatının arka plan işlerinin şirketler arasında bir iletişim altyapısı ile paylaşılması amacıyla gerek sektörler arası gerek sektör içi (yatay ve dikey) ticaret ortaklarını elektronik olarak birleştirmektedir. Lojistik faaliyetler, ödeme, tahsilat, dağıtım işleri, her parçası başka bir noktada olan dağıtık bir veritabanı üzerinde gerçekleşmektedir. Hammadde üreticileri, toptancılar, finansal aracı kurumlar daha ziyade bu tip bir oluşum içinde olacaklardır. En etkili B2B stratejileri geleneksel tedarik zincirinin akışını tersyüz edip duyarlı bir talep zincirine çevirmektedir. Esas büyük hacmin olacağı ve gerçek anlamda yeni iş yaşamının şekilleneceği model bu modeldir.

<sup>34</sup> <http://www.ibm.com/e-business/info>



**İşletmeden Tüketiciciye E-iş (Business to Consumer):** Son kullanıcı ve birey birey kişilere veya gruplara internet üzerinden doğrudan satışı, yani perakendeciliği içermektedir. Bu modelle pazarlama, ticaret ve doğru ürün karışımlarını doğru fiyatla tedarik etmek, müşterilerin zevk ve beğenilerine hitap etmeye çalışmak hedeflenmektedir.<sup>35</sup>

Ancak bu iki modeli birbirinden tamamen soyut olarak algılamak, Yeni Ekonomi modelinin entegrasyon gerekliliğine ters düşmektedir.

### 3.2.2. E-ticaretten E-işe Geçiş

E-ticaret ve e-iş genellikle birbirine karıştırılan kavramlardır. E-ticaret dijital ortamda alım-satım yapmak olarak tanımlanmaktadır. E-iş ise e-ticareti de kapsamakla beraber modern iş kavramının motorunu oluşturacak tüm ön ve geri ofis faaliyetlerini içermektedir. E-iş sadece e-ticaret işlemleri ile ilgili değildir, müşteriye verilen değeri maksimize etmek için eski iş modellerinin teknoloji yardımıyla yeniden tanımlanmasıdır. E-iş stratejinin kendisi iken e-ticaret e-işin son derece önemli bir yüzü olarak tanımlanabilir. E-işin en belirleyici özelliklerini şöyle özetlemek mümkündür:<sup>36</sup>

- **Hız:** Etkileşim ve işlemler anlık olarak gerçekleşmektedir. Yeni ürünler ve hizmetler sadece birkaç gün içinde oluşabilir, pazar payı edinebilir ve pazardaki dev firmalarla rekabet edebilir duruma gelebilmektedir. Rekabet edebilir durumda kalabilmek için iş süreçleri ve karar mekanizması “web zamanına” uygun olarak ivme kazanmalıdır, e-iş müşterisinin gecikmeleri affetmeyeceği unutulmamalıdır.
- **Tam erişim:** İnternet yer, zaman ve pazar sınırlarını ortadan kaldırmıştır. İşletmelerin yanısıra bireysel tüketiciler de internete bağlanmaktadır. Bir elektronik işletme yerel ticari uygulamalara ve sınırlayıcı yasaklara uyum sağlayabilecek kadar esnek olduğu sürece tüm dünya üzerinde günde 24 saat, haftada 7 gün faaliyet gösterebilir.

<sup>35</sup> Volkan ERSOY, E-ticarette Başarının Sırları, *Microsoft.Life Dergisi*, Terminal İletişim, İstanbul, Ekim-Aralık 2000, Sayı 11, s.16-19.

<sup>36</sup> ....., *eBusiness Imperative*, Concours Group, U.S.A., 1999, s. 1.

- **Düşük maliyet:** Elektronik işlemlerin maliyetleri normal hayattakilere oranla son derece düşüktür. Alıcı ile satıcı daha sürtünmesiz bir şekilde bağlantı kurarak işlemlerini daha düşük giderlerle tamamlayabilmektedir.
- **Müşteri kontrolü:** Müşteriler tedarikçilerle ilişkileri kontrol edebilmekte ve kıyaslama yapabilmektedir. Perakende satışta işlem yönü satıcının dükkanından alıcının bilgisayarına doğru kaymaktadır. Seçkin alıcılar üstün nitelikli ve isteklerine göre özelleştirilmiş ürün ve hizmetler talep etmekte ve bunlara ulaşmaktadır.
- **Pazara giriş kolaylığı:** Pazara giriş engelleri sanal olarak ortadan kalkmıştır. Küçük, istekli ve yenilikçi firmalar kendilerini e-işletmeler olarak tasarlamakta ve hızla büyüebilmektedir. Küçük firma olmanın en önemli avantajı sanal dünyanın kurallarına uygun olarak esnek davranabilmektir. Bir işletme en iyi müşterilerin dikkatini çekmek ve müşteri sadakati yaratmak için sunduklarını sürekli yenilemelidir.
- **İşsel bağımlılık:** Elektronik pazarlarda bir değer zincirinin tüm oyuncuları birbirlerine bağımlıdır. Aralarındaki bilgi akışı ve iş süreçleri kusursuz olmalıdır. Bir işletmenin performansı iş ortaklarının performansına bağlıdır.
- **İş modellerinin yenilenmesi:** Elektronik pazarda oynanan oyunlar sonsuzdur. Rekabet avantajı elde etmenin tek yolu iş ortaklarının niteliklerinden ve elektronik pazarların özelliklerinden yararlanabilen yenilikçi bir iş modeline sahip olmaktır.

### 3.2.3. E-iş Şirketleri

Elektronik iş sektöründe ön plana çıkmaya başlayan şirketler yenilikçi ve gelişmelerine faydalı olabilecek yapıcı riskler almaya hazır, elektronik ticaretten korkmayan şirketler olarak göze çarpmaktadır. Bu şirketlerin ortak özellikleri rakiplerinden önce davranıp araştırma yapmaları, yatırımlarını zamanında yapmaları, müşteri tarafından kendi endüstrilerinde ön sırada yer alan, sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesini, değerini yükseltmek için mümkün olan herşeyi yapan bir şirket olarak tanınmak istemeleridir. Bu bölümde

elektronik fırsatları iyi değerlendirdikleri kabul edilen kendi sektöründe öncü firmalardan birkaçı incelenecektir.<sup>37</sup>

## **DELL COMPUTER**

Dell Computer, internet üzerinden doğrudan tüketiciye bilgisayar satarak kalıpları kırmıştır. Firmanın cirosu 1997 yılında bir önceki yıla göre yüzde 47 artarak 7.800.000.000 \$'a ulaşmıştır. Bu rakam sürekli artış göstermektedir.

Dell, müşterilerine profesyonel bir şirket olduğunu, kendisine güven duyabileceklerini ispatlamış ve başarılı olmuştur. Ayrıca satış sonrası hizmette de müşteri memnuniyetine önem vermiş, müşteri hizmetleri birimini ürünler hakkında eğitmiş, ürünlerle ilgili teknik özelliklere kolayca erişimi sağlayacak bir sistem kurmuştur. Müşteri ilişkilerinde uzmanlaşan personelini bir rekabet avantajı olarak kullanmayı bilmiştir. Önceleri şirketin satışlarında telefonla satış önemli bir yer tutmaktaydı. Şirketin internete girmesi üzerine kendi satış kanalları, satış ekibi ve telemarketing departmanı geleceklere dair kaygı duymuş, ancak firma açıkladığı vizyonuyla konuyu çözüme kavuşturmuştur. İnternet tüm müşteri iletişimi paketini zenginleştirecek, telefonla satış ve bilgi vermek için kullanılan zaman artık müşteri ilişkilerini geliştirmek ve satış sonrası hizmetler için kullanılabilir olacaktır.

## **AMAZON**

1995'te kurulan bu ünlü sanal kitapçı sektöründe bir devrim yaratmıştır. 1997'nin ilk altı ayında 40 milyon dolarlık satış yapmıştır. Barnes&Nobles gibi dev ancak internetin gerçeklerini farkedememiş bir kitap mağazaları zincirini uykusundan uyandırmıştır.

Şirketin kurucusu Jeff Bezos, insanların kitapları elektronik ortamda tarayıp karıştırmaktan, özetlerini okumaktan ve sipariş ettikleri kitapların bir iki gün içinde ellerine ulaşmasından hoşlanacakları fikrinden yola çıkmıştır. Bezos, sadece güvenli, hayatı kolaylaştıran bir hizmet sunmakla kalmamakta, aynı zamanda pek çok kitabın stok durumu, baskısının tükenip tükenmediği konusunda da müşterisine bilgi vermektedir.

---

<sup>37</sup> ....., *e-com – Elektronik Ticaretle Gelen Müthiş Değişim*, Capital Yayınları, İstanbul, 2000, s. 69-71.

Internet üzerinden kitap satışının bu başarısından sonra pazar analistleri artık sanal kitapçıların elektronik kitap satışlarında bir sonraki aşamanın ne olacağı üzerinde tartışmalar yürütmektedirler. Sanal kitap mağazaları arasındaki rekabetin kızışmasıyla ilk olarak 1997 yazında firmalar büyük indirimlere gitmişlerdir. Fakat uzun dönemde hizmet kalitesi ve marka konusu öncelik kazanmıştır. Amazon.com örneği internet üzerinde ne kadar çabuk iş kurulup geliştirilebileceğini son derece çarpıcı bir biçimde göstermektedir.

## CHARLES SCHWAB

Amerika'nın en büyük borsa komisyoncusu, Charles Schwab ([www.schwab.com](http://www.schwab.com)) şubeleri üzerinden telefon ve büyük çoğunlukla internet üzerinden aracılık hizmeti vermektedir. Internet pazarına 1997 yılında giren firmanın sitesinden 1998 yılının son çeyreğinde günde ortalama 93.000 işlem gerçekleştirilirken bu rakamın günümüzde 153.000'e ulaştığı bildirilmektedir. Firmanın işlem hacmi en yakın takipçisinin işlem hacminin yaklaşık üç katıdır. Schwab tarafından yönetilen Internet hesaplarının sayısı iki milyonun üzerinde, hesapların değeri ise 175 milyar \$ civarındadır.<sup>38</sup>

Schwab'ın kapsamlı Web sitesi ziyaretçilere ve hesap sahiplerine planlama, araştırma ve ticaret hizmetleri gibi çok çeşitli imkanlar sunmaktadır. Yatırımcılar bir yatırımcı profili oluşturabilmekte, genel finansal hedefler geliştirebilmekte ve hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakları tahsis edebilmektedir. Bunun yanında ziyaretçiler de hisse senedi fiyatları, performans raporları, tablolar ve finansal araçlar üzerine profesyonel araştırma talep edebilmektedir. Schwab müşterilerinin hisse senedi, bono, yatırım fonu ve CD alım satımı yapmalarına olanak sağlamaktadır.

## TESCO

Tesco, İngiltere'nin en büyük yiyecek satan mağazalar zincirlerinden biridir. Firma kendi sektöründe elektronik ticaret denemesi yapan ilk firmadır. Bugün Tesco'nun web sayfası İngiltere'de tüketiciler tarafından en sık ziyaret edilenler arasında bulunmaktadır. Firmanın 20 bin civarında ürünü bulunmaktadır. Internet üzerinden bu kadar çok sayıda ürünün incelenmesinin zor olacağını düşünen Tesco, müşterilerine her ay bir CD göndererek

---

<sup>38</sup> Steffano KORPER, Juanita ELLIS, *The E-Commerce Book: Building the E-Empire*, Academic Press, U.S.A., 2000, s. 85.

ürünlerini tanıtmış ve CompuServe üzerinden sipariş almıştır. Firma bu şekilde e-ticarette deneyim kazanarak geleceğe hazırlanmaktadır.

## **MARSHALL INDUSTRIES**

Marshall Industries dünyanın en büyük endüstriyel elektronik ürün satıcılarından biridir. Firma, müşterisi olan işletmelere mühendislik tasarım hizmetleri karmaşık malzeme yönetimi sistemleri, lojistik ve bilgi teknolojisi hizmetleri sağlamaktadır. Marshall ([www.marshall.com](http://www.marshall.com)), “dünyanın 1 numaralı kurumsal ticaret Web sitesi” olduğunu iddia etmektedir. Firmanın internet üzerinden katalog yayınlaması 1995’lere rastlamaktadır.

Marshall müşterileri sipariş takibi, arama sınıfları, anında online destek, interaktif seminerler, sanal bir tasarım merkezi, bölgesel satış verileri gibi 20 değişik fonksiyon arasından seçim yapabilmektedir. Web sitesinin [Help@Once](mailto:Help@Once) (anında yardım) özelliği Marshall müşteri temsilcilerinin sorgulamalara gerçek zamanlı olarak gece ve gündüz cevap verebilmelerini sağlayan bir müşteri hizmeti aracıdır. Bunun yanında müşteriler Marshall’ın tedarikçileri tarafından sponsor edilen eğitim programlarına katılabilmektedir. Marshall’ın mühendislik hizmeti alan müşterilerinin neredeyse tümü için Web sitesi firma ile iletişim kurmanın en temel yoludur.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> KORPER, ELLIS, a.g.e., s. 85.

## BÖLÜM II. ELEKTRONİK İŞ KAVRAMININ FİRMALARDAKİ STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARINA ETKİLERİ

### 1. E-İŞ TASARIMI

İş tasarımları dijital ekonomide stratejik silahlardır. Teknoloji, müşteri beklentileri, tedarik zincirleri gibi birden fazla değişkenin etkili olduğu bir ortamda klasik stratejik yönetim düşüncesinde ileri sürülen düşük maliyet, kalite ve kademeli süreç geliştirme gibi eski silahlarla gelişme sağlanması pek mümkün değildir. İş tasarımı artık şirket stratejisinin sadece seçimlik bir bölümü olmaktan çıkmış, merkezi haline gelmiştir.

E-iş tasarımının başlangıcında işletme yöneticileri müşteri, iş yapış şekli ve teknoloji eğilimlerinin firma üzerindeki etkilerini incelemek üzere aşağıdaki soruları sormalıdır:<sup>40</sup>

- Teknoloji devrimi iş yapış şeklini ve örgütsel öncelikleri değiştirdi mi?
- Firma değişen müşteri beklentilerine cevap vermekte midir ve müşterilerin önemsedikleri değer boyutlarının farkında mıdır?
- Firma çalışanlara, uygulamalara ve bilgiye yapılan mevcut yatırımları korumakta iken yeni fırsatlardan yararlanmak amacıyla diğer işkolu olanaklarını sorgulamakta ve değiştirmekte midir?
- Firma sürekli değişen pazar koşullarına kolay adapte olabilen, esnek ve karmaşık iş uygulamaları yaparken işlem maliyetlerini düşürme konusunda başarılı olabilmekte midir?

E-iş tasarımının temel olarak üç aşaması bulunmaktadır:

- Kendi Kendini Teşhis
- Değer Zincirini Tersine Çevirmek
- Dar Bir Bakış Açısı Seçmek

---

<sup>40</sup> Ravi KALAKOTA, Marcia ROBINSON, *e-Business - Roadmap for Success*, Addison Wesley Longman Inc., U.S.A., 1999, s.57.

## 1.1. KENDİ KENDİNİ TEŞHİS

Motorola'nın Yönetim Kurulu Başkanı Robert Galm 1940'larda babasının 14 firmayı en zorlu rakipleri olarak gördüğünü, ancak bugün bu firmaların çoğunun varlığını sürdürmediğini söylemiştir. Bunun nedeni incelenecek olunursa, 1920'lerden bu yana Motorola faaliyet gösterdiği pazarı düzenli olarak değiştirmiştir. Araba radyolarından televizyonlara, mikroişlemciler, çağrı cihazlarına, cep telefonlarına ve kablosuz sistemlere geçmiştir. Bu geçişlerin tümü risk içermekle beraber, Motorola bugün bulunduğu yere gelebilmek için risk almayı kabul etmiştir. Motorola'dan edinilecek ders, teknolojik değişimleri dikkate alarak sürekli ürün geliştirmesi gerekirken olduğu yerde kalan firmaların başarısızlığa mahkum olacakları gerçeğidir.

E-işe geçişin firmalara sağlayabileceği fırsatları ve tehditleri aşağıdaki gibi listelemek mümkündür:<sup>41</sup>

### Fırsatlar

- **Düşük Maliyet**
  - Genel ve yönetim giderleri azalır
  - Pazarlama ve satış giderleri azalır
  - Satılan malların maliyeti azalır
- **Artan Verimlilik**
  - Gereksiz işlemler işlemlerin izlenmesi sayesinde verim artar
- **Küresel Pazar**
  - Uluslararası işler için olanakları artırır
- **Artan Gelir**
  - Yeni pazarlar, yeni müşteriler, yeni ürünler
- **Pazara daha hızlı nüfus**
- **Müşterilere uygunluk**
- **Kişiselleştirme – Müşteri ilişkileri yönetimi**
- **Müşteri bağlılığı ve müşteri tatmini**

---

<sup>41</sup> Şule ÖZMEN, Seminer – Yayınlanmamış Ders Notları, İstanbul, 2000, s. 3-4.



## Tehditler

E-iş sayesinde ortaya çıkan olanakların tamamı zamanında farkedilmediğinde bir tehdit oluşturabilir:

- E-işin ihmal edilmesi – rakipleri arasındaki yerini kaybetme tehdidi
- Küresel rekabet nedeniyle artan tehditler
- Tüketicilerin güvenlik ve kişisellik konuları
  - hackerlar, kredi kartı yolsuzlukları
  - kişisel bilgilerin paylaşımı

Firma kendini teşhis ederek fotoğrafta bulunduğu yeri tespit ettiğinde durumundan hoşlanmıyorsa, gideceği yere yolunu çizmelidir. Bunu için de müşteri ihtiyaçlarının nasıl değiştiği gözlemlenmeli, müşteri öncelikleri firmanın öncelikleri haline gelmeli ve uygun bir e-iş tasarımı gerçekleştirilmelidir. Bu da Değer Zincirinin tamamen ters çevrilmesi ile mümkün olacaktır.

### **1.2. DEĞER ZİNCİRİNİ TERSİNE ÇEVİRMEK**

Yeni teknolojiler ve müşteri gereksinimleri ortaya çıktıkça yöneticiler yeni iş tasarımları yapmanın güçleştiğine inanmaktadır. Yöneticilerin çoğu yeni ürün geliştirmek yerine pazar payını ve kârlılığını artırma üzerine yoğunlaşmaktadır. E-iş dünyasında ürün ve hizmetler arasındaki ayırım çok belirgin değildir. Bu nedenle başarılı olmak için müşterilerin değerli buldukları “yeni ürünler” için arz yaratılmalıdır.

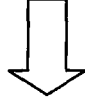
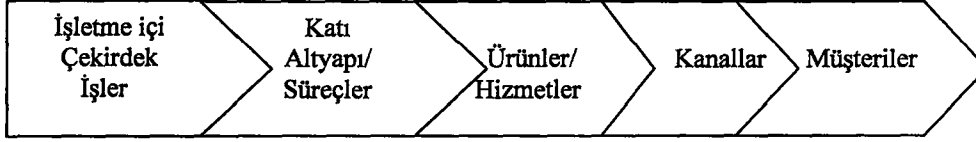
Başarılı firmalar artık sadece ürünlere değer katmakla yetinmeyip değeri yeniden keşfetmektedirler. Bunun için de yöneticiler firmaların kendilerini ürettikleri ürünlerle tanımladıkları geleneksel değer zincirini tersine çevirmelidir. Değer zincirini tersine çevirmek, piyasaya müşteri ihtiyaçlarından doğan yeni ürünler sunmak anlamına gelmektedir. Şekil 7 geleneksel iş tasarımı ve e-iş tasarımında değer zincirini göstermektedir.<sup>42</sup>

---

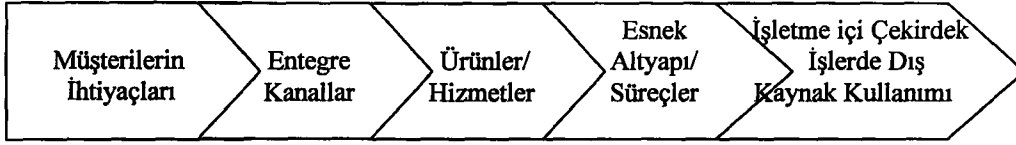
<sup>42</sup> KALAKOTA, ROBINSON, a.g.e., s. 60.



## Geleneksel İş Tasarımı



## E-İş Tasarımı



Şekil 7. Değer Zincirini Tersine Çevirmek

Geleneksel modelde yöneticiler pazara iyi ürünler sunarak rekabet gücü edinmeye çalışmaktadır. E-iş modelinde ise strateji “müşteri” üzerine odaklanmaktadır.

Dell, Microsoft, American Express ve Wal-Mart müşterilerinin ihtiyaçlarını en iyi anlayan firmalardandır. Bir firmanın müşterilerine sunabileceği iş tasarımı bu noktada önem kazanmaktadır. Firmanın özellikleri, kanallar, uygulama altyapısı ve personel nitelikleri yeni iş tasarımının yaratılması için yeniden düzenlenmeli ve entegre edilmelidir. Amazon.com, E\*TRADE ve Microsoft Expedia gibi yeni firmalar yeniden keşfetme işleminde başarılı olmuşlardır. Kurulu bir düzeni olan oturmuş firmalarda ise başarının anahtarı değişim yönetimindedir. Değişimin sınırları dar bir bakış açısı seçilerek çizilebilir.

### 1.3. DAR BİR BAKIŞ AÇISI SEÇMEK

Pazar liderleri odaklarını daraltmak ve liderliklerini korumak için üç tür e-iş tasarımı kullanmaktadır. Her konuda ‘1 numara’ olmak mümkün değildir. Geleceği parlak görünen firmalara bakılacak olursa, bu firmaların maliyet, kalite, fiyat, uygunluk ve kullanım kolaylığı gibi iş hayatının tüm alanlarında zirvede olmadıkları görülebilir. Birkaç örnek verilecek olursa Amazon.com kitap dağıtımını en hızlı ve en güvenilir yapan firma değildir. Dell piyasadaki en ucuz bilgisayar değildir. Charles Schwab ise elektronik ticarete

rakiplerinden daha iyi değildir. Bu firmaların varlık gösterebilmelerinin nedeni müşterilerinin önem verdikleri değerlere odaklanmaları ve buna uygun ürün ve hizmet sunmalarıdır.

Başarılı firmalar rekabet çemberlerini daraltmak için şu seçeneklerden birini tercih etmektedir:<sup>43</sup>

- **Hizmette Mükemmeliyet.** Müşteri taleplerini problemsiz hizmet vererek ve üstün değer katarak sunmak.
- **Operasyonel Mükemmeliyet.** Yüksek kaliteli ürünleri hızlı, hatasız ve makul fiyatla sunmak.
- **Sürekli Gelişim.** Performans sınırlarını zorlayan ve müşterileri memnun eden ürün ve hizmetler sunmak ve sunulanları sürekli geliştirmek.

Dar bir bakış açısı seçilmesindeki amaç basittir: Başarılı olmak için tek bir e-iş tasarımı üzerinde odaklanmak ve daha sonra kaynakları bu tasarıma yönelik olarak kullanmak.

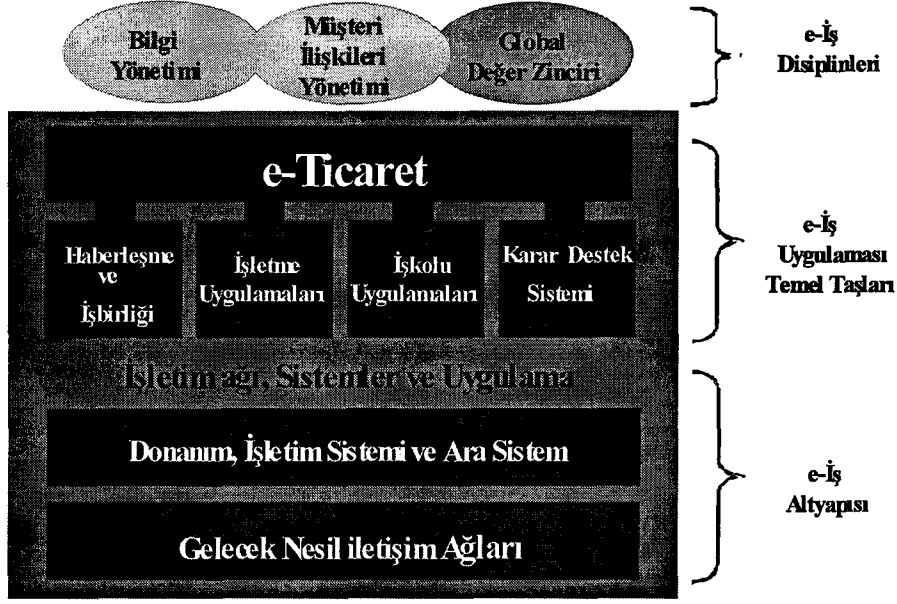
## 2. E-İŞ SÜREÇLERİ

### 2.1. İŞLETME İÇİNE BAKIŞ

E-iş, işletme içinde son on yılda yaygınlaşan iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması ve ERP (Enterprise Resource Planning-İşletme Kaynaklarının Planlanması) gibi konulara yapılan yatırımları etkilemektedir. İşletme hedeflerine ulaşılması için elektronik ticaret, haberleşme ve işbirliği, karar destek sistemi ile endüstri ve işletme uygulamalarına yapılan yatırımlar optimize edilmelidir. Günümüzde bu uygulamalar entegre edilerek Bilgi Yönetimi (BY), Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) ve Global Değer Zinciri (GDZ) üzerine odaklı e-iş disiplinleri yaratılmaktadır. Şekil 8 Compaq firmasının e-iş modelini işletme içi bakış açısından göstermektedir.<sup>44</sup>

<sup>43</sup> KALAKOTA, ROBINSON, a.g.e., s. 61.

<sup>44</sup> ....., *Compaq*....., s. 7.



Şekil 8. Compaq NonStop@eBusiness Model (İşletme İçine Bakış)

### 2.1.1. Bilgi Yönetimi (BY)

Bilgi Yönetimi bir işletmedeki bilgi kaynaklarını yönetme ve bu sayede yönetici ve çalışanların rekabet avantajı sağlamak için en iyi kararları vermelerini sağlama yeteneği olarak tanımlanabilir.

BY, işkolları, pazarlar ve uzmanlıklar arasında geniş uygulama alanı bulan gelişmekte olan bir uygulamadır. Yeni bir uygulama veya çözüm alanı değil; bilgi teknolojileri ve organizasyonel değişim adımları için yeni bir kavramsal model ve dildir. Birçok firma bilgi tabanlı bir ekonomiye geçişin doğurduğu baskıyı hissetmeye başlamıştır. Bu değişimin amacı;<sup>45</sup>

- Dinamik bireysel uzmanlıklar gibi kaynakların
- Dökümanlar, tasarımlar ve diğer fiziksel ve elektronik bilgi kaynaklarının
- Karın artması için bu kaynakları kullanan işletme stratejilerinin

daha iyi yönetilmesidir.

<sup>45</sup> ..... , Compaq..... , s. 7.

BY, özel işletme ihtiyaçlarına cevap verecek entegre bir yaklaşım için bakış açısı ve odak sağlayabilmektedir. Müşterilerin BY çözümleri ile açıklığa kavuşmasını bekledikleri bazı sahalara şunlardır:<sup>46</sup>

- Yenilikçilik ve yaratıcılık
- Kaynak koruma
- Ürün geliştirme
- Bilgi işçiliği verimliliği
- Örgütsel öğrenim
- Müşteri bilgisi

### 2.1.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY)

Kalakota ve Robinson Müşteri İlişkileri Yönetimini şöyle tanımlamaktadır:<sup>47</sup>

*“MİY, koordine hareketlere dayalı bir entegre satış, pazarlama ve hizmet stratejisidir.”*

Sybase Customer Management Solutions (Müşteri Yönetimi Çözümleri) literatüründen alınan verilere göre;<sup>48</sup>

- Bir ürünü yeni bir müşteriye satma olasılığı 1:8 iken mevcut bir müşteriye satış yapma olasılığı yaklaşık 1:2'dir.
- Bir şirketin müşterilerini elinde tutma oranını yıllık % 5 arttırması, karını % 85 arttırması ile eşdeğerdir.
- Bir ürünü yeni bir müşteriye satma maliyeti mevcut müşteriye satma maliyetinin yaklaşık 6 katıdır.
- Geleneksel pazarlarda hizmetten memnun kalmayan bir müşteri bunu 8-10 kişiye anlatırken elektronik pazarda bu rakam 85'e kadar çıkmaktadır.
- Şikayeti olan müşterilerden % 75'i firma şikayetleri ile ilgilenip problemleri çözüm bulduğu takdirde aynı şirket ile iş yapmaya devam edecektir.

<sup>46</sup> ....., *Compaq*....., s. 8.

<sup>47</sup> KALAKOTA, ROBINSON, a.g.e., s. 111.

<sup>48</sup> <http://www.e-consult.co.uk/CRM.html>

ile bağlantı kanallarının artması ile birlikte birçok yeni çalışan satışta yer almaya başlamıştır.

- **Yeni değer yaratmak ve bağlılığı artırmak.** Firmanın, müşteriler arasında ihtiyaçlara cevap verme ve istekleri yerine getirme yeteneği ile tanınması, diğer firma için bir fark ve rekabet avantajı olacak ve pazarda liderliği hak ettiği ve sadakat gösterilmesi gereken bir firma olduğuna inanılacaktır.
- **Daha aktif bir çözüm stratejisinin uygulanması.** İşletmenin genelinde kullanılabilen müşteri odaklı bir iş çözümü kullanılmalıdır. Sadece veri toplamak yerine sorunlar kriz aşamasına gelmeden önce ayıklanmalıdır.

Son zamanlarda birçok şirketin MİY'den bekledikleri verimi elde edemediği görülmüştür. Bunun nedenleri arasında herkes için herşey olmaya çalışmak, gerekli olduğunda ulaşmanın mümkün olmadığı veri depolarına sahip olmak ve problemlere yanlış çözüm getirmek sayılabilir. Amazon.com ve Jungle.com en gözde e-iş firmaları arasındadır. Bunun temel nedeninin ise MİY'in önemini kavrayabilmeleri olduğu kabul edilmektedir.

---

<sup>49</sup> KALAKOTA, ROBINSON, a.g.e., s. 112

MİY temel olarak üç aşamadan oluşmaktadır:<sup>50</sup>

- 1. Yeni müşteriler bulmak için entegre bir MİY politikasının kullanılması.** Bunun anlamı müşterilere daha sürtünmesiz bir ortam sağlamak, bilinmeyenleri minimize etmek ve müşterilere mükemmel hizmet vererek en iyi ürünü sunmaktır. Bu duruma en iyi örnek gerçek zamanlı sorgulamadır. Birçok web sayfasında müşteri hakkında daha çok bilgi edinmek amacıyla hazırlanmış formlar bulunmaktadır. Bu formları dolduran müşterilere en kısa zamanda geri dönülerek firmanın ürünlerine ilgi duymaları sağlanmaktadır. Örnek verilecek olunursa, internette yeni bir dizüstü bilgisayar almak için gezinen biri IBM'in web sitesine girerek IBM ThinkPad için bir talep formu doldurduğunda kısa bir süre içinde telefonu çalmakta ve IBM çalışanlarından biri kendisi ile temasa geçerek bilgi vermekte, satış sürecini başlatmaktadır.
- 2. Mevcut müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi.** Müşteriler sıklıkla bir yardım masasına, teknik desteğe veya müşteri çağrı merkezine ihtiyaç duymaktadır. Kendisine destek verilen müşteri kendini güvende hissetmektedir. Daha fazla güvenlik de daha çok satış anlamına gelmektedir. Bir satış operatörü yardımıyla müşteriye tamamlayıcı ürünler satmak ve hatta pazarda değişikliğe neden olmak mümkündür. Bu, özellikle esnek hareket edebilen küçük firmalar için önemli bir avantajdır.
- 3. Uzun ömürlü ilişkiler yaratmak için kârlı müşterilerin belirlenmesi.** Müşterinin tam olarak ne istediği tespit edilmekte ve firmanın ürünleri buna uygun olarak özelleştirilmektedir. E-iş pazarında bu durumla ilgili birçok örnek bulunmaktadır.

MİY'in başarıya ulaşabilmesi için firmaların yukarıdaki aşamalardan biri üzerinde yoğunlaşması gerektiğine inanılmaktadır. Veri yapıları ve süreç akışları tek bir aşama için optimize edildiğinde sürekli gelişme sağlanması mümkün olmaktadır. Bilgi teknolojileri uygulamalarının başarılı olması için kullanıcılar tarafından kabul edilmeleri gerekmektedir. Bu durum yeni ve daha basık yapıları işletmelerde genellikle problem oluşturmamakta, ancak geleneksel işkollarında bilginin paylaşımına karşı çıkılabilmektedir. Bilgi güçtür. MİY'in başarılı olması için katı hiyerarşik yapıların ortadan kalkması gerekmektedir. Yüksek kaliteli

---

<sup>50</sup> <http://www.e-consult.co.uk/CRM.html>

müşteri hizmeti işletmenin tüm bölümlerinin entegrasyonunu ve bilginin işletmenin tümünde şirket yapısından bağımsız olarak paylaşılmasını gerektirmektedir.

Bir işletme, süreçleri ve bilgi akışlarını paylaşmadığı takdirde müşterilerine talep ettikleri hizmet kalitesini sağlayamayacaktır. Bu problemin giderilmesi için Veri Ambarları ya da en azından Veri Depoları oluşturulmalıdır. Bu veri kaynakları Karar Destek Sistemi veya geliştirilmiş bir Yönetim Bilgi Sistemi olarak etkili bir raporlama ortamı olacak ve yapılandırılmış müşteri bilgilerine entegrasyon sağlayan bir platform olarak iş görecektir. Sistemde yapılandırılmamış bilgi de mevcutsa ek olarak bir Bilgi Yönetimi Sistemi de bulunmalıdır. Bunlar etkili müşteri yönetimi için gerekli asgari koşullardır. Gelişen teknoloji müşterinin 360 derecelik bir görüntüsünün elde edilmesini gerektirmektedir. Müşteriye hangi kanaldan (tele-satış, saha satışı veya e-satış kanallarından) ulaşırsa ulaşılsın müşterinin çözüme ulaşması sağlanmalı ve iletişim yılda 365 gün, haftada 7 gün, günde 24 saat şeklinde olmalıdır.

Buraya kadar açıklanan kurallar MİY'in geleneksel uygulamaları için geçerlidir. İleri seviyede MİY için ise aşağıdaki kurallar da dikkate alınmalıdır:<sup>51</sup>

- Gerçek anlamda müşteri merkezli iş için işletmenin hangi bölümlerinin girdi ve çıktıya gereksinim duyduğu analiz edilmelidir.
- İşletmenin mevcut altyapısı incelenmeli, neler yapılması gerektiği belirlenmelidir. Bilginin işletme içi ve ilgilileri tarafından kolay erişilebilir olması için uygun altyapı oluşturulmalıdır.
- Mevcut problemleri çözebilen, aynı zamanda da gelecek eğilimlerine uyum sağlayabilecek kadar esnek teknoloji çözümleri seçilmelidir.
- Müşterilerin anlaşılması son derece önemlidir. Müşterilerin işletme ile bağlantıda oldukları tüm noktalar belirlenmeli ve kendilerine nasıl davranılmasını istedikleri ile ilgili tahmin yapılabilir. Empati, müşteri tabanı ile ilişkilerin kökten gelişmesi için son derece önemlidir.



- Rekabet avantajı yaratmak için MİY çözümünün üç aşamasının da uygulamaya konulması ulaşılması son derece zor bir hedefdir. İşin hangi bölümünün en hızlı ve verimli sonucu vereceği belirlenmeli ve MİY orada uygulanmalıdır. İşletmenin yavaş yavaş eksilen geniş bir müşteri tabanı varsa, satış geliştirme bölümünü destekleyici bir MİY çözümünün uygulamaya konulması akıllıca olacaktır.

### 2.1.3. Global Değer Zinciri (GDZ)

Global Değer Zinciri bir işletmenin sürdürdüğü genelde değer zinciri olarak tanımlanan bir dizi faaliyettir. Değer zinciri tedarikçi ile ilişkiler, lojistik, üretim süreçleri ve taleple ilgili faaliyetleri birbirine bağlayan bir iş modelidir. İnternet teknolojilerinin ve evrensel ilişkilerin yaygınlaşması ile işletmeler sadece malların yönetiminin değil bizzat bilginin yönetiminin önemini kavramaya başlamışlardır. Aynı zamanda, İnternet'in zaman ve mekan sınırlamalarını ortadan kaldırdığını görmüşlerdir. Bu nedenle işletme global değer zinciri modeli, zaman ve mekan sınırlamalarının ötesinde olan ve işletmeye değer katan faaliyetlerden biridir.<sup>52</sup>

GDZ, iş süreçlerinin otomasyonu ve tedarikçi, ortaklar ve müşterilerin biraraya getirilmesi ile örgütsel verimlilik ve yeteneklerin artırılmasını sağlamaktadır. Bu süreçlerin ucuca akışı daha etkin hale geldikçe, işletmenin stok yönetimi, iş süreçleri yönetimi, zaman yönetimi ve finansal yönetim maliyetleri azalacaktır. GDZ etkili tedarik, işlem ve bilgi zinciri uygulamalarını içermektedir.

## 2.2. İŞLETME ÇEVRESİNE BAKIŞ

E-işin işletme dışı ile ilgili kısmı, işletmelerin MİY, BY ve GDZ iş sistemlerinin iş ortakları, tedarikçiler ve servis sağlayıcı iş sistemleri ile tam otomatik, ucuca entegrasyonunu sağlamaktadır. E-iş İnternet adı verilen genel iletişim ağı altyapısı ile yıllardan beri varolan özel iletişim ağları üzerine kuruludur. E-iş uygulamaları birbirine bağımlıdır ve ilgili birimler tarafından ayrı ayrı yönetilmektedir. Şekil 9'da Compaq NonStop® eBusiness ekibinin

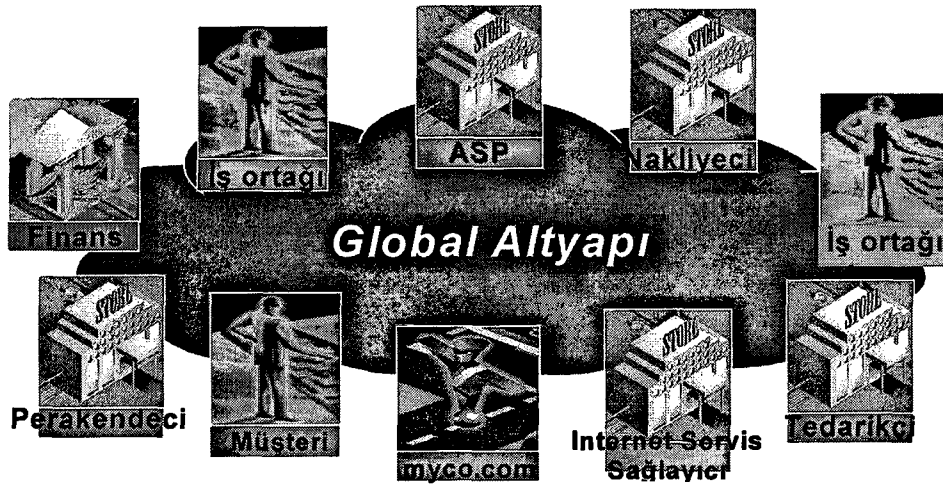
---

<sup>51</sup> <http://www.e-consult.co.uk/CRM.html>

<sup>52</sup> ....., *Compaq*....., s. 9.



yayınladığı 1999 tarihli rapora dayanarak e-iş modeli çerçevesinde işletme çevresine bakış gösterilmektedir.<sup>53</sup>



Şekil 9. Compaq NonStop® eBusiness Model (İşletme Çevresine Bakış)

E-iş modeli BT firmalarını yeni kavramlarla karşı karşıya getirmektedir:

- E-iş ortakları ve tedarikçileri ile tam entegre olmak ne anlama gelmektedir?
- Sadece işletme ortamı değil, tüm global çevre nasıl yönetilebilir?
- E-işin daima çalışıyor olduğundan nasıl emin olunabilir?

### 2.2.1. Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY) genişletilmiş işletmenin her köşesindeki iş süreçlerinin ve değerini optimize edilmesi ile ilgilidir. Bu süreç tedarikçinin tedarikçisini ve müşterinin müşterisini de kapsar. TZY işletmenin sınırları dışında başarılı olmak için e-iş kavramlarından ve web teknolojilerinden yararlanmaktadır.

TZY dahilindeki temel süreçler şunlardır:<sup>54</sup>

- Personel istihdamı
- Envanter Yönetimi

<sup>53</sup> ....., Compaq....., s. 11.

<sup>54</sup> <http://www.ibm.com/e-business/scm/>

- Tahminleme
- Depolama
- Lojistik

Tedarikçi, alıcı ve dağıtıcı ağı içerisindeki işletmeler bilginin etkin transferi ve çift yönlü iletişim için hızlı olmak durumundadır. Bu da web ortamında özelleştirilmiş extranet siteleri, web sunucuları, grup paylaşımı (e-posta entegreli işbirlikçi yazılım) kullanılarak sağlanabilir. Geleneksel tedarik zinciri ile e-iş tedarik zinciri arasındaki farklar Tablo 3’de açıklanmaktadır:<sup>55</sup>

**Tablo 3 – Geleneksel Tedarik Zinciri ve E-iş Tedarik Zinciri Karşılaştırması**

Geleneksel Tedarik Zinciri		E-iş Tedarik Zinciri
Gizli özel iletişim ağları.	<b>ALTYAPI</b>	Paylaşımli global iletişim ağı.
İşletme içerisinde gerektiğinde, işletme harici ise yüksek maliyet ve karmaşık işlemler sonucu paylaşım.	<b>BİLGİ</b>	Ne zaman istenirse, tüm dünyadan erişebilecek şekilde yetkilendirilmiş herkesle paylaşım.
Şirket içi takımlar, güçlükte bulunan ve özel yönetim isteyen yeni takım oyuncularını.	<b>TAKIM</b>	Şirketler arası takımlar, hızlı ve güvenli bir şekilde katılan ve ayrılan kolay yönetilebilen global takım oyuncularını.
Dahili şirket ağı ile bağlantılı olarak fiziksel kontrol ve/veya basit kullanıcı adı ve şifreli erişim.	<b>KONTROL</b>	İzin kontrollü, üstün tanımlama ve yetkilendirme ile veriye dünyanın her yerinden erişim.
Seyahat ve bilgilerin dağıtımını gibi sınırlamalı fiziksel modeller ve yüzyüze toplantılar.	<b>SÜRECİ</b>	Sanal ürün modelleme ve entegre video konferansı, internet telefonu bağlantıları ve sanal mesajlarla dünya çapında anında görüşmeler.

<sup>55</sup> <http://www.ibm.com/e-business/scm/>



E-iş tabanlı TZY kullanılarak firmaların elde edeceği avantajları aşağıdaki gibi gruplandırmak mümkündür:<sup>56</sup>

- Azalan envanter ihtiyaçları sayesinde daha düşük işlem maliyetleri.
- Uygun seviyede stok tutarak müşteri tatminini arttırmak. Bu sayede işletme ürününün gündemde kalmasını sağlayacak ve pazar eğilimlerine ve değişimlere göre hareket edebilecektir.
- Veri bütünlüğü, sipariş girişlerinde daha az hata, daha nadir tekrar ve daha hızlı iletişim sayesinde verimlilik artacaktır.

## 2.2.2. Satış Zinciri Yönetimi

Satış zinciri yönetimi entegre bir sipariş takip stratejisi olarak tanımlanabilir. Satış zinciri stratejisi ise “bir siparişin bilgidan siparişe kadar uzanan yaşam ömründeki tüm faaliyetlere teknolojinin uygulanmasıdır.”<sup>57</sup>

### 2.2.2.1. Satış Zinciri Uygulama Amaçları

İşyapış şeklindeki temel değişim işlevsellik odaklı satış otomasyonundan süreç odaklı satış zinciri yönetimine geçiştir. Bu stratejinin amaçları şunlardır:<sup>58</sup>

- **Müşterinin işini kolaylaştırmak.** Bunun anlamı tüm sipariş sürecini müşteri açısından kolaylaştırmaktır. Büro mobilyaları üreticisi Hayworth şirketi buna iyi bir örnektir. Normalde bir ofis sistemi için bir iç mimarın kendisinden istenene benzer tasarımlar yapması beklenir. Haworth'ta ise bir bilgisayar sistemi sayesinde müşteri ve satıcı ekran başına oturarak ofis sistemini gerçek zamanlı olarak tasarlamakta ve istenilen sonuca kesin olarak ulaşmaktadırlar.
- **Müşteriye değer katmak.** Sipariş sürecinin müşteriye değer katan bir süreç olarak düşünülmesidir. Firmalar müşterilerinin ihtiyaçlarını tespit etmek, bu

<sup>56</sup> <http://www.ibm.com/e-business/scm/>

<sup>57</sup> KALAKOTA, ROBINSON, a.g.e., s. 138.

<sup>58</sup> A.g.e., s. 140.

ihtiyaçları karşılamak için çözüm bulmak ve sunmak için müşteri ile işbirliği içinde olmalıdır.

- **Özel ürünlerin sipariş edilmesini kolaylaştırmak.** Bu, müşterilerin istedikleri ile firmaların sattıklarını eşleştirmek anlamına gelmektedir. Firmalar görünen satış düzenleme sistemini geri plandaki planlama motoruyla entegre etme olasılığını keşfetmişlerdir. Planlama motoru teslimat tarihini talep edilen malzemenin tedarik zincirinde bulunmasına göre düzenlemektedir.
- **Satış gücü etkinliğini artırmak.** Satış verimliliğine olan ilgi firmalar gelirlerini attırırken operasyonel maliyetlerini de düşürmek için yollar aradıkça artmaktadır.
- **Takım satışını koordine etmek.** Çokuluslu şirketlerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Bu durum da müşteri bilgilerinin tek merkezde toplanması ve satış faaliyetlerinin koordine edilmesi gereğini ortaya çıkarmaktadır.

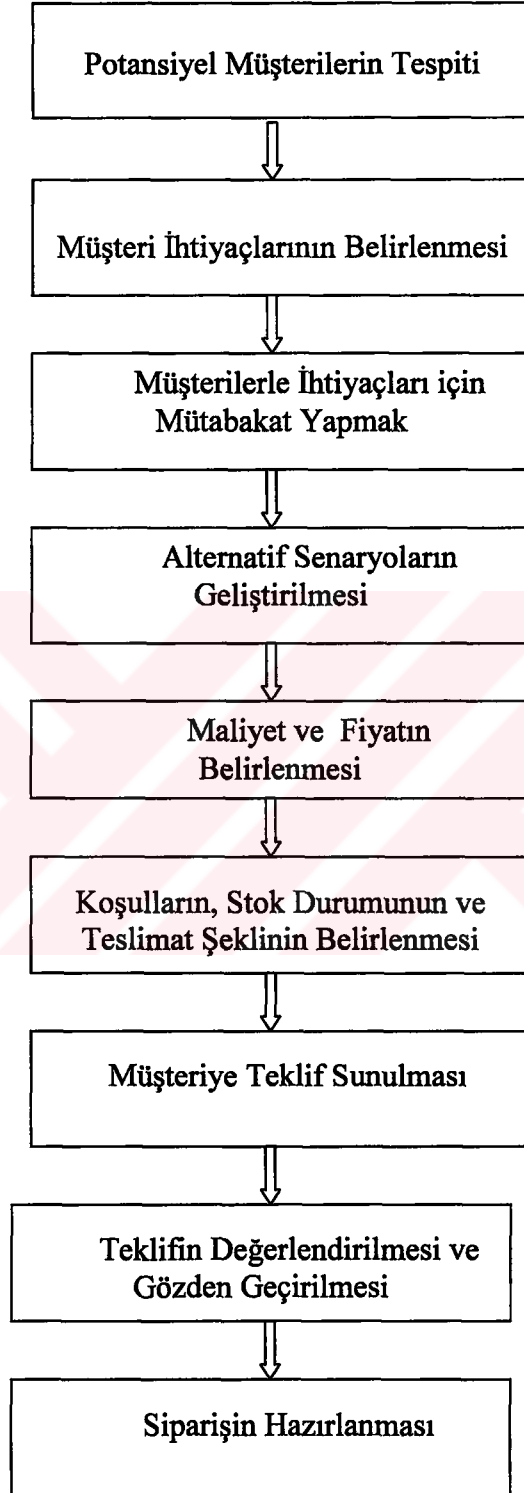
Satış zinciri uygulamalarına olan ilgiyi tetikleyen pazar faktörleri arasında, self-servis siparişin yükselişi, satış öncesi teknik destek maliyetinin yüksek olması, sipariş hatalarının maliyetinin yüksek olması, satış kanallarının artması, ürünlerin giderek daha karmaşık hale gelmesi ve müşteri taleplerinin artması bulunmaktadır.

İşletmenin gelecekteki konumunu belirleyen teknolojik olaylar ve eğilimler de en az işletme güçleri kadar önem teşkil etmektedir. Yöneticiler uygulamalara yatırım yapma kararı verirken teknolojik sınırlamaları mutlaka dikkate almalıdır. Satış zinciri uygulamasının sürekliliği, mevcut satış gücü otomasyonu ile ilgili problemler, sınırlı süreç işlevselliği, sınırlı satış verimliliği ve daha entegre uygulamalara olan ihtiyaç bu faktörlerden birkaçıdır.

#### **2.2.2.2. Sipariş Yönetimi Süreci**

Kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler, yeni dağıtım kanalları ve fiyatlandırma seçeneklerinin artması sipariş yönetimi sürecini daha karmaşık ve yönetilmesi zor hale getirmektedir.

Şekil 10, Sipariş Zinciri Yönetimi sürecinin içerdiği adımları göstermektedir.<sup>59</sup>



Şekil 10. Sipariş Yönetimi Süreci

<sup>59</sup> KALAKOTA, ROBINSON, a.g.e., s. 152.

### 3. E-İŞ ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK YÖNETİM

Bu bölüme kadar stratejik yönetim kavramı incelenirken geleneksel stratejik yönetim üzerinde durulmuş, stratejik yönetimin özellikleri ve yönetim süreci ele alınmıştır. Çalışmanın bu bölümünde ise elektronik iş şirketlerinde stratejik yönetim sürecinin nasıl uygulandığı, klasik anlayışın nasıl bir değişime uğradığı açıklanacaktır.

#### 3.1. GELENEKSEL İŞ İLE E-İŞİN KARŞILAŞTIRILMASI

E-iş sadece farklı bir dağıtım kanalı veya bir web sitesi sahibi olmak olarak algılanmamalıdır. İşyapış şekli, pazarlar ve rekabet kuralları büyük ölçüde değişime uğramaya başlamıştır. 20. Yüzyıl Sanayi Çağı işletmeleri genellikle ürün ve hizmet fonksiyonları ve özellikleri üzerine rekabet etmişlerdir. Kontrol tek elde toplanmış ve yönetim ürün ve hizmetlerin pazara girişini kontrol etmiştir. Bu işletmeler bilinen hiyerarşi modelleri ve değer zincirleri ile tanımlanabilmişlerdir. Ancak klasik yönetim modelleri olarak bu modeller, işletmelerin üretici olduğu ve faaliyetlerinin doğrusal ve sıralı olduğunu kabul etmektedir.<sup>60</sup>

21. yüzyıl Bilgi Çağı işletmeleri ise doğrusal kabul edilmemektedir. Hatta bu işletmeler değişen koşullara adapte olan, problemleri en iyi problem çözücülerine yönlendiren ve dışı doğru büyüyen biyolojik varlıklar olarak düşünülmektedir. İş modelleri kısa ömürlü hale gelmiştir. Ürün ve hizmetleri farklılaştıran bilgi ve entellektüel sermayedir. Çalışmalar ayrı şirketlerin aralarındaki iletişim ağı ile yürütülmektedir. En önemlisi de kontrol müşterilerin eline geçmiştir.

Firmalar fırsatlardan yararlanmak ve tehditlere karşı koymak için iş yapmanın yeni dijital yollarını aramaktadırlar. Stratejiler kısa süreli hale gelmiştir. Pazara girmenin sayısız yolları bulunmaktadır ve yenilikçi iş modelleri sürekli ortaya çıkmaktadır.

20. Yüzyıl endüstri şirketleri için stratejik düşünme işletmenin mevcut koşullarının detaylı analizi ile yönlendirilmektedir. Amaç işletme çevresinin gelecek durumunu tahmin etmektir. Stratejistler kurulu ürün/pazar matrisinde yeni fırsatlar bularak büyüme yolları

---

<sup>60</sup> ....., *EBusinessImperative*....., s. 3.

aramaktadır. Ancak bu teknikler pazara yeni giren sürpriz bir firmanın daha klasik ve durağan rakiplerinin önüne geçebildiği dijital pazarda hantal kalabilmektedir.

Günümüzde firmalar iş modelinin her yönüne doğru büyüebilmeli, yararlı bilgiler için araştırma yapmalı ve diğer oyuncularla yeni işbirlikleri ve potansiyel sinerjiler yaratmalıdır. Geçmişte şirketlerin tüm işlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirmeleri güçlerinin göstergesiydi. Günümüzde ise üretim ve hizmet süreçlerine doğrudan katkısı olmayan her işin, bu alanda uzmanlaşmış bir şirkete devredilmesi eğilimi dünyada yaygınlaşmaktadır.<sup>61</sup> Dış kaynak kullanımı (outsourcing) olara adlandırılan bu sistemin temel amacı, işletmelerin çekirdek iş süreçlerine odaklanarak verimlilikte artış göstermelerini sağlamaktır. Strateji sadece planlama ile değil, aynı zamanda da bilinçli hareketlerle keşifler yapmakla ilgilidir. Hızlı denemeler, hızlı öğrenme, hızlı uygulama ve hızlı genişleme sağlıklı büyümeyi de beraberinde getirmektedir.

Bir elektronik iş şirketi olarak piyasada başarı elde etmenin başlıca üç koşulu olduğu kabul edilmektedir:<sup>62</sup>

- **Fark etme.** Firmanın, müşterilerin ve pazarın özelliklerini ve değişimi iyi algılaması ve kendi yeteneklerini nasıl kullanacağını ve geliştireceğinin farkında olmasıdır.
- **Bağlantı kurabilme.** Firmanın pazarla iyi bağlantı kurabilen bir bilgisayar, iletişim ve bilgi yönetimi altyapısına sahip olması ve tamamlayıcı ticari ortaklarla ilişki kurabilmesidir.
- **Çeviklik.** Firmanın hız, çabuk tepki verme ve yenilikçilik özelliklerine sahip olması ve belirsizlik ve yoğun rekabet ortamında kendinden emin olarak hareket edebilmesidir.

<sup>61</sup> Rabia AKBULUT, "İş Devret Yüku Azalt", *Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi*, 30.01.2000, s.1.

<sup>62</sup> ....., *EBusinessImperative*....., s. 4.

Tablo 4 stratejik yönetim şeklinin dayandığı noktalar ve bunların sanayi devri ticaret uygulamaları ile karşılaştırılmasını göstermektedir:<sup>63</sup>

Tablo 4 – E-iş ve Sanayi Dönemi Karşılaştırılması

KRİTER	E-İŞ	SANAYİ DÖNEMİ
REKABETİN TEMELİ	İş modelleri; ürün, hizmet ve iş yöntemlerinde “akıllı” yenilikler. Mesela, çamaşır suyunu ne zaman koyacağını bilen çamaşır makineleri	Ürün ve hizmetler; büyük, şatafatlı ambalajlar; gelişkin aletler; ama “akıllı” denilebilecek ürünler yok.
PAZARA GİRİŞ ENGELLERİ	Fikri yetenekler, beyin gücü, beceri ve yetenek konularında yaşanan eksiklikler.	Gerçek hayatın zaman ve mekan sınırları. Sermaye, oturmuş markalar.
KONTROL	Müşteri	Üretici
PAZARLAMA, SATIŞ VE HİZMET	Kitlesel ölçekte kişiselleştirme	Kitlesel ölçekte pazarlama
PAZARA ULAŞMA SÜRESİ	Farklı bölgelerde faaliyet gösterilse bile saat farkı problem değil. Fiziksel fabrika ya da bankanın kapalı olması engel oluşturmuyor.	Geliştirme zamanı hammaddeye, tedarikçilere ve hukuki çerçeveye bağlı.
FİYATLANDIRMA	Sıfıra yaklaşan işlem maliyetleri. Aynı hisse senedi işlemi normal bir broker’da 384 \$, indirimli bir broker’da 146 \$, internette ise 8,95 \$’a mal oluyor.	Eldeki malzeme, hammadde ve işgücünün maliyetine bağlı.
İŞLEMLER	İşlemleri yapmak için bilgiden yararlanmak.	Ürün ortaya çıkarma süreci.
ORGANİZASYON YAPISI	Web üzerinden irtibat kuran çok fonksiyonlu ekipler.	Hiyerarşik birimler.

### 3.2. E-iş STRATEJİSİ OLUŞTURMAK

E-iş stratejisi oluşturan yöneticiler eski şirketi yeni şirket tasarımına dönüştürmeye çalışmakta ve “günümüzün fiziksel gereksinimleri” ile “yarının dijital gereksinimleri” arasındaki açığı kapatmaya çalışmaktadır. Son derece belirsiz bir ortamda iyi bir e-iş stratejisi oluşturmanın yolları aranmaktadır. Bazı yöneticiler firmalarının geleceğini yüksek riskli ve

<sup>63</sup> Christine WILLARD, Stratejik Yönetim, *Computer World*, U.S.A., Ekim 2000, Sayı 4, s. 22.



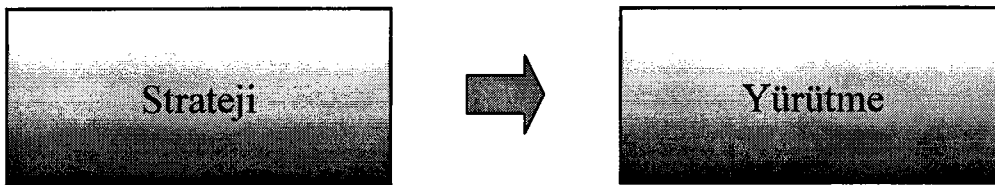
yüksek gelir getiren yatırımlarla şekillendirmeye çalışmakta, daha muhafazakar yöneticiler ise daha küçük yatırımlar yaparak emin adımlarla ilerlemeyi tercih etmektedir. Bazı yöneticiler ise esnek yatırımlar yaparak firmalarını gelişen pazar koşullarına hızla adapte etmeye çalışmaktadır. Hangi stratejinin doğru olacağına karar vermeden önce hangi strateji oluşturma sürecinin firma için en uygun olacağına karar verilmelidir.

### 3.2.1. E-iş Stratejisi Planlama

E-iş stratejisi belirsiz gelecek ile ilgilidir. Bu nedenle de müşteri öncelikleri, teknoloji, rekabet ve çekirdek görevlerle ilgili varsayımlara ve öngörülere dayanmaktadır. Temel olarak üç e-iş stratejisi planlama türü bulunmaktadır: yukarıdan aşağıya analitik planlama, aşağıdan yukarıya taktik planlama ve geribildirimli sürekli planlama.<sup>64</sup>

#### 3.2.1.2. Yukarıdan Aşağıya Analitik Planlama

Yukarıdan aşağıya planlama metodu geleceğin bazı bütçeleme teknikleri için kullanılabilir kadar kesin bir görüntüsünün sistematik olarak çizilmesini hedefler. Bu metodun verilerin, sayıların ve analitik yöntemlerin sıkça kullanıldığı bir metodudur. Yöneticiler ayrıca alternatif senaryolar hakkında tartışmakta ve tahminlerinin temel değişkenlerdeki değişikliklere ne kadar duyarlı olduğunu test etmektedir, ancak bu analizin amacı en yakın sonucu bularak onu temel alan bir strateji oluşturmaktır. Bu yaklaşım firmaların kararlı koşullarda bulunduğu durumlarda iyi işlemektedir. Ancak gelecek ile ilgili belirsizlik fazla olduğunda yukarıdan aşağıya planlama sadece marjinal olarak faydalı olmaktadır. Şekil 11 yukarıdan aşağıya analitik planlamayı göstermektedir.<sup>65</sup>



Şekil 11. Yukarıdan Aşağıya Planlama / Strateji ve Yürütme Arasındaki Boşluk

<sup>64</sup> KALAKOTA, ROBINSON, a.g.e., s.301.

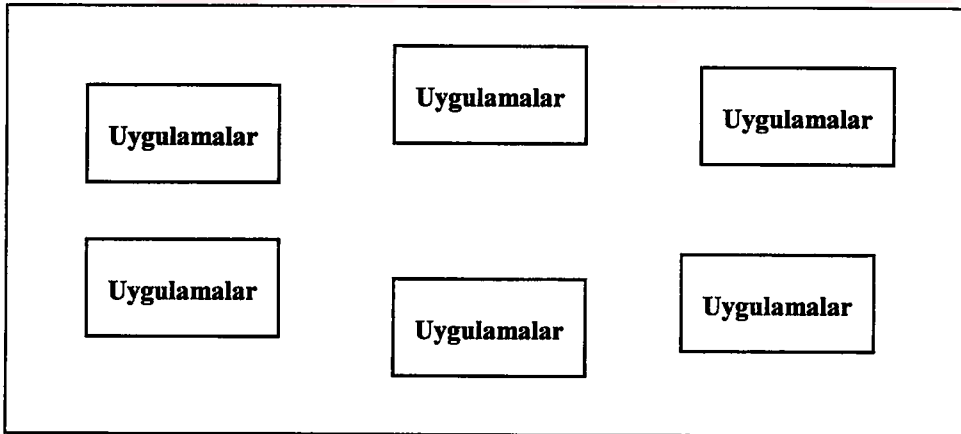
<sup>65</sup> A.g.e., s.302.

### 3.2.1.2. Aşağıdan Yukarıya Taktik Planlama

Günümüzde iş hayatında kararlılık söz konusu değildir. Bu karmaşık ortamda geleneksel stratejik planlama kuralları birebir geçerli olamamaktadır. Geleneksel stratejik planlama, geleceğin şimdiki zamanın devamı olacağı ya da sadece yavaş, tahmin edilebilir bir değişim ve bu değişime adapte olmak için yeterince zaman olacağı varsayımları üzerine kurulmuştur. Günümüzde ise birçok işkolunda artık bu varsayımlar geçerli değildir.

Aşağıdan yukarıya “sadece yap” planlama modeli bu nedenle ortaya çıkmıştır. Yöneticiler klasik planlama sürecinin katı analitik kurallarını terkederek stratejik kararlarını acil ihtiyaçları karşılamaya odaklanmaktadır. Projeler tek tek ve cesurca yürütülmektedir. Ancak genellikle yürütülen projeleri bir bütüne bağlayan entegre planlar bulunmamaktadır.

“Sadece yap” stratejisi hatalı bilgilerin yönlendirdiği ve yetkinin dağılmasına neden olan kararlar alınmasına neden olabilmekte, bu da detaylı bir planlama ve entegrasyon yapılmasını engellemektedir. 1990’ların ortalarına doğru internet bankacılığına yatırım yapan ancak mevcut kanal stratejilerini entegre etmeyen bankalar bu duruma örnek teşkil etmektedir. Şekil 12’de aşağıdan yukarıya planlama gösterilmektedir:<sup>66</sup>



**Şekil 12. Aşağıdan Yukarıya “Sadece Yap” Planlama / Entegre Olmayan Uygulamalar Topluluğu**

<sup>66</sup> KALAKOTA, ROBINSON, a.g.e., s. 304.

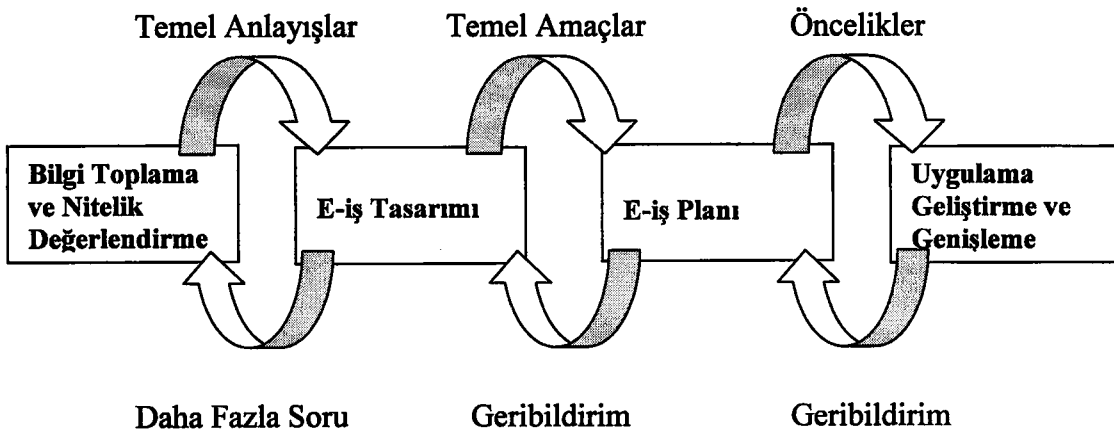
### 3.2.1.3. Geribildirimli Sürekli Planlama

Son derece hızlı değişen bir ortamda benimsenecek en iyi yaklaşım, stratejinin neyin işe yarayıp neyin yaramadığını keşfetmesini sağlamaktır. Sonuç olarak stratejik planlamayı karakterize eden ayrımlar –formulasyon ve uygulama– belirsizleşecektir. Planlama devirleri kısalacak ve daha organik hale gelecektir. Strateji ve taktikler arasındaki ayırım da belirsiz hale gelecek ve koşullar hızlı cevap verilmesini gerektirdikçe stratejiyi taktikler şekillendirecektir.<sup>67</sup>

Sürekli planlamanın yapısal gereksinimleri hiyerarşik yapıli modellerden oldukça farklıdır. Sürekli planlama, strateji planının uygulamaya dönüştürme aşamasına kolaylıkla uyum sağlayabilen takımlarının (e-iş birimleri) kullanımını içermektedir. Bu metod dört aşamadan oluşmaktadır.<sup>68</sup>

- Bilgi toplama ve nitelikleri değerlendirme
- E-iş tasarımı
- E-iş planı
- Uygulama geliştirme ve yayma

Şekil 13, Geribildirimli Sürekli Planlamanın aşamalarını göstermektedir.<sup>69</sup>



Şekil 13. Geribildirimli Sürekli Planlama

<sup>67</sup> ..... , *eBusiness Imperative Update*, Concours Group, U.S.A., 2000, s. 4.

<sup>68</sup> KALAKOTA, ROBINSON, a.g.e., s.305.

<sup>69</sup> A.g.e., s.305

Vizyonu tanımlama, amaçları belirleme ve işletme içine duyurma sürecine “geribildirimli sürekli planlama” adı verilmektedir. Birçok firma için bu yöntem şirketin önceliklerini açık olarak tanımlamasını, gelişme faaliyetleri için hedef bölgeleri belirlemesini ve en önemli projeler için kaynak tahsis etmesini sağlayan bir yönetim aracı haline gelmiştir.

### 3.2.2. E-işe Geçiş Aşamaları

E-iş stratejisi oluşturmanın aşamaları aşağıdaki gibidir:<sup>70</sup>

- Bilgi toplama
- Nitelik değerlendirme
- E-iş tasarımı

Bu aşamaların içerdiği alt süreçler aşağıda detaylı olarak açıklanacaktır.

#### 3.2.2.1. Bilgi Toplama

E-iş stratejisi oluşturmanın ilk aşaması bilgi toplamadır. Bilgi toplama yöneticilerin müşteri önceliklerini anlamalarını sağlamaktadır. Müşterilerin ihtiyaçları anlaşılabilirdiği takdirde firmanın nasıl değer katabileceğini ve bu ihtiyaçların tatmin edilmesi için firmanın hangi özelliklere sahip olması gerektiğini belirlemek mümkün olacaktır.<sup>71</sup>

Her şirketin planlama için kullandığı bilgiler farklıdır, ancak genel olarak veriler beş temel alana hizmet vermelidir:<sup>72</sup>

- müşteriye anlamak
- müşteri değeri ve ilişki eğilimleri
- teknoloji eğilimleri
- tedarik zinciri eğilimleri
- rekabet ve tahmin edilen hareketler.

<sup>70</sup> KALAKOTA, ROBINSON, a.g.e., s.307.

<sup>71</sup> ....., *EbusinessImperative Update*....., s. 7.

<sup>72</sup> KALAKOTA, ROBINSON, a.g.e., s. 309.

Bilgi toplama işlemi bir dizi sorunun cevaplarını içermektedir. Tablo 5'te yöneticilerin daha geniş bir bakış açısına sahip olmalarını sağlayan bu sorular sıralanmaktadır:<sup>73</sup>

<b>Tablo 5 – E-işe Geçiş İçin Sorulması Gereken Sorular</b>	
<b>Müşteriyi anlamak</b>	<i>Firmanın müşterileri kimlerdir? Müşterilerin öncelikleri nereye kaymaktadır? Hedef müşteriler kimler olmalıdır? E-iş hedef müşteri kitlesine ulaşmayı nasıl sağlayacaktır?</i>
<b>Müşteri değeri ve ilişki eğilimleri</b>	<i>Firma müşterilere nasıl değer katabilir? Firma nasıl müşterilerin ilk tercihi olabilir? Firmanın ürünleri müşterilerine nasıl ulaşabilir?</i>
<b>Teknoloji eğilimleri</b>	<i>Firma çevre ve işkolu eğilimlerini anlayabilmekte midir? Firma teknoloji eğilimlerini anlayabilmekte midir?</i>
<b>Tedarik zinciri eğilimleri</b>	<i>Tedarik zincirindeki öncelikler nelerdir? Firmanın gerçek rakipleri kimlerdir? Firmanın en zorlu rakibinin iş modeli nedir ve neyi gerçekten iyi yapmaktadır?</i>
<b>Rekabet</b>	

### ***Firmanın Müşterileri Kimlerdir?***

Müşterileri gerçekten anlamak onları davranışları sistematik olarak analiz edilebilen belirli gruplar halinde sınıflandırmak anlamına gelmektedir. Bu konuda, Charles Schwab tarafından geliştirilen müşteri bölüntüleme modelini örnek göstermek mümkündür. Schwab müşterilerini aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadır:<sup>74</sup>

<sup>73</sup> KALAKOTA, ROBINSON, a.g.e., s. 310.

<sup>74</sup> Thomas M. SIEBEL, *Cyber Rules – Strategies for Excelling at E-Business*, Doubleday Publishing, U.S.A., 1999, s. 145-146.

- **Hayat amacı planlayıcısı.** Uzun vadeli büyüme için fonlara yatırım yapan ve finansal planlama ve portföy optimizasyonu için kullanılan araçlarla ilgilenen yatırımcı. Kararlı bir finansal servis sağlayıcı bu yatırımcının tercihidir.
- **Ciddi yatırımcı.** Bu veri düşkünü yatırımcı yüksek kaliteli bilgiye, yatırım araçlarına ve araştırmaya değer veren aktif bir yatırımcıdır. Ne alacağına karar vermek için kendisine yardımcı olacak tek bir entegre, kolay erişilebilir yer istemektedir.
- **Hiperaktif yatırımcı.** Düşük maliyetli yatırım, basit bir arayüz ve hızlı uygulama bu yatırımcı için anahtar kelimelerdir. İşlem yapma sıklığı o kadar yüksektir ki her satınalma emrinde şifresini tekrar tekrar girmek istememektedir.
- **Rahatlık düşkünü yatırımcı.** Bu müşteri hisse alım satımı, fonlar, kredi kartları, fatura ödeme ve takibini içeren geniş bir finansal ürün paketi istemektedir. Seçeneklerin çokluğu ve kullanım kolaylığı bu yatırımcı için en önemli kriterlerdir.

Müşterilerin sınıflandırılmasından sonraki aşama müşteri ihtiyaçlarının tespitidir. Son olarak da herbir müşteri grubu için önemli olan performans göstergeleri belirlenmelidir.

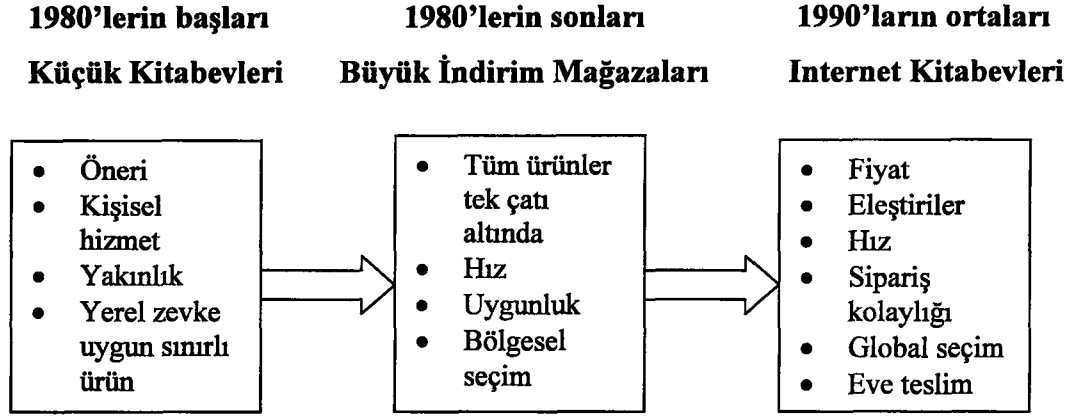
### ***Müşterilerin Öncelikleri Nereye Kaymaktadır?***

Değişen müşteri öncelikleri yeni e-iş modelleri için fırsatlar yaratmaktadır. Müşterilerin dile getirilmeyen ihtiyaçlarının keşfedilmesi ve bu ihtiyaçların diğer rakiplerden daha hızlı ve iyi karşılanması rekabet avantajı yaratmanın anahtarıdır. Müşteri değerinin nereye gittiği belirlenemediği takdirde yönetimin etkili bir stratejik plan ortaya çıkarması mümkün değildir. Öncelikle firmanın müşterilerinin gelecek üç beş yıl içerisinde nerede olacakları, ihtiyaçlarının neler olacağı ve kendileri için nasıl değer katılabileceği belirlenmelidir. Teknolojinin müşteri ihtiyaçlarını ve pazarı nasıl değiştirebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Amazon.com'un kurucusu Jeff Bezos özellikle çalışanların rahat internet kullanım olanakları ve zaman tasarrufu nedeniyle internetten kitap satın almayla ilgilenebileceklerini düşünmüştür. Dile getirilmeyen bu ihtiyacın boyutlarının bu derece büyük olması ve kitap satışı dinamiklerini bu derece hızlı değiştirmesi herkesi şaşırtmıştır.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> Patricia B. SEYBOLD, *Customers.com: How to Create a Profitable Business for the Internet and Beyond*, Times Books Publishing, U.S.A., 1998, s. 124-125.

Şekil 14, Amazon.com'un öncülük yaptığı kitap satışındaki bu değişimi açıklamaktadır:<sup>76</sup>



Şekil 14. Kitap Satış Pazarındaki Yapısal Değişim ve İhtiyaç Değişimi

### *Firmanın Hedef Müşterileri Kimler Olmalıdır?*

Firmanın mevcut müşterilerinin kimler olduğu ve önceliklerinin neler olduğu ile bu önceliklerin nasıl değiştiği anlaşıldıktan sonra müşteri kitlesinin sınırları genişletilmelidir. Firmanın ürettiği ürüne değer veren yeni gruplar olup olmadığı ve değer zincirinde bir adım daha atlayarak müşterilerin müşterilerine ulaşma olasılığı araştırılmalıdır.

Dell, 1998 yılında Compaq Bilgisayar'ın masaüstü bilgisayar pazarındaki payını ciddi şekilde etkilemeye başlamıştır. Çünkü o dönemde Dell müşteriye doğrudan ulaşırken Compaq aracılar kanalıyla satış yapmaktadır. Compaq son kullanıcı ile kendi işlemleri arasındaki tüm kademelere destek vermeyi mali olarak kaldıramayacak duruma gelmiş ve hedef müşterilerinin aracı değil son kullanıcı olduğuna dair stratejik bir karar almak zorunda kalmıştır.

### *Firma Müşterilerine Nasıl Değer Katabilir?*

Bir firma klasik iş modelinden başka bir teknolojiye veya hizmet kanalına geçmeye çalışırken özellikle müşterilerine nasıl değer katacağını bilmelidir. Yöneticiler, müşteriler için üstün değer, firma için ise daha düşük maliyet getirecek değeri nasıl oluşturabileceklerine

<sup>76</sup> KALAKOTA, ROBINSON, a.g.e., s. 312.



karar vermelidir.

Değer katmanın çeşitli yolları vardır. Bunlardan biri işkolu varsayımlarının yenilikçi düşünceyi sınırlayıcı olmasını engellemektir. Bir diğer yöntem ise rekabet üzerinde çok fazla odaklaşmaktan kaçınarak yaratıcılığını kullanan sıradışı firmalar olmaktır. Pazara ilk girdiğinde küçümsenen Amazon.com bu noktada bir defa daha örnek olarak verilebilir.

### ***Firma Nasıl Müşterilerin İlk Tercih Olabilir?***

Firma, müşterinin bir numaralı tercihi olmak için teşvikler sunmak zorundadır. Bu aşamada müşterilerin firma ürün veya hizmetlerini alma kararını nasıl aldıkları; müşterileri tutmak ve müşteri ilişkilerini derinleştirmek için neler yapılması gerektiği bilinmelidir.

Havayolu şirketlerinin bağlılık programları bu konu için örnek teşkil etmektedir. 1980'lerin başlarında bazı havayollarının müşteri sadakati geliştirmek amacıyla başlattığı bedava uçuşlar, iyileştirmeler ve diğer teşvikler bu pazarda müthiş bir rekabet ve çatışmayı da beraberinde getirmiştir.

### ***Firmanın Ürünleri Müşterilerine Nasıl Ulaşabilir?***

En az diğer kriterler kadar önemli olan bir konu da ürün veya hizmetin teslimat/dağıtım ve pazarlamasıdır. Teslimatın önemini anlamak işletmenin başarısı için kritik önem taşımaktadır. Çünkü kendisini satın almak isteyen müşteriye zamanında ulaşmayan bir ürün kötü üründen farksızdır. Bu nedenle ürünlerin nasıl teslim edildiği ve müşteriye ulaşmadan önce kaç aşamadan geçtiği göz önünde bulundurulmalı, bu aşamalardan hangilerinin elimine edilebileceği ve ne kadarının internetten takip edilebileceği belirlenmelidir.

### ***Firma Çevre ve İşkolu Eğilimlerinin Farkında mıdır?***

Etkili bir yapısal oluşum için yöneticiler içinde buldukları çevreyi çok dikkatlice değerlendirmelidir. Sadece kendi zamanlarını düşünen yöneticiler büyük resmin nasıl olduğunu görmekte güçlük çekmektedir. Stratejik planlama ve uzun vadeli karar alma için ise



daha geniş bir bakış açısı başlangıç noktasıdır. Bu da çevresel analizle mümkündür. Çevresel analiz bir işletmenin aşağıdakileri gerçekleştirmesini sağlamaktadır.<sup>77</sup>

- Çevresine ve çevresinin nasıl değiştiğine genel bir bakış atmasını,
- Geniş bir zemin üzerinde düşünerek kritik işkolu ve müşteri konularını tanımlamasını,
- Firmayı işkolu içerisinde doğru yere koyarak firmanın önceliklerini belirleyebilmesini.

En bilinen çevresel analiz yöntemi genel durum hakkında bilgi sahibi olan nitelikli bir danışman veya uzmanla bir dizi toplantı yapmaktır. Teknoloji, rekabet, müşteriler, demografik özellikler, yasal düzenlemeler ile yerel, bölgesel ve ulusal ekonomik koşullardaki değişim eğilimlerinin tespit edilmesi son derece faydalı olacaktır. Çalışmaya katılanlar işkoluyla ilgili durumu daha iyi anlayabilecek, çalışanlarla paylaşılan deneyimlerin sonucu olarak paylaşılan vizyon geliştirilecek ve mevcut sorunların ileride neler getireceği konusunda bilgi sahibi olunacaktır.

#### ***Firma Teknoloji Eğilimlerinin Farkında mıdır?***

Hangi teknolojinin pazarı yakalayacağını tahmin etmek güçtür. Bazı firmalar teknoloji yatırımlarını birçok yeni e-iş macerası üzerine yapmayı tercih etmektedir. Firmalar gelecekte yatırım yapacakları çekirdek teknolojiyi belirlemeli, bu teknolojinin bir değişim geçirip geçirmediğini tespit etmeli, değişim söz konusu ise de kendi değişim planını hazırlamalıdır.

#### ***Tedarik Zincirindeki Öncelikler Nelerdir?***

Tedarik zincirindeki oyuncuların tümünün uyum içinde çalışmasını sağlamak, iş ortaklarının çok iyi anlaşılmasını gerektirmektedir. Tedarik zincirinin analizi için aşağıdaki sorulara cevap verilmelidir.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> KALAKOTA, ROBINSON, a.g.e., s. 316.

<sup>78</sup> A.g.e., s. 318.

- Devir süresi ne kadardır? Firmanın en yakın rakibiyle karşılaştırıldığında bu süre nasıldır? Nasıl kısaltılabilir? Müşteri taleplerine işkolundaki diğer tüm firmalardan daha hızlı cevap verebilmek için tedarikçi ve dağıtım ilişkileri nasıl düzenlenebilir?
- Tedarik süresi ne kadardır? Firmanın en yakın rakibiyle karşılaştırıldığında bu süre nasıldır? Ürünlere katılacak değeri artırmaya daha fazla vakit ayırmak için tedarik süresi nasıl azaltılabilir?
- Ortalama tamamlanmış ürün stoğu ne kadardır? Yürürlükteki işler nelerdir? Hammadde durumu nasıldır?
- Ambarlar ne kadar verimli kullanılabilir? Makine ve teçhizat verimli kullanılabilir mi? Çıktı miktarını örnek olarak % 20 artırmak mümkün müdür?
- Firmanın ürünlerinin satış ve pazarlaması için en ideal kanallar hangileridir? Alıcılar kimlerdir? Ürünler müşteri memnuniyeti için ne şekilde desteklenmelidir?

Gelecek nesil tedarik zinciri tasarımının başlıca öğeleri şunlar olacaktır: kitlesel ölçekte kişiselleştirme, kısalan ürün yaşam eğrileri, artan rekabet ve sürdürülebilir bilgi akışı. Bu ortamda rekabet gücüne sahip olabilmek için tedarik zinciri eğrisinin başlarında olmak gereklidir.

### ***Firmanın Rakipleri Kimlerdir?***

Bir firmanın rakipleri sadece kendisi ile aynı işi yapan firmalar değildir. Firmalar rekabet analizi yaparken sıklıkla kör noktalarla karşılaşmaktadır. İşkollarının sınırları yanlış hesaplanmakta, rekabet analizinde zayıf kalınmakta ve rakiplerle ilgili hatalı varsayımlar yapılmaktadır. Rekabet analizi yapılırken rakiplerin geçmişteki hareketleri temel alınmaktadır. Bir diğer deyişle, rakiplerin hareketlerinin tarihsel bir yol izleyeceği veya pazara bakış açılarının aynı kalacağı önyargısıyla durum basitleştirilmektedir. Basitleştirilmiş varsayımlar detaylı analizin yerini aldığı da stratejik hatalar yapılması kaçınılmazdır.

### 3.2.2.2. Nitelik Değerlendirme

Bir işletmenin niteliklerini değerlendirmeden önce gelecekteki yönünü belirlemesi mümkün değildir. öncelikle niteliklerini değerlendirmeden seçmenin anlamı yoktur. Çekirdek rekabet güçlerinin değerlendirilmesi iki sorunun sorulmasını gerektirmektedir:<sup>79</sup> “Firmanın mevcut nitelikleri nelerdir?” ve “Firmanın hızla edinmesi gereken nitelikler nelerdir?”

#### *Firmanın Mevcut Nitelikleri Nelerdir?*

Kendi kendini değerlendirme aşamasının en kritik bölümlerinden birisi de firmanın güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesidir. Tablo 6, firma içinde değerlendirilmesi gereken alanlara işaret etmektedir.<sup>80</sup>

Müşteri İlişkileri	Üretim ve Uygulama	Çalışanlar	Teknoloji	Çekirdek Altyapı
Satış	İmalat	Kültür	ERP sistemleri	Finansal
Elektronik ticaret	Dağıtım	Nitelik değerlendirme	İletişim ağları	sistemler
Pazarlama	Tedarik zinciri yönetimi	Eğitim	Web siteleri ve intranetler	Araştırma ve geliştirme
Müşteri hizmetleri	Üretim planlama	Bilgi yönetimi	Güvenlik	İnsan
Çağrı merkezleri	Stok yönetimi	Yönetimin desteği	BT nitelikleri	Kaynakları
Dağıtım kanalları			Yardım masası	

E-iş yapan firmaların potansiyel zayıflıkları ve güçlü yanlarını kısaca aşağıdaki gibi maddelemek mümkündür:<sup>81</sup>

#### Güçlü yönler

- E-işe erken geçiş yapmanın getirdiği rekabet gücü
- E-işin sunduğu piyasa fırsatları değerlendirildiği takdirde firmaların kazanacağı güçlü rekabet konumu

<sup>79</sup> KALAKOTA, ROBINSON, a.g.e. s. 319.

<sup>80</sup> A.g.e., s. 320.

<sup>81</sup> ÖZMEN, a.g.e., s. 4-5.

### Zayıflıklar

- Teknik bilgi ve deneyim eksikliği
- Altyapı ile ilgili problemler
- Üst yönetim desteğinin eksikliği
- Teknolojik zayıflıklar
  - kullanıcıya dost arayüzlerin kullanılmaması
  - erişim hızının ve işlemlerin yavaş olması
  - güvenli olmayan iletişim ağları ve işlemler

### ***Firmanın Hızla Edinmesi Gereken Nitelikler Nelerdir?***

Niteliklerin değerlendirilmesi firmanın vizyonunu gerçekleştirmek için geliştirmesi gereken yönleri belirlemektedir. Firmanın vizyonu ile nitelikleri arasında uyum olması başarı için bir ön şarttır. Stratejik yön formüle edildikten sonra her fonksiyon hedeflere ulaşmak için ihtiyacı olan nitelikleri belirlemek zorundadır.

Fonksiyonlar arasındaki bağlantılar için de planlar geliştirilmelidir. Gereken faaliyetlerin yürütülmesi için herbir fonksiyonun nasıl değişmesi ve genişlemesi gerektiğini açıklayan geçiş planları en son fonksiyonel stratejilerle uyummalıdır. İşletmeler stratejinin bütünü ve geçiş aşamalarını belirlemeli ve proje takımlarının BT hedeflerine ulaşmaları için ne şekilde entegre olması gerektiğini tespit etmelidir.

### **3.2.2.3. E-iş Tasarımı**

Tüm veriler toplandıktan sonraki aşama, firmanın e-iş tasarımını nasıl tanımlayacağı sorusuna cevap aramaktır. Firma, aşağıdaki e-iş tasarımlarından hangisinin ulaşmayı düşündüğü hedefe varması için kendisine en yakın geldiğini belirlemelidir:<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> KALAKOTA, ROBINSON, a.g.e., s. 321.

- **Kategori öldürücü.** İnternetin daha önce belirlenmemiş bir müşteri ihtiyacının tespit edilerek yeni bir pazarın tanımlanması için kullanılmasıdır. Bu model pazara giren ilk firma olmayı ve sürekli gelişerek rekabetin üst sıralarında yer almayı gerektirmektedir. Örnek: Amazon.com ve E\*TRADE.
- **Kanal düzenleyici.** İnternetin müşterilere doğrudan erişim, satış yapmak ve siparişleri gerçekleştirmek için yeni bir kanal olarak kullanılmasıdır. Bu model fiziksel dağıtım ve pazarlama kanallarının yerine geçmemekte, sadece mevcut kanalları desteklemektedir. Örnekler: Cisco ve Dell.
- **İşlem aracı.** İnternetin satınalmaları gerçekleştirmek için kullanılmasıdır. Bu geçiş modeli online araştırma, karşılaştırma, seçme ve ödeme işlemlerinin ucuca gerçekleştirilmesini içermektedir. Örnekler: Microsoft Expedia ve eBay.
- **Bilgi aracı.** İnternetin araştırma maliyetlerinin azaltılması için kullanılmasıdır. Müşteriye geniş bir satınalm yapmak için gereken bilgileri toplaması için ihtiyacı olan işlemler sunmaktır. Örnekler: Home Advisor ve Auto-By-Tel.
- **Kendi kendini geliştirici.** İnternetin müşterinin çalışanlarının doğrudan kullanabileceği hizmetlerin verilmesi amacıyla kullanılmasıdır.
- **Tedarik zinciri geliştirici.** İnternetin tedarik zincirindeki tüm taraflar arasındaki ilişkilerin operasyonel verimliliğin artırılması amacıyla izlenmesi için kullanılmasıdır. Örnekler: McKesson ve Ingram Micro.
- **Kanal hakimi.** İnternetin bir satış ve hizmet kanalı olarak kullanılmasıdır. Bu model, mevcut fiziksel çağrı merkezlerinin yerine geçmemekte, sadece destek vermektedir. Örnek: Charles Schwab.

Bir e-iş tasarımı seçilmesinden sonra bilgi toplama ve niteliklerin belirlenmesi aşamalarındaki sorulara yeniden dönülmesi gerekmektedir. Cevaplandırılması gereken kritik soruların bazıları aşağıda listelenmektedir:<sup>83</sup>

- **Müşteri seçimi.** Firma hangi müşteri aralığına hizmet verecektir? Bu müşterilerin firmada bulmak istediği özellikler nelerdir? Bu özelliklerin elde edilmesi için firmanın ihtiyacı olan özellikler nelerdir?
- **Müşteri deneyimi.** Firmanın müşterilerine önerebileceği, rakiplerinin kolaylıkla taklit edemeyecekleri deneyimleri bulunmakta mıdır?

- **Müşteri tutma.** Müşterilerin daha güçlü rakiplere kaymaları nasıl engellenebilir? Firma müşterilerin dikkatini çekmek ve bağlılık yaratmak için hangi niteliklere sahip olmalıdır?
- **Tasarım amacı.** Önemli faaliyetler ve ürün/hizmet önerileri nelerdir? Hangi faaliyetlerin firma içinde yapılması, hangileri için dış kaynak kullanımına gidilmesi gerekmektedir?
- **İş yapma kolaylığı.** Firma ile iş yapmayı kolaylaştırmak için uygulamalarda hangi işlem tasarımları kullanılmalıdır?
- **Organizasyonel sistemler.** Bu soruların cevaplarının pazarda başarıya dönüştürülmesi için en önemli rolü olan organizasyonel nitelikler nelerdir?

Bu aşamadan sonra firma, pazardaki konumunu ve farklılaşma stratejisini belirlemelidir. Firmanın üstünlüğü, pazardaki konumun yanı sıra farklılaşmanın aşağıdaki boyutlarına da bağlıdır:<sup>84</sup>

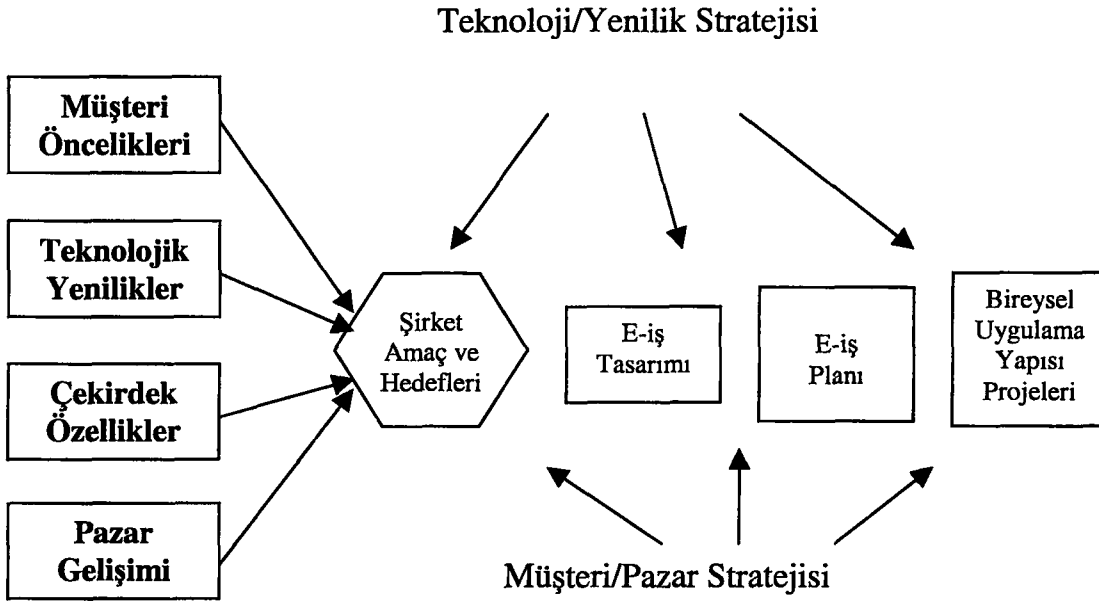
- Estetik olarak dikkat çekici veya fonksiyonel bakımdan üstün olan ürün özellikleri
- İstenilen seviyede uygunluk, rahatlık, çeşit ve bilgi sağlayan pazarlama kanalları
- Son kullanıcı ve ihtiyacın aciliyetine göre uygun hizmet ve destek
- Firmanın ürünlerini daha çekici hale getiren marka veya imaj konumlandırma
- Firmanın net satınalma fiyatı ve maliyetlerindeki düşüşü müşterilerinin ürün veya hizmet satış fiyatına yansıtması.

### 3.3. E-İŞ STRATEJİSİNİ EYLEME DÖNÜŞTÜRMEK

Bir önceki bölümde yöneticilerin e-iş tasarımı oluşturmadan önce sormaları gereken sorular detaylandırılmıştır. Ancak, bir tasarımın özünde ne kadar iyi olursa olsun, uygulaması verimli olmadığı sürece başarıya ulaşması mümkün değildir. Bu bölümde e-iş stratejisi ile verimli uygulama arasındaki boşluğu kapatacak uygulama aşamaları detaylandırılacaktır.

<sup>84</sup> KALAKOTA, ROBINSON, a.g.e., s. 323.

Şekil 15, e-iş stratejisinin eyleme dönüştürülmesi sürecini açıklamaktadır.<sup>85</sup>



Şekil 15. Stratejiyi Eyleme Dönüştürmek

E-iş planlama, stratejik planlama ile uygulamalar arasındaki boşluğu doldurmakta ve pazarlama, bilgi teknolojileri ve üretim bölümlerinin yöneticilerinin ortak olarak anlayabilecekleri bir dil oluşturmayı amaçlamaktadır.<sup>86</sup> E-iş planlama işlemi; iş modeli, uygulamalar ve performans hedeflerini bir bütünde birleştirmektedir.

Dijital çağda rekabet firmaların müşteriye hizmet etmek için entegre bir altyapıyı nasıl kullanabileceklerine bağlıdır. E-iş planı yaratma süreci boyunca altyapı ve uygulama projelerinin yanısıra stratejik hedeflere ulaşmak için gereken standartlar, göstergeler ve her türlü destek sağlanmaya çalışılmaktadır.

### 3.3.1. E-iş Planı Oluşturma Aşamasında Karşılaşılan Zorluklar

Planlama kararlarının özellikleri göz önüne alındığında, e-iş stratejisi planlama sürecinde üst yönetimin mutlak katılımı ve onayının bir zorunluluk haline geldiği görülmektedir.

<sup>85</sup> KALAKOTA, ROBINSON, a.g.e., s. 333.

<sup>86</sup> <http://www.e-consult.co.uk/eBiz.html>

Üst yönetimin planlama sürecinde önemli bir rol oynamak zorunda olmasının temelde üç nedeni bulunmaktadır:<sup>87</sup>

- Planlama kararları bir firmada verilen en önemli kararlardandır.
- Planlama kararları birçok ürün çizgisini veya bölümler arasındaki sınırları ortadan kaldırmaktadır.
- Planlama kararları fonksiyonlar arası çelişkilerin çözülmesini gerektirmektedir.

Plan oluşturma sırasında ortaya çıkan bir problem katılan herkesin konumuna bağlı olarak bu süreçten farklı beklentiler içerisinde girmesidir. E-iş planı oluşturmayı<sup>88</sup>

- Stratejistler paylaşılan vizyonu destekleyecek “ideal portföyün” geliştirilmesi,
- Finans müdürleri finansal kaynakların optimum şekilde tahsis edilmesi için bir yöntem,
- Bilgi işlem müdürleri iş yapış şeklini destekleyecek doğru altyapının kurulması için bir araç,
- Pazarlama müdürleri müşteri sadakatini ve satışları arttıran bir metod,
- Firma sahipleri ise rakipleri durduracak ve firmayı olumlu finansal sonuçlara hızla ulaştıracak bir yol olarak görmektedir.

E-iş projelerinin başarısızlığa uğramasının en belirgin üç nedeni kötü planlama veya kötü proje yönetimi, proje sırasında işletme hedeflerinde değişim olması ve işletme yönetiminin desteğinin eksikliği olarak bilinmektedir.

### 3.3.2. E-iş Planı Oluşturmanın Aşamaları

Plan oluşturma, bir işletmenin etkin projeler listesinin düzenli olarak güncelleme ve revize edilmesinde kullanılan dinamik bir süreçtir.<sup>89</sup> Bu süreçte yeni projeler değerlendirilmekte, seçilmekte ve önem sırasına sokulmakta; mevcut projeler hızlandırılmakta, değerini yitirmekte veya sona ermekte ve kaynaklar etkin projeler için tahsis

<sup>87</sup> KALAKOTA, ROBINSON, a.g.e., s. 337.

<sup>88</sup> A.g.e., s. 338.

<sup>89</sup> KORPER, ELLIS, a.g.e., s. 16.

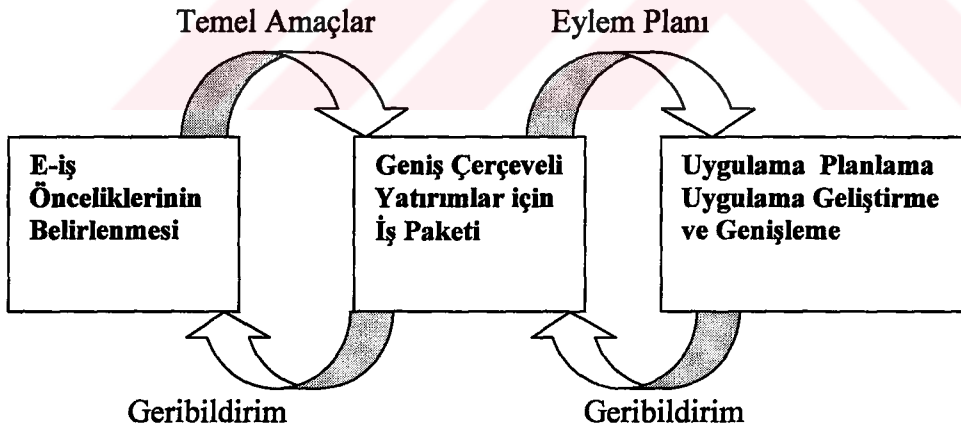


edilmektedir. Belirsiz ve değişen bilgiler, hedeflerin çok sayıda olması, stratejik düşünceler, projeler arasındaki içsel bağımlılık ve karar vericiler karar sürecini şekillendirmektedir. Sonuç olarak e-iş planı oluşturma; denge ile, optimum risk/getiri, maliyet azaltma/büyüme ve kısa vadeli/uzun vadeli hedefler oranları ile ilgilidir.

E-iş planlamanın üç temel aşaması aşağıdaki gibidir:<sup>90</sup>

- **Önceliklerin belirlenmesi.** Planlama stratejisinin, modelinin ve inisiyatiflerin tanımlanmasıdır. Bu aşamada araç odaklıdan ziyade amaç odaklı projeler seçilmelidir.
- **E-iş planı paketi.** Üzerinde durulması gereken projelerin belirlenmesi ve bunların yönetime kabul ettirilmesidir.
- **Uygulama.** Onaylanan projelerin uygulamaya geçirilmesidir.

Şekil 16, e-iş planı oluşturma aşamaları arasındaki içsel bağımlılığı göstermektedir.<sup>91</sup>



Şekil 16. E-iş Planlama

<sup>90</sup> KALAKOTA, ROBINSON, a.g.e., s. 341.

<sup>91</sup> A.g.e., s. 341.

### 3.3.2.1. Önceliklerin Belirlenmesi

Firmalar entegre bir uygulama altyapısı oluşturmak için yatırımlarını en etkin şekilde önceliklendirmelidir.

#### *Entegrasyona Nasıl Yatırım Yapılmalıdır?*

Entegre bir plan için her firma sermaye bütçeleme için işlemlerin önceliklerini belirlemeli, yeni teknolojilere yatırım yapmalı ve kıt kaynakları rekabet halindeki birimler arasında tahsis etmelidir.

İşletmeler stratejik amaçlarına ulaşmak için uygulamayı planladığı projeleri belirlemek için bir planlama yaklaşımı izlemelidir. Günümüzde yapılan yatırım seçimleri işletmenin gelecekteki ürün arzını ve pazar konumunu belirlemektedir.

#### *Günümüzde Projelerin Önceliklendirilmesi*

Planlamacılar birkaç yıl sonrasını görmeye çalışsalar da projelerin önceliklendirilmesi her yıl tekrarlanan bir işlemdir. Projelerin önceliklendirilmesi aşamasında yöneticiler aklarına genel anlamda şu üç soruyu yöneltmektedir:<sup>92</sup>

- Uygulama geliştirme aşamasında nerelere yatırım yapılmalıdır?
- Bu geliştirmelerin herbirinin firmaya maliyeti nedir?
- Harcanan para karşılığında ne elde edilecektir?

#### *E-iş Projesi Türleri*

Kaynakların tahsisi için planlama yapmanın ilk aşaması bir firmanın ihtiyacı olan proje türlerinin belirlenmesidir.<sup>93</sup> Başlıca üç e-iş projesi türü bulunmaktadır:<sup>94</sup>

<sup>92</sup> KALAKOTA, ROBINSON, a.g.e., s. 343.

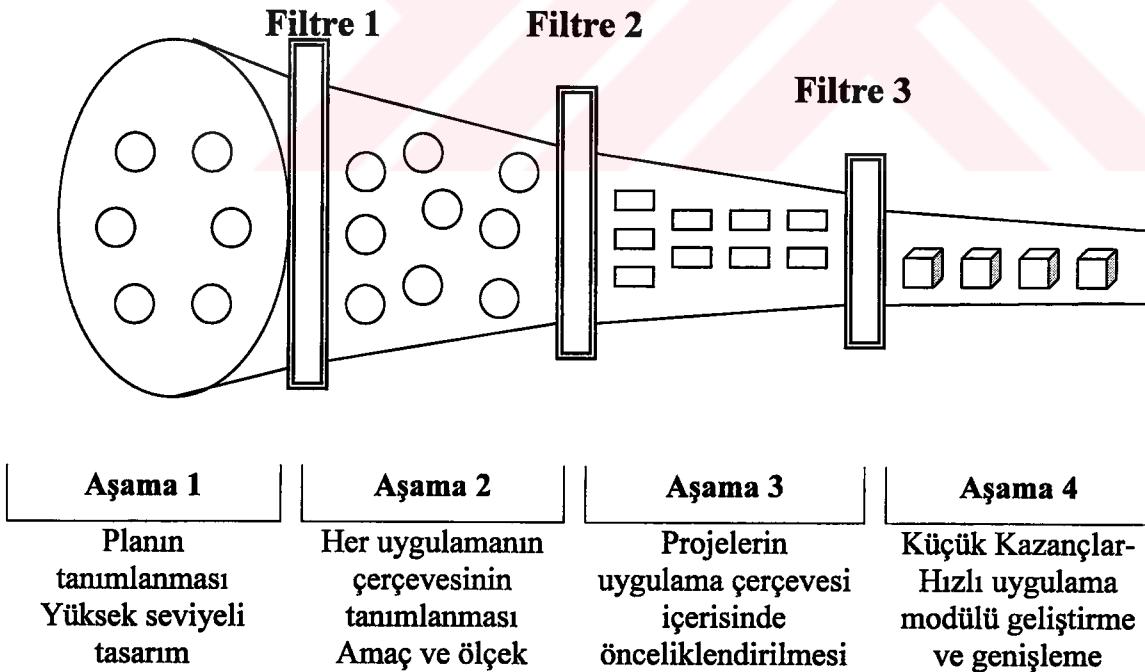
<sup>93</sup> KORPER, ELLIS, a.g.e., s. 245.

<sup>94</sup> A.g.e., s. 344.

*Kademeli projeler* mevcut projelerin türevleri; geliştirilmiş ve üzerine eklemeler yapılmış halleridir. Bu projeler önemli yapısal değişimler göstermeyen kademeli değişimleri içermektedir. Bu tür projeler, diğerlerine göre daha az kaynak gerektirmekte ve daha düşük risk taşımaktadır.

*Atılım projeleri*, firmanın kuruluşunda önemli değişiklikler gerektiren radikal projelerdir. Bu projeler örnek olarak firmanın yeni bir işkoluna girişini içerebilmektedir. Projelerin içerdiği risk genellikle ve başarısızlık olasılığı genellikle yüksektir.

*Platform (yeni nesil) projeler* ise kademeli ve radikal projeler arasında bir yerdedir. Bu projeler, e-ticaret, Tedarik Zinciri Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi gibi işletmenin farklı alanlarına etki edecek yeni yapısal oluşumlarla sonuçlanmaktadır. İşletme yapısı projeleri, dikkatlice planlandığı ve uygulandığı takdirde, üzerinde stratejik kararların alınabileceği bir altyapı oluşturmaktadır. Şekil 17, bir e-iş tüneline göstermekte ve e-iş planının yüksek seviyeli tasarımdan uygulamaya doğru filtreleme kriteri olarak bilinen bir dizi karar bölgesinden geçerek gidişini açıklamaktadır.<sup>95</sup>



Şekil 17. E-iş Tüneli

<sup>95</sup> KALAKOTA, ROBINSON, a.g.e., s. 345.

İşletme yapısı önceliklerinin planlanması temelde altı aşamadan oluşmaktadır:<sup>96</sup>

- Planın kesin tanımının desteklenmesi için mevcut altyapı özelliklerinin ve müşteri önceliklerinin belirlenmesi
- Firmada henüz tamamlanmamış etkin haldeki projelerin (mükerrer projelerden kaçınmak amacı ile) tespit edilmesi.
- Düzeltilmesi gereken uygulamaların belirlenmesi.
- Her fırsatta farklılık yaratmaya çalışmak.
- İşletme yapısının hangi alanlara ağırlık vereceğinin belirlenmesi: E-ticaret, Tedarik Zinciri Yönetimi veya Müşteri İlişkileri Yönetimi.
- Hangi işletme yapısı projelerinin uygulamaya konulacağını belirlemek.

### **3.3.2.2. E-iş Planı Paketi**

E-iş paketinin oluşturulmasındaki amaç kıt (beşeri, finansal ve teknolojik) kaynakların en iyi sonuçlara yönlendirilmesini sağlayacak hedeflerin açıklığa kavuşturulmasıdır.

E-iş paketinin oluşturulmasında birçok yönetici ve ilgili şirketler önemli roller alabilmektedir. Bilgi İşlem Müdürü, Finans Müdürü, Genel Müdür Yardımcıları, Genel Müdür, Üretim Müdürü veya Yönetim Kurulu Başkanı ile diğer Üst Düzey Yöneticiler e-iş stratejisinin oluşturulmasında anahtar roller üstlenmektedir. Bunun yanında dışarıdan uzman yardımı veya danışmanlık hizmetine de gerek duyulabilmektedir.

E-iş paketi projenin kabul edilmesi, projenin başlangıç amacının değerlendirilmesi ve fizibilite etüdünün yapılmasını içermektedir.

#### **3.3.2.2.1. Projenin Kabul Edilmesi**

Bir e-iş paketinin başarıya ulaşması için mutlaka üst düzey yönetim desteğinin alınması gerekmektedir. E-iş paketi, projenin stratejik, operasyonel, teknik ve finansal boyutları ile kanıtlanmasını ve yöneticilere kabul ettirilmesini gerektirmektedir.

<sup>96</sup> KALAKOTA, ROBINSON, a.g.e., s. 345.

- **Stratejik kabul**, işletmenin uygulamalarının amaçlarına ulaşması için gereken yeni özelliklerin belirlenmesi anlamına gelmektedir.
- **Operasyonel kabul**, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması ve bu süreçlerin uygulamalarla entegrasyonu sonucu elde edilecek süreç gelişimlerinin tespit edilmesini gerektirmektedir.
- **Teknik kabul**, iş uygulamalarının firmanın teknoloji stratejisini nasıl desteklediğinin belirlenmesini içermekte, teknolojinin maliyete ve BT altyapısına olumlu etkileri açıklanmaktadır.
- **Finansal kabul**, önerilen projenin maliyet ve getirisi belirlenmekte ve bu parametrelere göre net gerçek değer veya yatırımın getirisi gibi firma için anlamlı performans ölçütleri tespit edilmektedir.

#### 3.3.2.2.2. Başlangıç Amacının Değerlendirilmesi

Projenin başlangıç amacının belirlenmesinde dikkate alınması gereken temel noktalar aşağıda maddelenmektedir:<sup>97</sup>

- **Organizasyonel.** Hangi iş birimlerinin, grupların ve süreçlerin dahil edilmesi gerekmektedir?
- **Fonksiyonel.** Hangi iş fonksiyonları, faaliyetler ve moduller kullanılacaktır?
- **Yüksek seviyeli uygulama mimarisi.** Yüksek seviyeli bir uygulama mimarisinin oluşturulması, firmanın bir e-iş uygulamasının istenen süreç verimliliğine ulaşma potansiyelinin değerlendirilmesini sağlamaktadır.
- **Yüksek seviyeli proje planı.** Plan uygulama süreci, program, kilometretaşları ve avantajlar hakkında tahminler içermelidir.
- **Kaynak gereksinimleri.** E-iş paketi eylem için gerekli dahili yeterlilik ve kaynakların belirlenmesinde güçlü bir araçtır.

---

<sup>97</sup> KALAKOTA, ROBINSON, a.g.e., s. 350.

### 3.3.2.2.3. Fizibilite Etüdü

Projenin başlangıç amacı belirlendikten sonra, aşağıdaki üç konuda proje fizibilite analizi yapılmalıdır:<sup>98</sup>

- **Finansal.** Proje maliyetinin fizibilite değerlendirmesi, projenin faydalarının uygulama maliyeti ile karşılaştırılması.
- **Organizasyonel ve Kültürel.** Organizasyon ve kültürün entegre bir işletme sistemini oluşturabilme niteliklerinin değerlendirilmesi.
- **Teknik.** Bilgi altyapısının yeni uygulamaları destekleyip desteklemediği veya güncellediği güncellemediği belirlenmektedir.

### 3.2.2.3. İletişim

Üst yönetimin tam desteği alındıktan sonra, firmayı e-iş mimarisine doğru harekete geçirecek konsensus oluşturulmalıdır. Bu aşamada da ortak değerlerin önemi büyüktür. Firmaları işlemler etrafında organize etmek son derece zor bir iştir. Sadece üst yönetimde yeni fikirler üretip alt kademelere zorla uygulatmaya çalışmak pek anlamlı değildir.<sup>99</sup>

Uygulama aşamasına geçilmeden önce planın detayları üzerinde çalışılmalı ve projelerin bir listesi çıkarılmalıdır. Bu projelerin herbiri ilgili pay sahiplerince kabul edilmelidir. E-iş paketinin kabulü için aşağıdaki kurallar izlenmelidir:<sup>100</sup>

- **Fazla teknik olmaktan kaçınılmalıdır.** Yöneticiler, karar alıcıları bilgilendirmek için en iyi yolun fonksiyonel veya yönetime ilişkin bölümleri yönetime sunmak olduğunu bilmektedirler. Bu BT'nin beşeri kısmıdır ve mümkün olduğunca az teknik olmalıdır.
- **Maliyet, risk ve faydalar dikkate alınmalıdır.** Alternatif yatırımların analizinde maliyet, risk ve fayda analizi yapılmalıdır. Analiz, mümkün olan noktalarda sayısal ifadeler içermelidir.

<sup>98</sup> KALAKOTA, ROBINSON, a.g.e., s. 351.

<sup>99</sup> SIEBEL, a.g.e., s. 185.

<sup>100</sup> A.g.e., s. 351.

- **Açık olunmalıdır.** Bir e-iş projesinin yönetim kurulunda tanıtımı sırasında mümkün olduğunca analiz ve detayla desteklenmiş yaklaşık on sayfalık bir sunumun faydalı olacağı belirlenmiştir.

Uygulama aşamasına geçilmeden önce bir dizi terimin tanımı yapılmalıdır. Bunlar amacın tanımlanması, bir entegrasyon stratejisinin belirlenmesi, ürünün faydalarının tespiti ile gerekli ve istenen nitelikler üzerinde anlaşma sağlanmasıdır.

### **3.3.3. E-iş Planlama Kontrol Listesi**

Şirketin yönünün çizilmesinden sonra yöneticiler stratejik planı hazırlamalıdır. Aşağıda planlama işlemini özetleyen maddeler bulunmaktadır:<sup>101</sup>

- Bir amaç ifadesi geliştirilmelidir.
- Ölçülebilir hedefler konulmalıdır.
- Amaçlar belirlenmelidir.
- Strateji ve taktikler tanımlanmalıdır.
- Kısa ve uzun vadeli eylem planları geliştirilmelidir.
- Yönetimin onayı alınmalıdır.

### **3.3.4. E-iş Planının Uygulanması**

Yeni uygulamalar, fikirlerin detaylı tasarım ve mühendislik çalışması ile çalışan prototiplere dönüştürülmesiyle hayata geçirilmektedir. E-iş tüneli işletmenin ihtiyaçları nasıl önceliklendirdiğini ve bu ihtiyaçların nasıl değişime uğrayarak yeni uygulamaların tasarımına neden olduğunu tanımlamaktadır. Öte yandan çalışma düzeyinde günlük problem çözmek, tasarımın ayrıntıları için yeni seçenekler ortaya çıkarmaktadır.

Bu seçenekler projelerin nasıl sıralanması gerektiğini, çalışmaların nasıl organize edileceğini, çabaların nasıl yönlendirilip yönetileceğini, temel aşamaların neler olduğunu, üst yönetimin projeye nasıl tepki vereceğini ve problemlerin nasıl çözümlenebileceğini içermektedir.

Detaylı bir uygulama planı yönetim üzerinde güçlü bir etki bırakabilmektedir. Planın oluşturulması üst yönetimin odaklı çalışmasını gerektirmektedir, çünkü yürütme işlemi belirli bir zaman perioduna yayılan bir dizi karmaşık faaliyeti içermektedir.

#### 4. E-İŞİN GELECEĞİ

Amerika’da Fortune 500 sıralamasında 22. sırada yer alan teknoloji şirketi Lucent Technologies’in Türkiye Genel Müdürü Şahin Tulga internetin gelecekte neleri, nasıl değiştireceğini konu alan bir konuşmasında e-ticarete başlamak isteyen firmalara organizasyon yapılarını değiştirmelerini önerdiğini; organizasyonların ürün bazlı olmak yerine müşteri segmenti bazlı organizasyonların başarılı olacağını belirtmiştir.

E-ticareti ürünlerin elektronik ortamda kataloga dönüştürülerek en iyi satıcının otomatik hale getirildiği, eski dünya iş yapış tarzına yeni bir alışveriş ön cephesi monte edilmesi olarak gören Tulga, bunun yeni ortamın yeteneklerini tam olarak kullanamamak demek olduğunu düşünmekte, çözüm olarak da elektronik işi görmektedir. E-iş modelinde kullanıcının da işin içine girdiğini, kullanıcıların düşüncelerinin ürün planlaması ve imalat süreçleri dahil tüm stratejik planlama konularında değerlendirildiğini belirtmektedir. Ancak sonuçta ortaya çıkan müşteri odaklı yeni şirket yapısında kontrol müşterinin eline geçtiği için firmaların buna ayak yudurmasının çok da kolay olmayacağını üzerinde durmaktadır.<sup>102</sup>

Elektronik işin tarihsel süreci dikkate alınacak olursa, bu kavramın üç dalga halinde iş hayatına girdiğini söylemek mümkündür:<sup>103</sup>

- E-işin ilk dalgası, temelde katalog şeklinde sınırlı kullanım alanları olan, basit ürün gruplarının sergilendiği ve kişiselleştirilmemiş, teslimatı kolay, küçük tüketim malları için geliştirilmekte olan işlemleri içeren web sitelerinin keşfi olarak nitelendirilebilir. Bu aşamada, e-işin “e”si firmanın ürünleri ve iş modeli için internette bir kimlik yaratmak için basit bir çabayı simgelemekte idi.

---

<sup>101</sup> KALAKOTA, ROBINSON, a.g.e., s. 353.

<sup>102</sup> ....., E-ticarete Şans Vermiyorum, *Hürriyet Dijital Gelecek Gazetesi*, 27.04.2000, s. 7.

<sup>103</sup> ....., *EbusinessImperative Update*, ....., s. 1.



- E-işin ikinci dalgasında, firmalar belirli pazarlarda oyunun kurallarının değiştiğini gözlemlemişlerdir. Bu dönemde Amazon.com, Priceline.com ve VerticalNet gibi tamamen yeni iş modelleri kullanan firmalar, e-iş pazarının fırsatlarına, tehditlerine ve koşullarına uyum göstermekte yavaş kalan oturmuş firmaların pazar payına ortak olmaya başlamışlardır.
- E-işin üçüncü dalgasında ise, Ford, General Motors ve Wal-Mart gibi dev firmalar e-işle ilgili ciddi girişimlerde bulunmaya ve internetteki varlıklarını hissettirmeye başlamışlardır. Oturmuş şirketler fiziksel dünyadaki avantajlarını dijital pazarda nasıl kullanabileceklerini keşfetmeye başlamışlardır. Tek başına veya stratejik birleşmeler yoluyla, stratejik amacı büyümek ve nitelik ve varlıklarını geliştirmek olan yeni iş modelleri oluşturma yoluna gitmektedir. E-iş teknolojisini müşterileri ve tedarikçileri için daha kolay ulaşılabilir ve daha kolay iş yapılabilir firma haline gelebilmek için kullanmayı tercih etmektedir. Büyüklüğün hem avantaj hem de dezavantaj olabileceği ve esnek iş modellerinin günümüz rekabet ortamında varlık göstermek için temel kaynak olacağı gerçeğinin farkına varmaktadır.

Geleceğe dair bazı çarpıcı rakam ve tahminler şu şekildedir:<sup>104</sup>

- Endüstri analistleri işletmeler arası e-ticaretin önümüzdeki 2 yıl içinde 300 milyar \$ rakamına ulaşacağını tahmin etmektedir. 3 yıl içinde ise elektronik işin (işletmeden tüketiciye ve işletmeler arası olmak üzere) toplam hacminin 1.3 trilyon\$'i bulması beklenmektedir.
- Günümüzde işlerini Internet üzerinden yürüten firmaların sayısı 17.500 civarındadır. 2003 yılında bu rakamın yaklaşık olarak 400.000'e ulaşması beklenmektedir.
- 1999 ortalarında A.B.D.'de bankalarına Internet bağlantıları olan insan sayısı 3 milyonun üzerindedir. Bu rakamın 2000 yılının sonuna kadar tüm nüfusun % 85'ine ulaşması beklenmektedir.

- İşletme yöneticilerinin yanı sıra, pek çok ülkenin hükümet başkanları ülkelerini yeni ekonomide lider yapmaya kararlı davranışlar içindedir. İngiltere, Singapur ve Malezya bu ülkelere örnek olarak gösterilebilir.
- A.B.D. Ticaret Departmanı elektronik ticareti önemli bir ekonomik gösterge olarak takibe aldığını açıklamıştır.
- Günümüzde, tüm mal hareketlerinin  $\frac{1}{4}$ 'ü internet üzerinden gerçekleşmekte ve internet üzerinden ticaret yapma imkanının günde 24 saat, yılda 365 gün olması ilgiyi her geçen gün arttırmaktadır.



## **BÖLÜM III. UYGULAMA**

### **1. UYGULAMANIN AMACI VE KAPSAMI**

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde de belirtildiği gibi, iş süreçlerinin bilgi teknolojileri ve internet kullanılarak yeniden yapılandırılmasının klasik anlamda işleyen şirketlerin iş yapış şekillerine bir takım etkileri olmuştur. Bu uygulama, sözü edilen etkilerin anlaşılması için bir elektronik iş firması üzerinde araştırma yapılmasının ve yöneticilerinden birinin görüşlerinin alınmasının faydalı olacağı görüşleri ışığında oluşturulmuştur. Elektronik iş ile stratejik yönetim anlayışındaki değişimler arasında bir neden-sonuç ilişkisi kurulması hedeflenmiştir.

Görüşme sorularını temel olarak üç bölüm altında sınıflandırmak mümkündür. Birinci bölümde, genel kavramlarla ilgili tanımlamalara ve açıklamalara yer verilmektedir. Microsoft'un kurumsal olarak elektronik iş kavramına bakışı üzerinde durulmaktadır.

İkinci bölüm genel olarak elektronik iş fenomeninin tüm dünyada tercih edilme nedenleri ve beklentiler ile mevcut durum değerlendirilmesi ve gelecek ilgili soruları içermektedir.

Son bölümde ise tezin konusu olan elektronik iş kavramının klasik stratejik yönetim uygulamalarına olan etkilerini değerlendirmek üzere sorulan sorulara yer verilmiştir.

### **2. UYGULAMADA KULLANILAN YÖNTEM**

Uygulama çalışmasında, yüzyüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Microsoft Türkiye OEM (Original Equipment Manufacturer) Müdürü Alp Önder Güler'le bir görüşme yapılarak kendisine uygulama kapsamı ve amacına uygun açık uçlu sorular sorulmuş, tez konusu ile ilgili genel bilgilerin yanısıra, kişisel yorum ve görüşleri alınmıştır. Görüşmede kullanılan sorular hazırlanırken tez çalışmasında yer alan teorik bilgilerden yararlanılmıştır.

Verilerin toplanmasında birincil ve ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Temel olarak yararlanılan ikincil kaynaklar örgüt içi rapor ve araştırma sonuçları ile internetten ulaşılan kaynaklar ve kitaplar, periyodikler ve gazetelerdir. Birincil elden veri toplama aşamasında kullanılan yöntem ise kalitatif araştırma tekniklerinden yüzyüze görüşme (mülakat) tekniğidir.

Görüşme, kişisel görüşme şeklinde gerçekleştirilmiştir. Görüşme soruları seçilirken, herhangi bir sınırlama getirmediği için açık uçlu sorular tercih edilmiştir.<sup>105</sup>

### 3. MICROSOFT İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

#### 3.1. FİRMA PROFİLİ

Microsoft'un misyonu, kurulduğu 1975 yılından bu yana insanlara, bilgisayarlara yönelik olarak işte, okulda ve evde güç katan ve onları zenginleştiren yazılımlar yaratmak olmuştur. Microsoft ürünleri arasında kişisel bilgisayarlar için iletişim sistemleri, istemci/sunucu ortamları için sunucu uygulamaları, ticari ve tüketiciye yönelik üretimi artırıcı uygulamalar, etkileşimli medya programları, İnternet platformu ve geliştirme araçları bulunmaktadır. Microsoft ürünleri 30'u aşkın dilde ve 50'den fazla ülkede kullanıcıların hizmetine sunulmaktadır.<sup>106</sup>

Microsoft, ticari sunucu yazılımlarının en önde gelen satıcısı olarak kabul edilmektedir. 1-800-Flowers, Dell, Barnes&Noble ve Eddie Bauer gibi şirketler, müşterilerine İnternet üzerinden ürün ve hizmet satışı yaparken Microsoft çözümlerini kullanmaktadır. Birçok ticari yazılım şirketi gibi, Microsoft'un Ticari Sürümü (Microsoft's Commerce Edition) yazılımı da ürünlerin sergilenmesi, müşteri siparişlerinin yönetimi ve kullanıcıların sisteme İnternet üzerinden kaydedilmesi gibi amaçlar için kullanılan uygulamaların yaratılması için kullanımı kolay bir paket çözüm sunmaktadır. Firmanın kurumsal yazılımları ayrıca, çapraz satış, grup indirimleri ve reklam panoları gibi özellikler de içermektedir.<sup>107</sup>

Microsoft'un ilk kurulduğu yıllardaki "her masaya ve her eve bilgisayar" vizyonu bugün, PC'nin ve kullanıcıların gücünü ve erişimini arttıran İnternet teknolojileri ile gelişmiş durumdadır. Microsoft dünyanın en önde gelen yazılım üreticisi olarak kullanıcının gelişen gereksinimlerine cevap verebilecek yenilikçi ürünler üretmeye çalışmaktadır.

---

<sup>105</sup> Ömer Baybars TEK, *Pazarlama İlkeleri – Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*, İzmir, 1997, s. 140-158.

<sup>106</sup> [www.microsoft.com/mscorp/](http://www.microsoft.com/mscorp/)

<sup>107</sup> KORPER, ELLIS, a.g.e., s. 145-146.

Firmanın araştırma ve geliştirmeye yaptığı büyük yatırımlar ve müşterilerinden gelen fikirlere verdiği büyük önem, Microsoft'un müşterilerinin bugün mümkün olan en yüksek kaliteli yazılım ürünlerine ulaşmasını sağlayacak teknolojik ilerlemeler sunmasını sağlamaktadır.

Microsoft markası bilgi çağı için bir örnek oluşturmaktadır. 300'ü aşkın ürün ve teknolojiden oluşan geniş yazılım ailesi pek çok insanın yaşantısını, çalışmasını ve haberleşmesini temelden etkilemektedir.

Temelde bir marka, bir firmanın müşterilerine verdiği bir sözdür. Microsoft ismini ve logosunu taşıyan tüm ürünler aracılığı ile devamlı olarak tatmin, değer ve kalite sunma iddiasındadır. Hedeflere ulaşmanın ve hayatın zenginleşmesini sağlayan ürünlerle dünyanın diğer ucundaki insanlarla konuşmak, yeni yazılımlar geliştirmek, yeni keşifler yapmak, fikirleri güçlü bir şekilde ifade etmek ve büyük bir kuruluşu yönetebilmek mümkündür.

Firmanın sloganı olan "Nereye gitmek istiyorsanız oraya", teknolojinin ve bilgi çağının sunduğu birçok heyecan verici olanağı denemek için yapılmış bir davettir. İnsanların nereye gidecekleri kendi kararları; ne elde edecekleri de hedeflerinin, zekalarının ve girişimciliklerinin ürünüdür. Microsoft ise gidecekleri yere ulaşmaları için her an yardıma hazırdır.

Firmanın genel yapısına bakacak olursak; firma organizasyon yapısı dahilinde üç temel birimle faaliyet göstermektedir:<sup>108</sup>

- İş Birimleri
- Satış, Pazarlama ve Destek Grubu
- Operasyon Grubu

**İş Birimleri** Internet, Windows ve yeni araçlar üzerine odaklı güçlü yazılım hizmetleri yaratmak için sıkı bir dayanışma halinde çalışmaktadır. Bu iş birimlerini temel alan ürün grupları Windows Platformları grubu, İş Verimliliği Uygulamaları ve Geliştirme grubu ile Müşteri ve diğer gruplardır. **Satış, Pazarlama ve Destek Grubu** orjinal parça üreticileri

---

108 [www.yahoo.marketguide.com/mgi/busidesc.htm](http://www.yahoo.marketguide.com/mgi/busidesc.htm)

(original equipment manufacturer-OEM), girişimciler, küçük ve orta ölçekli işletmeler, uygulama geliştiricileri, eğitim kurumları ve müşterilerle ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri geliştirmekten sorumludur. Firmalara detaylı lisans programları, sınırsız destek, danışmanlık hizmetleri ve diğer özel hizmetleri sunulmaktadır. *Operasyon Grubu* ise projelerin ve genel iş planlarının yönetilmesinden sorumludur. Bu süreçler; son ürün ve lisansların üretimi ve dağıtım işlemleri ile finans, yönetim ve insan kaynakları gibi işletme fonksiyonlarını içermektedir.

Microsoft'un vizyonu insanları her zaman, her yerde ve her cihazda iyi yazılımlarla güçlendirmektir. Kişisel ve kurumsal yazılım alanında dünya lideri olarak kabul edilen Microsoft, müşterilerinin değişen ihtiyaçlarını karşılamak için yenilikçi ürün ve hizmetler üretmek için çalışmaktadır. Firma, uzun vadeli başarının iyi ürün üretmekten fazlasını gerektirdiğinin bilincindedir.<sup>109</sup>

Microsoft'un geçmişte ve gelecekteki başarısının ardında iki temel neden bulunmaktadır: teknoloji vizyonu ve firma olarak yaşattığı değerler. Firmanın kuruluşundan bu yana gelişmekte olan ve firma ruhunu ve felsefesini geliştiren bir prensipler bütünü olan temel değerler aşağıda özetlenmektedir:<sup>110</sup>

**MÜŞTERİLER:** Müşterilerin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olmak Microsoft'un uzun vadeli başarısının anahtarıdır. Müşterilerin anlattıklarını dinlemek, yeni ve sürekli gelişen ürünler sunarak ihtiyaçlarına zamanında cevap vermek ve güven, saygı ve karşılıklı anlayışa dayalı ilişkiler geliştirmek firmanın temel prensiplerindedir. Müşteriye sınırsız hizmet ve destek firmanın vazgeçilmezlerindedir.

**GELİŞİM:** Işık hızıyla gelişen bir sektörde rekabet gücü elde edebilmek için yeniliklere açık olmak bir zorunluluktur. Microsoft'un araştırma ve geliştirmeye yaklaşımı müşteri ihtiyaçlarını tatmin etme, kalite geliştirme ve maliyet düşürme çalışmaları ile birleşerek firmanın en iyi ürün ve teknolojileri geliştirmesine olanak verecektir.

**İŞ ORTAKLARI:** İş ortaklarının başarılı olmaları ve en iyi koşullar, araçlar ve destekle işlerini büyütme için yardımcı olmak Microsoft'un misyonunun merkezindedir.

---

<sup>109</sup> [www.microsoft.com/mscorp/](http://www.microsoft.com/mscorp/)

<sup>110</sup> [www.microsoft.com/mscorp/values.htm](http://www.microsoft.com/mscorp/values.htm)

**BÜTÜNLÜK:** Yöneticiler ve çalışanlar daima birlikte ve müşteriler için adaletli ve doğru olan değerler çerçevesinde hareket etmelidir. Microsoft, rakipleri ile mücadelesinde inançlı ve dürüst davranmakta kararlıdır.

**ÇALIŞANLAR:** Microsoft'un çalışanlarına ilişkin hedefi tüm çalışanların gelişme ve ödül olanakları ile dolu bir kariyer geliştirmesini sağlamak ve iş ve özel hayatları arasında denge kurabilmektir. Hızlı gelişen ve rekabetin son derece yoğun olduğu bir ortamda bu amaç, Microsoft ve çalışanları arasında paylaşılan bir sorumluluktur.

**GİRİŞİMCİ KÜLTÜR:** Microsoft, çalışanlarının her sabah yaptıkları işin teknolojinin gelişimine katkıda bulunduğu ve milyonlarca insanın hayatına gerçek bir değişim getirdiği düşüncesi ile uyanmalarını istemektedir. Firma, büyümesini sağlayan yenilikçi ve girişimci kültürü daima koruyacaktır. Microsoft, çalışanlarını düşüncelerini özgürce ifade edebilmeleri, risk alabilmeleri ve eskimiş düşüncelerle mücadele edebilmeleri için daima cesaretlendirecektir.

**FARKLILIK:** Microsoft sadece firma içinde değil tüm sektörde çalışma ortamında farklılığı desteklemekte kararlıdır. İşe eleman alımında ve yeniliklerde fırsat eşitliği ilke edinilecek ve tüm sektörde teknolojiye ve istihdam olanaklarına erişimi kolaylaştırmak için çaba harcanacaktır.

**TOPLUM:** Microsoft ve çalışanları, içinde yaşadıkları topluma, bireylerin hayatında anlamlı değişiklikler yapabildikleri ölçüde katkıda bulunma sorumluluğu ve olanağına sahip olduklarının farkındadırlar.

### 3.2. MICROSOFT TÜRKİYE

Microsoft, Türkiye pazarına Ağustos 1993'te kendi ofisini açarak girmiştir. Microsoft Türkiye'nin kurulması, dünyanın en büyük yazılım şirketi sayılan firmanın, Türkiye'nin coğrafi ve ekonomik konumuna verdiği önemin ve başdöndürücü bir hızla gelişen Türk bilgisayar sektörüne duyduğu güvenin önemli bir göstergesini oluşturmaktadır.<sup>111</sup>

---

<sup>111</sup> [www.microsoft.com/turkiye/msturkiye.htm](http://www.microsoft.com/turkiye/msturkiye.htm)



Microsoft, faaliyetlerine başladıktan kısa bir süre sonra, Türk bilgisayar sektöründeki hızlı gelişmelere paralel olarak, Türkiye'yi Ortadoğu ve Güney Afrika gibi büyük pazarlara sahip olduğu bölgelerdeki ülkelerle aynı statüye getirmiştir.

Kuruluşundan bu yana geçen sürede, Microsoft'un en hızlı büyüyen bölgelerinden biri konumundaki Türkiye'de, işletim sistemlerinden ofis uygulamalarına ve Internet'e kadar Microsoft yazılımları, pazar liderliklerini sürdürmektedir.

Ülkelerin gelişmesinde bilgisayarlaşmanın önemi yadsınamaz bir gerçektir. Microsoft Türkiye, bu amaç doğrultusunda hareket ederek, Türkiye'nin ekonomisine, halkının yaşam ve eğitim düzeyine, ülkenin uluslararası alanda rekabet gücüne olumlu etkilerde bulunmayı hedeflemektedir.

Microsoft, Türkiye'de bilgisayar kullanımını artırmak ve bilgisayarlaşma sürecini hızlandırmak amacıyla başta Office verimlilik uygulamaları ve Internet programları olmak üzere Microsoft yazılım ürünlerinin sürekli olarak Türkçeleştirilmesi çalışmalarını da başarıyla yürütmektedir.

Microsoft'un yerelleştirme çalışmalarının yanısıra Türkiye'de eğitim, destek ve çözüm konularında kapsamlı çalışmalar yürütülmektedir. Microsoft, bu çalışmalarını yürütürken, güvencesini ve gücünü:

- Profesyonel kadrosundan,
- Güçlü distribütörlerinden ve bayi teşkilatından,
- Etkin eğitim merkezlerinden,
- Uzman Çözüm Ortakları'ndan,
- Ve Microsoft ürünlerinden yararlanan tüm kullanıcılarından almaktadır.

## 4. UYGULAMA

### 4.1. MICROSOFT TÜRKİYE OEM MÜDÜRÜ ALP ÖNDER GÜLER İLE YAPILAN GÖRÜŞME

Çalışmanın bu bölümünde Microsoft Türkiye OEM Müdürü Alp Önder Güler'le yapılan görüşme soru-cevap şeklinde yer alacaktır.

*Bill Gates'in "Dijital Sinir Sistemi ile Düşünce hızında çalışmak" kitabını okudum. E-iş Microsoft için hem bir fırsat hem de yeni bir pazar, bu açılardan bakarak E-iş'in tanımını yapar mısınız?*

E-iş tanımı sektöre, yapılan işe ve o sektör içinde firmanın ürün ve hizmetlerini sattığı, tedarik ettiği bütün bu bileşenlere göre değişiklik gösterebilir. Bir avukatlık firması için e-iş tanımı farklı olabilir, bir danışmanlık firması için farklı olabilir, bir tüketici malları satan firma için biraz daha farklı olabilir ama Microsoft içinde baktığımız zaman e-iş anlayışının içerdiği üç temel öğeyi şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Bir şirket içerisinde çalışan insanların kişisel üretkenliklerinin maksimum seviyede kullanılabileceği bir altyapının oluşması,
- Kişilerin karar verme ve inisiyatif almak için gereken bilgiyle maksimum şekilde donatılması,
- Firmanın ürün ve hizmetlerinin piyasaya en kısa zamanda ve en etkin maliyetli sunulabilmesi. En kısa zamanda sunulabilmesinden kasıt pazara giriş 'time to market' sürecinin kısaltılması en etkin maliyetliden kasıt ise müşteriye veya hedef kitleye erişimin etkin şekilde yapılması.

Firma dışındaki yoğun rekabet, kıt kaynaklar, zaman kısıtı içerisinde firmanın varlık gösterebilmesi ve kâr edebilmesi için öncelikle firma içinde çarkların iyi dönmesi gerekmektedir.

Microsoft Yönetim Kurulu Başkanı, Bill Gates'in ortaya attığı Dijital Sinir Sistemi aslında tamamen soyut bir kavramdır. Ancak bu soyut kavram Microsoft'ta neredeyse % 100'e yakın bir beden bulmakta, materyal bir uygulama haline gelmektedir. Bir çalışanın iş

gün ve saat itibariyle, örneğin Türkiye ile benzer bir ülke sayılabilecek Portekiz'in satış rakamlarına bakabilmek de mümkündür. Ülkenin ekonomik istikrarsızlık içinde olduğu düşünülürse 'acaba böyle olmasaydı, işler normal trendde gidiyor olsaydı ne olurdu?' sorusuna cevap bulmak için, Türkiye'yi örneğin İsrail'le karşılaştırabilme imkanı da bulunmaktadır. İnsanlar bugün bütün bunları oturduğu yerden yapabilmektedir. Bütün bunlar e-işin birer faydasıdır ama e-iş sonuçta Dijital Sinir Sisteminden kasıt şudur: bir firmada insanların önünde birer bilgisayarın olması, o bilgisayarların bir networke bağlı olması ve bu networkde diğer çalışanların, tedarikçilerin ve hatta müşterilerin olması gerekmektedir, o bilgisayar üstünde sizin bilgileri almanız, o alınan bilgileri de çalışana bir analiz formatında verecek kişisel üretkenlik yazılımlarının, ki Office bunların en yaygın olarak kullanılanıdır, olması gerekmektedir. Bunlar birarada olduğu zaman bunun üzerinde detaylı analiz çalışmalarını yapabilmek mümkün olmaktadır. Ancak herşeyden önce bir altyapı olması gereklidir. Tıpkı bir şehir kurarken kanalizasyon, elektrik, sağlık gibi temellerin kurulması gibi, şirketler de altyapıyı kurmadığı zaman büyümeleri sancılı olmakta veya büyüyebilse bile ani bir çöküntüyle karşılaşabilmektedir.

***Size göre Microsoft bir e-iş firması mıdır?***

Kesinlikle evet. Ancak baktığımız zaman satış cirosunun tamamını veya önemli bir kısmını internet üzerinden yapmamaktadır. Çünkü ürünleri (yazılım ürünü olduğu için)

çoğunlukla fiziksel olarak taşınmayı gerektiren ürünler değildir. Fiziksel taşıma gerektiren ürünlerde interneti kullanarak satışı daha ön plana çıkabilmek mümkündür ama Microsoft'un işgörüştü tarzı açısından kesinlikle bir e-iş firması olduğu söylenebilir.

### ***Dünyada ve Avrupa'da e-iş'in tercih edilme nedenleri nelerdir?***

Burada daha önce verilen e-iş tanımına dönerek konuşmak gerekir. Verilen tanım biraz geniş ve değişik bir e-iş tanımıydı; firma içinde baktığımızda firmanın kaynaklarını iyi kullanması için e-iş felsefesini iyi oturtması, altyapısını iyi kurması, elemanlarıyla, tedarikçisiyle entegre çalışarak teknolojiyi iş süreçlerine entegre edebilmesi gerekmektedir. Birincisi firmanın içinde hızlı çalışması için değişikliklere hemen tepki vermesi, reaksiyon göstermesi için e-iş felsefesini benimsemesi şarttır. Microsoft KOBİ'lere yönelik Çözüm2000 programını ortaya koyduğu zaman ilk anlatılan tema: 'PC'nin elektronik posta gönderme amaçlı kullanımının önemi' idi. Çünkü e-posta herşeyin temelidir, Dijital Sinir Sistemi kurulmaktadır. Masa başında çalışanların hepsinde e-posta olmadığı zaman sinir sistemi eksik kalmaktadır.

Diğer taraftan da firmanın dışına dönük olarak bakıldığında birçok hizmeti ve ürünü daha hızlı verme imkanı bulunmaktadır. Bugün Microsoft'un beraber çalıştığı firmaların tümüne koyduğu ön koşul, desteklerini internetten vermeleridir. Alınan sonuçlara göre bu hem müşteri memnuniyetini arttırmakta hem de destek maliyetlerini düşürmektedir. Bu iki parametre eskiden birarada gerçekleşmesi mümkün olmayan 2 parametre idi. Eskiden maliyetleri düşürmek için müşteri memnuniyetini düşürmek ya da maliyetleri artırmak ve müşteri memnuniyetini geliştirmek mümkün olmaktaydı. Şu anda da sonuçta herşeyin elektronik ortama taşınmasının mümkün olmayacağı açıktır ancak bu elektronik ortam (ister internetli, ister intranetli) hem coğrafi sınırları ortadan kaldırmakta hem de çok hızlı iletişimi ve işlem yapılmasını sağlamaktadır.

***İşletmeden işletmeye e-iş (business to business) ve işletmeden tüketiciye (business to consumer) beklentiler nelerdir? Bu beklentiler ne ölçüde karşılanabilmiştir? Nedenleri? Türkiye'de ve dünyada e-işin mevcut durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?***

b2b tarafına baktığımızda, Microsoft olarak bizim şu an bu yıl uygulamaya geçirdiğimiz bir sistem var. Çalıştığımız firmalarla raporlama, faturalaşma gibi rutin

işlemlerimiz var. Bu yıl netleştirilen altyapı sayesinde çalıştığımız tüm firmaların doğrudan ana merkezimizdeki web sitelerine güvenli bir bağlantıyla girip bütün işlemlerini doğrudan orada yapmaları, faturalarını kendilerinin yaratmaları ve faturalarının elektronik postasının altında ellerine geçmesi, arkasından da bir havaleyle ödemelerini yapmalarını sağlanmaktadır. Bu da hem müşterilerimizle hem de tedarikçilerimizle entegre, çok yakın, kol kola çalışma imkanı sağlıyor. Bir sürü gecikmeyi ortadan kaldırıyor. Faturaların kaybolması, satış raporlarının zamanında ulaşmaması, bunların sonucunda ceza uygulanması ve neticesinde çalışanların huzursuz olmaları gibi birçok formalite ve problemi ortadan kaldırıyor. Verimlilik, üretkenlik artışı bekleniyor.

Tüketiciye olan tarafına baktığımız zaman ise , şimdiden o tarafta da çalışmalarımız başladı. Microsoft olarak hem bizim hem de bu konuda beraber çalıştığımız bilgisayar firmalarının, çözüm ortaklarının benzer işleri yapmasını ve bu tür çözümleri gerçekleştirmesini sağlıyoruz. Bu konuda da çok önemli aşamalar kaydedildi. Mesela Tefal'in (<http://www.tefal.com.tr>) b2c çözümünü bir çözüm ortağımızla birlikte ve Microsoft çözümlerini kullanarak gerçekleştirdik. Çok da güzel bir uygulama oldu ve yurtdışına tavsiye edildi. Gene başka bir çözüm ortağımız Suudi Arabistan'da bir Amerikan firmasının altyapısını kurdu. Bunlar da tek başına bir firmanın yapacağı şeyler değil. Bu nedenle biz aynı zamanda çözüm ortaklarımızı çok yoğun bir şekilde eğitiyoruz ve çok kuvvetli teknoloji uygulayan firmalar olmalarını, teknoloji uygularken de işin ne olduğunu anlamalarını sağlıyoruz.

*E-işle ilgili bugün birçok kitapta geleceğe, hatta yakın geleceğe dair birçok kitapta, Bill Gates'in kitabı da dahil, bugün çok uçuk gelen fikirler var. Microsoft ve Microsoft TR olarak sizlerin görüşü nedir? Piyasalarda son dönemde yaşanan gelişmeleri nasıl değerlendiriyorsunuz?*

- *2000 yılında 130 internet şirketi kapanırken bunların 22 sinin Kasım ayının ilk iki haftasında olması olumsuz gidişatin hızlandığı şeklinde yorumlanıyor.*
- *ABD ve Avrupa'da internet şirketlerini hisselerinde gerçekleşen düşüşler meydana gelmekte. (Nasdaq endeksi son 6 ayda % 40 düştü.)*

*Bir doğal seleksiyon süreci mi yaşıyor?*

- *Yeni ekonomi ürünlerinin karlılığı yaklaşık % 30 oranında artırması ve yeni ekonominin bozulan ekonomi için kurtarıcı olarak görülmesi.*
- *İnternet kullanıcılarının sayısında görülen hızlı artış.*

*Yaşanan bu çelişkilere ilişkin yorumlarınız nelerdir?*

Fortune'da dün okuduğum bir makalede 2000 yılı içerisinde 76 .com firmasının kapandığı, bu sayının yıl sonuna kadar 100'ü bulacağını tahmin edildiği bildirilmekteydi. Öncelikle bu .com fenomeni ile şu anda içinde bulunduğumuz teknolojik gelişim ve ilerleme birebir örtüşmüyor, birebir karşılıklı değil. Bu ayrımı iyi yapabilmek gerektiğine inanıyorum ben. Microsoft olarak, hem tüketici, yani bireysel kullanıcının hem de firmaların önümüzdeki 2-3 yıl içerisinde hem hayat tarzı hem de işgörüştür tarzlarının değişeceğini ve ilişkide buldukları tüm kesimlerle aralarındaki ağ bağlantılarıyla sağlanan hizmetlere dayalı hale geleceğini öngörmekteyiz. İnternetin nereden nereye geldiğine bakarsanız, ilk önce ana bilgisayarlar (mainframelere) bağlı terminaller vardı, daha sonra PC'de karakter bazlı, daha sonra Windows'la, Apple'la grafik arayüz ortaya çıktı ve daha sonra birbirine bağlanan PC'lerle internetin içinde bulunduğumuz 2. fazına girildi. 1. fazında terminallerle birbirine bağlı bilgisayarlar birbirlerine çok basit paketler yolluyordu. Bu sistem sadece uzmanların kullandığı üniversitelerarası bir sistemdi. 2. faz ise internette tarama yapılabildiği dönemdir. Ancak ne yazık ki bu dönemde bile interaktivite çok az. İnternetteki bilgileri istendiği gibi formatlamak çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Bununla beraber, kişiselleştirme de çok az. Ama geleceğe bakıldığında mutlaka kişiselleştirmenin daha yoğun uygulanacağı tasarımlar yapılacak.

Microsoft buna Microsoft Passport uygulaması ile başlamış durumda. Bir kullanıcı adı ve şifre ile bağlandığınız zaman güvenli bir bağlantı ve çeşitli sitelerde sizin güvenli alışveriş yapmanızı sağlıyor. Burada en önemli şeylerden birisi, sadece okuma değil; okuma, yazma ve web sitelerinde güncellemelerde bulunabilmektir. Bir de arayüzlerin doğal hale getirilmesidir. Sadece doğal bir arayüz olmayan klavye aracılığıyla değil, sesle ve görüntüyle aktarım hedeflenmektedir. Şu anda hem kişiler hem de kurumlar için yeni ürünlerimizi microsoft.net, yani yeni nesil internet platformu ile anlatıyoruz. bunu da .net stratejimizle gerçekleştirmeye çalışacağız. Yeni internet kullanımında da iletişim çok önemli, bir sürü cihaz sizi internete bağlayabilir hale gelecek ve sizin seçtiğiniz konularda size uyarı gelecek. Bunun en güzel örneğini msn yapıyor, msnbc news alert ile. Bu bir ajan, kişinin ilgilendiği konularda haberler



geldiğinde bu, ekranın sağ alt köşesinde beliren bir kırmızı ışıkla bildirilmekte. Dolayısıyla uyarı ve kişiselleştirme çok önemli. Daha bir kreatif hale geliyor internet.

Microsoft'un çok önem verdiği kavramlardan biri de kullanıcının tanınması; el yazısıyla, sesiyle tanıma, komutları dinleme, kullanıcının tek başına mı yoksa birileri ile mi birlikte olduğunu anlayabilecek sistemler geliştirilmesi. Bunlar .net platformunun özellikleri. Bilginin yoğrulması çok önemli. Sonuçta temel olarak en çok önem verilen, günlük işlerin kolaylaştırılması. Bu aşamada, bilgisayarın diğer iletişim araçları ile entegrasyonu önem kazanmakta. Örnek olarak, birçok insanın gününün önemli bir kısmı televizyonun başında geçiyor, bu nedenle yakın zamanda e-mail atıldığı zaman bunu TV'de görebilmek mümkün hale gelecek. Sonuçta bunlar e-işten de öte, Microsoft'un yeni dünyada tüketiciye yönelik hizmetleri olarak karşımıza çıkıyor. Bunun yanısıra kurumsal şirketler de bilgiyi internet üzerinden kolaylıkla alabilecekler. Piyasaya çıkan birçok yeni cihaz da mevcut, Smart card da bunlardan bir tanesi.

.com'lara gelince, .com şirketleri çok farklı bir oluşumla bugünkü noktaya geldi ve sonra da indi. Amerika'da risk sermayesi sisteminde, ilk olarak Netscape ve Silicon Graphics gibi firmaların çok kısa sürede borsada para kazanmasının görülmesiyle internet şirketlerine yatırım yapılmaya başlandı. Normalde karlılık açıklamadan, en az 2 yıl faaliyet gösterdikten sonra halka açılmaları gerekirken, "internet çok iyi para kazandıracak, internet dünyayı değiştiriyor" savıyla birçok firma birçok fikirle kolaylıkla borsada prim yaptı ve kendilerini gören birçok yeni firma da aynı formatta ortaya çıktı. Çok kolay para buldular ve çok kolay para harcadılar. Bir firmanın başarılı olması için iyi bir fikrinin olması, o fikirden nasıl para kazanacağını göstermesi ve bunu da kabul edilebilir derecede kısa vadede yapması lazım. Ancak bunların hiçbirisi bu firmalar için geçerli olmadı. Kurulan firmaların çoğu elde ettikleri fonlamanın tükenmesiyle kötü duruma düştüler. Bu firmaların çoğu Amerika'da Silikon Vadisi'nde kurulmuştu. Burada zaten son derece yüksek olan hayat standartları daha da pahalı hale geldi. 100 \$'a istihdam ettiğiniz bir mühendisi burada 500-1000 \$'a istihdam edebilir hale geldiler. Firmalar arasında kaynaklar için inanılmaz bir rekabet başladı. Ama gelen para olduğu için de çok kolay harcama yapıldı. Fakat sonuçta şirketi sürekli fonlayan kendi satış cirosu ve karlılığıdır. O olmadığı zaman da hazırdan harcanan kaynaklar eninde sonunda tükenir. Bu noktaya gelindi. Bunun üzerine bir de benim Mart sendromu olarak nitelendirdiğim geçen yıl Mart ayında yaşadığımız NASDAQ'da yaşanan düşüş geldi. O zamana kadar kimse bu firmaları sorgulamazken, bu firmaların gerçek piyasa değerinin nasıl



oluşacağını, nasıl kazanacağını düşünmezken, o zaman görüldü ki bu, piyasanın kendisinin yaptığı bir dolduruş ve içi boş. O zaman da gerçekten satış yapan, kar açıklayan firmalar da yeniden gözbebeği oldu. Bunun içinde üretim yapan firmalar da, internetle çalışıp karlı iş yapan firmalar da var. Buna doğal seleksiyon da diyebiliriz. Ayrıca piyasanın realiteleri çok değişmiyor. Yeni ekonomi için de aynı kurallar geçerli.

***Telekom şirketlerinin teknolojiye ve internete yaptıkları yatırımlar hakkında neler düşünüyorsunuz?***

Genelleme yapmak zor. Çünkü altyapı herkesin ihtiyacı olan bir şey, ama öte yandan altyapıya talebi doğuran da bu bahsettiğimiz çok sayıda kurulan firmaların ihtiyaçları. O kurulan firmalar iyi bir satış modeli ile iyi bir hizmet veya ürün sunamıyorsa, satamıyorsa, aldıkları ürünün parasını ödeyemezse, altyapı şirketlerinde de sıkışma başlar. Cisco ve Lucent buna örnek teşkil eden firmalar. Cisco soluksuz büyüdü ama son 6 aydır piyasada “eskisi kadar hızlı büyümediğine” dair yaygın bir kanı var. Bir de piyasa koşullarından bahsedilmekte. Piyasaların şöyle bir beklentisi var: Microsoft her yıl % 35-40 büyüme gösteren bir firma, hala aynı şekilde büyümesi bekleniyor. Dell yıllık % 40-45 büyüme gösteren bir firma ama bu yıl % 25 büyüyeceğini açıklayınca, “Dell’de işler kötü gidiyor” denmeye başlandı. Bu piyasanın enteresan ve acımasız kurallarından bir tanesi. Belli bir büyüklüğe ulaşan bir firmanın belli bir noktadan sonra aynı oranda büyümesi pek mümkün değil. Her firma için hayat eğrisi geçerli. Önemli olan o eğriyi mümkün olduğunca dik tutmak, ama bir noktadan sonra büyümeyi aynı oranda gerçekleştirmek zor. Bir noktadan sonra yeni alanlarda yeni fikirler, maliyetleri düşürmek için çalışmalar yapmak gerekir.

***Bir e-iş firması olarak başarılı olmanın koşulları nelerdir? Size göre, bir e-iş firmasının klasik stratejik yönetim düşüncesi ile yola çıkarak başarılı olması mümkün müdür?***

Bana göre, başarılı olmanın birinci koşulu firmanın nasıl kar edeceğini çok iyi bilmesi, e-işi de o karlılığı artırıcı en önemli bir araç gibi kullanması, şirketin en kuvvetli elemanıymış gibi görüyor olması gerekmekte. Yapmış olmak için yapılan e-iş yatırımları da doğru değil. Bir ürününüz var ve bu ürünün hala yüzyüze satılması gerekiyorsa, bu ürünü web sitesinden satmakta, elektronik iş yapmakta ısrar etmek çok anlamlı değil. Ama müşterilerinizi oraya çekmek veya yeni müşteriler aramak için bu aracı kullanmanız son derece yerinde. Dolayısıyla bu, tamamen pazara ve şirketin stratejisine bağlı. Fakat firma içerisinde e-posta

ağının oluşturulması, gerekli altyapının sağlanması, e-posta ağının üzerine web sitesinin oluşturulması ve arkasından tanıtım ve satışın gelmesi lazım.

*Klasik yönetim anlayışının e-iş firmalarında değişime uğradığını veya tamamen geçersiz kaldığını düşünüyor musunuz? e-iş stratejik yönetimden ne şekilde etkilenmekte, hangi kriterlerde değişim meydana gelmekte?*

3. nesil internet olarak adlandırılan, en çok kişiselleştirilmiş, hem hizmetin hem de ürünün kişiselleştirildiği internettir. Bu son derece önemlidir çünkü artık fiyat arbitrajı yapmak çok zor hale gelmektedir. Bunun nedeni ise tüketicinin daha bilinçli hale gelmesi, hangi ürünü nerede daha ucuz bulabileceklerini bilmeleridir. Türkiye’de de dünyada da durum aynıdır. Bu koşullar altında firmanın tercih edilir hale gelmesi için müşteriye daha yakın olması, onun istediği ürünü veya hizmeti sunması gerekmektedir. Bu da çok kolay bir şey değil, daha da önemlisi karlı değildir. Çünkü bir de ölçek ekonomileri denen kavram etkili olmaktadır.

Bunun yanında, klasik yönetim anlayışı denilen kavramla bir karşılaştırma yapacak olursak; firma içinde karar alma, firma içinde bilgiyi paylaşma, yetki ve sorumlulukları dağıtma gibi kavramlar ciddi şekilde değişmektedir. Eskiden patron veya üst düzey yönetici her türlü yetkiyi elinde toplayan insan, altındaki insanlar da onun verdiği işleri yapan, onun istediği kadar bilgi sahibi olan insanlardı. Bu da kapasitesini genişletemeyen bir işgücünü ortaya çıkardı. Kriz durumlarında yönetici elemanlarından yardım istediği zaman elemanın krizden de, krizin nedeninden de haberdar olmaması sık rastlanan bir durumdu. Bu verimsizliği de beraberinde getirmekte idi. Ama e-işte bilgi paylaşımı, inisiyatif alma, karar alma, son derece önemli. Özellikle kötü haberin hızlı duyulmasına dikkat ediliyor. Örnek olarak Microsoft’un şöyle bir felsefesi mevcut: “iyi haber her zaman duyulur, ama kötü haberin en az iyi haber kadar hızlı duyulması önemli”. Haberin ilgili olan herkese anında ulaşması sağlanmalıdır. Klasik anlayışta var olduğunu düşündüğüm bazı gerçeklerin ve olayların üzerine gidilmeyip örtbas edilmeye çalışılması, ileride çok ciddi problemlere sebep olabilmektedir. Dolayısıyla insanlar bir e-mail da CC’de tutuluyorsa çok daha verimli olabiliyorlar. Ben de bir yönetici olarak çok az bilgiyi sadece kendimle sınırlı tutuyorum, onun dışındaki herşeyi kendi bölümümden herkesle paylaşıyorum. İnsanlar bütünü tamamını görebiliyor, kendini bütünü bir parçası olarak görebiliyor, kendilerine ne zaman iş düşeceğini biliyor, bir hata yaptıkları zaman gereksiz yere o insanı bununla ilgili olarak

uyarmak zorunda kalmıyorsunuz. Dolayısıyla klasik yönetim anlayışından bir de bu yönden değişim oluyor.

***Microsoft'un karar verme süreci ile ilgili neler söyleyebilirsiniz? Mesela SWOT Analizi nasıl uygulanıyor?***

SWOT Analizi devamlı ve işin içinde farkında olmadan yapılan bir uygulama. Karar verme süreci ile ilgili olarak ise şöyle bir örneğin açıklayıcı olacağını düşünüyorum: En üst düzeyde, örneğin Amerika'da ilk kez duyurulacak bir ürün lansmanı varsa ve ertesi sabah bu bir toplantıda duyurulacaksa, doğru olduğuna inandığı takdirde yöneticinin gece 12'de bile değişiklik yapma şansı vardır. Microsoft'ta karar verme hızı son derece yüksek, inisiyatif son derece yüksek düzeydedir. Başka türlü de zaten bu kadar zor bir piyasada bu kadar hızlı büyümeyi sağlamamız mümkün değildi. Microsoft'ta çalışanlara güven sonsuzdur. Yetki ve sorumluluklar, çalışan ne kadar şişirebilirse o kadar büyüyen bir balon gibi görülmektedir ve o balon, olağanüstü durumlar olmadığı sürece, hiçbir şekilde çalışanın elinden alınmamaktadır. Çalışanın balonu şişirebildiği kadar şişirmesi beklenmektedir. Karar verme de benzer şekilde, çok hızlı gerçekleşir. Tekrarı olmadığı sürece, gerektiğinde de yanlış yapmaktan çekinmiyoruz. Çünkü yanlışlardan öğreniyoruz. Cesur davranarak karar alırız, hata yaptığımızda da düzeltmemiz için bir fırsat bulmaya çalışırız.

***E-işin geleceği açısından Türkiye'nin önündeki örnekler ve rakipleri olarak kimleri görüyorsunuz?***

E-işi Türkiye'de de iyi uygulayan firmalar var. Örneğin Microsoft Çözüm2000 projesi kapsamında bir teknoloji kullanımı yarışması yaptı. Çözüm2000 Amerika'da da ödül alan, KOBİ'lere e-işin temellerini sunmayı hedefleyen bir proje. Bu proje halen devam etmekte. Katılımcı firmaların teknoloji kullanarak 3 kategoride elde ettikleri faydaları anlatmaları istendi. Bu kategoriler, e-iletişim, iş verimliliği ve internet teknolojileri idi. Yapılan başvurular arasından adaylar çıkarıldı, projelerin özetleri istendi, çok da güzel sonuçlar alındı.

Ben 'fikir liderliği' denen kavramın son derece önemli olduğuna inanıyorum. Örnek olarak, Denizli'de bir tekstil firması bir makinaya 1.000.000 \$'lık yatırım yapıyorsa, sonuçta belirli getiriler elde ediyor ve diğer tekstil firmaları o firmanın iyi bir firma olduğunu düşünüyorsa, onu örnek alıp benzer yatırımları daha güvenle yapabilmektedir. Bu projenin

amacı da bunu sağlamaya çalışmak, firmalara örnek gösterilebilecek firmaları tespit etmektir. Nitekim elde edilen sonuçlar projenin faydalı olduğunu gösterdi.

Microsoft'un özellikle KOBİ segmentinde bilgi teknolojilerinin ve e-işin doğru ve yaygın kullanımına çok ihtiyacı var. Yürütülen projelerle, çeşitli illerde yapılan KOSGEB sektör toplantılarında bu konunun ele alınması ile ulaşılmaya çalışılan amaç e-işin yaygınlaştırılması. Bir seferberlik yaratılmaya çalışılıyor, çünkü küçük firmalar belli kararları alıp belli adımları atamazsa hiçbir zaman orta boy firma olamıyor, orta boy firmalar da büyük firma haline gelemiyor. İş dünyasında da, özellikle de Türkiye'de sabit durmak çok zor bir şey. Bu firmaların ellerinin altında bütün fiziklerini, potansiyellerini analiz edebilecek bir aracın olması lazım. Her şey kağıtlarla, telefonla ya da faksla alınıyorsa bazen çok geç kalınabiliyor. Aynı şey rakip için de, yabancı pazar için de geçerli. Bu yatırımları firmaların gönül rahatlığıyla ve ne alabileceklerinin farkında olarak yapabilmeleri gerekiyor.



## 4.2. DEĞERLENDİRME

Araştırma yapılacak şirketin seçiminde Microsoft'un tercih edilmesinin nedenlerinin başında, firmanın bilgi teknolojisi şirketleri arasındaki lider konumu ve elektronik iş kavramının temel dayanağı olan internetin gelişiminde öncülük yapmış olmasıdır. Bir Microsoft markası olan Internet Explorer'in ilk ve halen kullanımı en yaygın olan internet tarayıcısı olması bunun bir göstergesidir.

Görüşmenin ilk bölümünde elektronik iş tanımına ilişkin genel açıklamalara yer verilmiştir. Alp Önder Güler e-iş için bir çerçeve çizerken konuya özellikle çalışanlar boyutundan ele almış ve firma kurucusu Bill Gates'in düşüncelerine ve geliştirmiş olduğu Dijital Sınır Sistemi modeline atıflarda bulunmuştur. İnternet kişisel üretkenliklerin maksimizasyonunu sağlayan ve rekabet yoğun ortamda firmalara üstünlük getiren bir araç olarak görülmektedir. Microsoft'un bir elektronik iş firması olup olmadığına dair sorulara verilen yanıt, bir bakıma elektronik iş ile elektronik ticaretin birbiri ile karıştırılmaması gereken iki kavram olduğunun altını çizmektedir.

Microsoft'un işletmeden işletmeye ve işletmeden tüketiciye elektronik iş alanındaki çalışmalarının, özellikle çözüm ortaklarının eğitimi ve rutin işlemlerin internet üzerinden gerçekleştirilmesi ile hataların azaltılması üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Elektronik işin gelişimi için özellikle interaktivite ve kişiselleştirmenin son derece önemli olduğu, bunun yanı sıra altyapının geliştirilmesi için düzenli olarak çalışma yapılmadığı takdirde firmaların güç kaybedeceği ve başarısızlığa sürüklenebileceği belirtilmektedir.

Görüşmenin elektronik işin stratejik yönetime etkilerine ilişkin bölümde ise özellikle internetin müşteriye kazandırdığı güç, çalışanlara kazandırdığı bilgi paylaşımı ve daha fazla yetki olanağı ile karar verme sürecine getirdiği dinamizm ve etkinlik üzerinde durulmaktadır. Özellikle kötü haberin hızlı yayılması ve çalışanların (tekrarlanmamak kaydıyla) yanlış yapmaktan çekinmemesi, Microsoft'un belirgin ve geleneksel sayılabilecek işletmelerde sık rastlanmaması bakımından ilgi çekici özellikleridir.

Son olarak, firmanın Türkiye'deki elektronik iş pazarına dair çalışmalarından özellikle KOBİ'lerin gelişimi ile ilgili Çözüm2000 projesi üzerinde durulmaktadır. Microsoft internetin ve bilgi teknolojilerinin KOBİ segmentinde daha etkin kullanımını sağlamak için yatırımlar

yapmakta ve özendirici çalışmalar yürütmektedir.

Uygulamadan çıkarılabilecek genel sonuç, elektronik işin işletmeler üzerinde gözle görülür birtakım etkileri olduğudur. Bu etkiler müşteriler, çalışanlar ve firmalar açısından son derece olumlu sayılabilecek gelişmeleri içermektedir. İnternet sayesinde çalışanların kişisel üretkenlikleri artmakta, bilgi ve yetki paylaşımı ile inisiyatif alma daha üst seviyelere çıkmakta ve firmaların ürün ve hizmetleri piyasaya en kısa zamanda ve en etkin maliyetli ulaşabilmektedir. Ancak iş yapış tarzının değişmesi ekonominin temel kurallarının da değişeceği anlamına gelmemelidir. Bu noktada Microsoft'un kurucusu Bill Gates'in şu sözlerine yer vermek faydalı olacaktır:<sup>112</sup>

“İnternet'in gelişimi bir çok tartışmayı da beraberinde getirmektedir. İyimser düşünen kesim, interneti insanlığın yazının icadından bugüne en önemli keşfi olarak görmektedir. İnternet'in ekonomik ve politik güç, insanlar arası iletişime zenginlik getireceğine; kültürel bir devrim ve dünya barışı için yeni bir platform olacağına inanmaktadır. Öte yandan, kötümserler, internetin ekonomik ve sosyal sömürü, özel hayatın ihlali ve değerlerle sosyal standartlarda bir düşüşe neden olacağını düşünmektedir.

Tarih kılavuz olarak alınacak olursa, bu tartışmaların her iki tarafı da tamamen haklı çıkmayacaktır. İnternet 21. Yüzyılın başlarını şekillendirecek ve insanların çalışma ve yaşama tarzları üzerinde önemli ve genellikle olumlu etkiler bırakacaktır. Ancak iş ve toplum hayatının temel gerçeklerini değiştirmeyecektir. Şirketler kâr yapma ihtiyacı içinde bulunmaya devam edecek, insanlar sosyal çevrelerine ihtiyaç duyacak, eğitimde öğretmenlere duyulan gereksinim devam edecektir.”

---

<sup>112</sup> Bill GATES, *Shaping The Internet Age*, <http://www.internetpolicy.org>, s. 3.



## SONUÇ

Günümüzün hızlı teknolojik ve ekonomik değişim ortamında daha hızlı, daha kaliteli ve daha ucuza üretim yapamayan, değişime ayak uyduramayan şirketlerin küreselleşen ekonomik pazarda kendilerine yer bulabilmeleri çok zor görünmektedir. Geçici önlemler olarak, iyileştirmeler yaparak günü kurtarma çabasıyla yapılan çalışmalar değişimin gereklerini yerine getirmede yetersiz kalmaktadır. Küreselleşme, rekabet ve teknolojinin yarattığı değişimle başa çıkabilmek ve gelişimi sürdürebilmek ancak büyük atılımlar yaparak mümkün olacaktır.

Bu çalışmada elektronik iş yapan işletmelerde stratejik yönetim sürecinin nasıl uygulandığı ve yeni süreç ile klasik stratejik yönetim süreci arasında ne gibi benzerlikler ya da farklılıklar olduğu incelenmiştir.

Stratejik yönetim, özellikle 1980'li yıllardan itibaren rekabet avantajlarının sürdürülebilmesi için değişik altyapılar ve metodlar sunmuş, genel bir çözüm önermeye çalışmıştır. Bu arayışlar genellikle ilgili zamanın problemlerine çözüm getirebilen ve dönemin özelliklerine uygun araştırmalardır. Diğer yandan bilgi teknolojileri, özellikle son elli yıl içinde kendi alanındaki gelişmeler ile işletme faaliyetleri içinde farklı görevler üstlenmeye başlamıştır. Gerçekte elektronik iş boyutundaki gelişmeler ile stratejik yönetim boyutundaki gelişmeler benzerlikler göstermektedir. Her iki boyut içindeki gelişmeler, birbirini etkileyen veya yönlendiren özellikler içermektedir. İki boyut arasında birbirini anlama ve anlamlandırma aşamasında soru işaretleri ortaya çıkmaması için aralarındaki boşluk kapatılmalı ve entegrasyon sağlanmalıdır. Bu çalışmada elektronik iş, stratejik yönetime alternatif olarak geliştirilen yeni bir süreç değil, onu destekleyen ve tamamlayan bir süreç olarak açıklanmaktadır. Nitekim, amaç boyutunda ele alındığında her iki kavram da belirsizliğin yüksek olduğu piyasa koşullarında firmaların rekabet avantajı elde etmelerine odaklanmış araçlar konumundadır. Elektronik iş, genelde işletmenin her seviyesinde ve özelde operasyonel alanda etkinliğin artmasını amaçlayan bir araçtır.

Sanayi Çağında strateji, daha iyi bir alet yapıp, onu rakiplerinden daha ucuza satabilme arayışıydı. Kontrol hiyerarşik yönetim tarzında tek elde toplanmıştı. Faaliyetler doğrusal ve sıralı olarak gerçekleştiriliyordu. Yani birbirlerini takip ediyorlardı ve birbirlerine bağlıydılar. Enformasyon Çağında ise şirketlerin değişen şartlara uyum sağlamaları ve



problemleri, en iyi çözümleri bularak dışarı doğru büyümeyi sağlayacak kişilere yönlendirmeleri gerekmektedir. İş yapış şekli müşterinin lehine değişmektedir. Rekabetin artması ile birlikte ticaret kanalları müşterilerin kontrolüne geçmiştir. Müşteriler sadece ürün ve hizmetlerde yenilik istemekle kalmayarak, bunları ortaya çıkaran ticari süreçlerde de yenilik talep etmektedir. Planlama faaliyetleri esnek ve piyasa taleplerine yönelik yapılmalıdır. Stratejiler klasik süreçte olduğu gibi uzun süreli değil, kısa süreler için geliştirilmelidir. Yöneticiler haftalık ve aylık bazda kararlar alabilecek durumda olmalıdır. Elektronik iş, müşterisi olan her şirket için kilit rolündeki bir fonksiyon olan pazarlamayı da değiştirmektedir. Tek bir ürün imal edip onu kitlelere satmanın yerini şahıs bazında birebir pazarlama almaktadır.

Çalışmanın uygulama bölümünde Microsoft firması üzerine literatür araştırması ve firmanın OEM Müdürü Alp Önder Güler'le birebir görüşme yapılmış, verdiği bilgilerin Microsoft profili ve prensipleri için model olarak kabul edilebileceği varsayımına dayanarak teorik bilgilerin pratikte uygulanabilirliği test edilmiştir. Firma profili ve görüşme metnine dayanarak teori kısmında elde edilen verilerin gerçek iş hayatında uygulamalarla benzerlikler gösterdiğini tespit etmek mümkündür. Görüşmeden çıkarılacak en önemli sonuç ise, yeni ekonominin son derece farklılaşmış gibi görünen kurallarının özünde temel ekonomik kurallar ile aynı olduğu yönünde bildirilen görüştür.

Bilgi teknolojilerinin ve internetin işletmeler üzerinde gözle görülür birtakım etkileri olduğu yadsınamaz bir gerçek haline gelmiştir. Bilgi teknolojileri, organizasyonların yönetsel kararlar ile ilgili bilgileri daha etkin ve az maliyetli bir şekilde yönetmelerine olanak sağlayarak üst yönetimin karar verme sürecini hız ve kalite açısından geliştirmektedir. İnternet, ayrıca son derece hızlı ve etkin bir iletişim platformu olarak çalışanların işlerini büyük ölçüde kolaylaştırmakta ve inisiyatif kullanma serbestilerini genişletmektedir. Elektronik iş sayesinde müşteri memnuniyetinin artması ile eş zamanlı olarak destek maliyetlerinin düşmesi mümkün olmakta, coğrafi sınırlar ortadan kalkmakta, iletişim ve işlem hızı artmaktadır. Bütün bunlar iş yapış tarzının değiştiğinin göstergeleridir, ancak iş yapış tarzı değişse de ekonominin temel kuralları çok fazla değişmemektedir.

## KAYNAKÇA

### I. Kitaplar

ÇOBAN, Hasan, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş; Bilgi Toplumuna Geçmek için Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemi Uygulanması**, Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara, 1996.

DAVID, Fred R., **Strategic Management**, Prentice-Hall International Inc., U.S.A., 1995.

DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.

**e-com – Elektronik Ticaretle Gelen Müthiş Değişim**, Capital Yayınları, İstanbul, 2000.

ELLSWORTH, Jill H. & ELLSWORTH, Matthew V., **The New Internet Business Book**, John Wiley & Sons Inc., U.S.A., 1996.

EREN, Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

GATES, William H. III, **Dijital Düşünce Sistemiyle Düşünce Hızıyla Çalışmak**, Warner Books, New York 1999, Çeviren Ali Cevat AKKOYUNLU, Doğan Kitapçılık A.Ş., İstanbul, 1999.

HITT, Michael A.& IRELAND R. Duane & HOSKISSON Robert E., **Strategic Management- Competitiveness and Globalization**, West Publishing Company, U.S.A., 1995.

KALAKOTA, Ravi & ROBINSON, Marcia, **E-Business – Roadmap for Success**, 6<sup>th</sup> Edition, Addison-Wesley Longman Inc., U.S.A., 1999.

KORPER, Steffano & ELLIS, Juanita, **The e-Commerce Book: Building the E-Empire**, Academic Press, U.S.A., 2000.

**Meydan Larousse**, Gelişim Yayınları, İstanbul, 1986.

MINTZBERG, Henry & AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL Joseph, **Strategic Safari: A Guided Tour Through The wilds of Strategic Management**, Prentice Hall, Willshire, 1998.

MINTZBERG, Henry & QUINN James B., **The Strategy Process**, Prentice Hall International Inc, New Jersey, 1996.

SEYBOLD, Patricia B. & MARSHAK, Ronni T., **Customers.com: How to Create a Profitable Business Strategy for the Internet and Beyond**, 1<sup>st</sup> edition, Random House, U.S.A., 1998.

SIEBEL, Thomas M. & HOUSE, Pat, **Cyber Rules: Strategies for Excelling at e-Business**, Doubleday, U.S.A., 1999.

PITTS, Robert A. & Lei David, **Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage**, West Publishing Company, U.S.A., 1996.

**TEK, Ö.Baybars, Pazarlama İlkeleri – Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, İzmir, 1997.**

## **II. Ders Notları**

**ÖZMEN, Şule, E-İş Semineri, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Ders Notları, İstanbul, 2000.**

## **III. Özel Yayınlar**

**Compaq NonStop® eBusiness Report, NonStop® eBusiness Core Team - Compaq Computer Corporation, U.S.A., 1999.**

**eBusiness Imperative, Concours Group, U.S.A., 1999.**

**eBusiness Imperative Update, Concours Group, U.S.A., 2000.**

**Kalite Geliştirme El Kitabı, Türkiye Şişe Cam A.Ş. Yayını, İstanbul, 1997.**

**New Dimensions for Outsourcing: Netcare® and the Bell Labs Advantage, John McConnell, McConnell Associates, U.S.A., 1998.**

## **IV. Makaleler**

**AKBULUT, Rabia, “İşi Devret Yükü Azalt”, Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi, 30.01.2000, s.1.**

**AKSOY, Özlem, “İnternet Ekonomisi Silip Süpürecek”, Sabah İşte İnsan Gazetesi, 25.07.1999, s. 21.**

**ATAY, Ertan, “Yan Sanayiciler İnterneti Kullanmaya Mecbur”, IT-Business Weekly, Eko Basım, 13-19.Aralık.1999, Sayı 15, s. 24.**

**AYDIN, Ayşe, “İşlem Sanal Mal Gerçek”, Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi, 17.09.2000, s.33.**

**ERSOY, Volkan, “E-ticarete Başarının Sırları”, Microsoft.Life Dergisi, Terminal İletişim, İstanbul, Ekim/Aralık 2000, Sayı 11, s.16-19.**

**....., “E-ticarete Şans Vermiyorum”, Hürriyet Dijital Gelecek Gazetesi, 27.04.2000, s. 7.**

**GATES, Bill, “Shaping The Internet Age”, <http://www.internetpolicy.org>, s. 3.**

**MAGA, Haluk, “Microsoft’un E-İş Vizyonu”, Hürriyet Dijital Gelecek Gazetesi, 12.12.2000, s. 4.**

TOROS, Cüneyt, “Kim Bu E-tüketici”, **Sabah İşte İnsan Gazetesi**, 02.04.2000, s. 25.

WILLARD, Christine, “Stratejik Yönetim”, **Computerworld**, 11 Ekim 1999, s. 22.

## V. Tezler

AKYOL, Devrim, **Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Bilgi Teknolojilerinin Yeri ve Önemi üzerine bir Değerlendirme**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üni. S.B.E. İşletme A.B.D., Yönetim ve Organizasyon B.D., İstanbul, 1999.

AYDIN, M. Nazif, **Stratejik Bilgi Yönetim Süreci için Yeni bir Altyapı ve Bankacılık Sektöründe bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üni. S.B.E. İşletme A.B.D., Üretim Yönetimi ve Pazarlama B.D., İstanbul, 1999.

ÇAĞLAK, Alparslan, **Bilgi Teknolojilerinin Örgüt Yapılarına Olan Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üni. S.B.E. İşletme A.B.D., Yönetim ve Organizasyon B.D., İstanbul, 1998.

## VI. Web Siteleri

[www.apqc.org/free/whitepapers/spwp](http://www.apqc.org/free/whitepapers/spwp)

[www.britannica.com/bcom/magazine/article/print/0.5746.72827.00.html](http://www.britannica.com/bcom/magazine/article/print/0.5746.72827.00.html)

[www.concoursgroup.com/public-web/knowledge/p.../eBusImperative](http://www.concoursgroup.com/public-web/knowledge/p.../eBusImperative)

[www.cybershare.ca/e\\_business.html](http://www.cybershare.ca/e_business.html)

[www.drexperts.com/drexperts/whitepaper/ecom.pdf](http://www.drexperts.com/drexperts/whitepaper/ecom.pdf)

[www.e-consult.co.uk/eBiz.html](http://www.e-consult.co.uk/eBiz.html)

[www.e-consult.co.uk/eBusSum.html](http://www.e-consult.co.uk/eBusSum.html)

[www.gartner.com/](http://www.gartner.com/)

[www.ibm.com/e-business](http://www.ibm.com/e-business)

[www.isection.com/iqmarket.htm](http://www.isection.com/iqmarket.htm)

[www.microsoft.com/turkiye/msturkiye.htm](http://www.microsoft.com/turkiye/msturkiye.htm)

[www.microsoft.com/mscorp/](http://www.microsoft.com/mscorp/)

[www.microsoft.com/mscorp/values.htm](http://www.microsoft.com/mscorp/values.htm)

[www.net101.com/reasons.html](http://www.net101.com/reasons.html)

[www.rtd.com/people/rawn/business.html](http://www.rtd.com/people/rawn/business.html)

[www.yahoo.marketguide.com/mgi/busidesc.htm](http://www.yahoo.marketguide.com/mgi/busidesc.htm)