

T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK  
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI.

176029

İŞLETMELERDE İNTERNET KULLANIMI  
VE  
BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan  
A. Aydın Künutku  
8758

Danışman  
Doç. Dr. Dursun ARIKBOĞA

İstanbul - 1997

**T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK  
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI.**

**İŞLETMELERDE İNTERNET KULLANIMI  
VE  
BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan  
**A. Aydın Künutku**  
8758

Danışman  
**Doç. Dr. Dursun ARIKBOĞA**

İstanbul - 1997

**İÇİNDEKİLER**

	<b>Sayfa No</b>
<b>GİRİŞ</b>	<b>1</b>
<b>1. İnternet'in Gelişimi ve Özellikleri</b>	<b>5</b>
1.1. İnternet	5
1.2. İnternet'in Altyapısı	8
1.3. Kullanıcı Demografisi	13
1.4. İnternet'in Ticari Yönü	19
<b>2. İşletmelerde İnternet Kullanımı</b>	<b>22</b>
2.1. İnternet'i Kullanım	22
2.1.1. İş Dünyasında Kullanım Alanları	24
2.1.2. İşletme Türleri Açısından Kullanım Şekilleri	28
2.1.2.1. İşletme İçi İnternet Sistemleri: İnternet	29
2.1.2.2. Küçük İşletmeler	33
2.1.2.3. Uluslararası İşletmeler	36
2.1.2.4. Ulusal Hükümetler	36
2.2. Kullanım İçin İşletme ve Site Özellikleri	40
2.2.1. İşletme Özellikleri	40
2.2.1.1. Yeniliklere Açıklık	40
2.2.1.2. Bilginin Kullanışlılığı	40
2.2.1.3. Ürünün Erişime Uygunluğu	41
2.2.1.4. Müşteri Kitlesi	41
2.2.1.5. Organizasyonun Büyüklüğü	42
2.2.1.6. Bağımlılık Derecesi	43
2.2.1.7. Stratejik Fırsatların Tanımlanması	45
2.2.2. Ağ Sitelerinin Özellikleri	49
2.2.2.1. Ağ Sitesi Tipleri	49
2.2.2.2. Ağ Sitesi İçeriği	51
2.3. Uygulama Planının Önemi	56
2.4. İnternet ve Yeni Stratejilerin Geliştirilmesi	61
2.4.1. Maliyet Liderliği	63
2.4.2. Farklılaşma	64
2.4.3. Yönelim	66
2.4.4. Çıkış	67

2.5.	İnternet'te Pazarlama	68
2.5.1.	Hedef Piyasa Seçimi ve Araştırma	68
2.5.2.	Pazarlama Karması Unsurlarının Geliştirilmesi	70
2.5.3.	Pazarlama Karması	71
2.5.3.1.	Ürün	71
2.5.3.2.	Promosyon	75
2.5.3.3.	Fiyatlama	81
2.5.3.4.	Dağıtım/Kanal İlişkisi	82
<b>3.</b>	<b>Kullanımda Karşılaşılan Sorunlar ve Çözümleri</b>	<b>86</b>
3.1.	İşletme İçi Sorunlar ve Çözümleri	86
3.1.1.	Güvenlik	86
3.1.2.	Bilgi Sınıflandırılması	87
3.1.3.	Organizasyon İçi Güç Çatışması	87
3.1.4.	Ahlaksal Konular	88
3.1.5.	Erişim Kontrolü	88
3.1.6.	Ağın Trafiki	88
3.2.	İşletme Dışı Sorunlar ve Çözümleri	89
3.2.1.	Küresel Markalar	89
3.2.2.	Yeni Rekabet Ortamı	91
3.2.3.	Rekabet Avantajı	92
3.2.4.	Organizasyon Güçlükleri	93
3.2.5.	Bilgi Yayılması	94
3.2.6.	Ağ Sitelerinin Sürdürülmesi	95
3.2.7.	Dil veKültür Engelleri	97
3.2.8.	Fiyat ve Servis Standardizasyonu	98
3.2.9.	Güven ve Emniyet	99
3.2.10.	Hükümet Davranışları	99
<b>4.</b>	<b>Bir Uygulama</b>	<b>101</b>
4.1.	Dell Computer Corp.	101
4.2.	Dell'in İnternet Uygulaması	102
4.3.	Gelişmeler	106
4.4.	Sonuç	109
	<b>SONUÇ</b>	<b>112</b>
	<b>Kaynakça</b>	<b>115</b>

**ŞEKİLLER**

		<b>Sayfa No</b>
<b>Şekil 1</b>	: Küresel Sistem Adı Sayısı	14
<b>Şekil 2</b>	: Alan Adlarının Ükelere Göre Dağılımı	14
<b>Şekil 3</b>	: Amerika ve Dünya için Tahmini Kullanıcı Sayısı	15
<b>Şekil 4</b>	: Organizasyon İçi Sistemlerin Etkileşim Modeli	31
<b>Şekil 5</b>	: İnternet'in Sağladığı By-Pass Olanakları	34
<b>Şekil 6</b>	: İnternet Bağımlılık Derece Piramidi	45
<b>Şekil 7</b>	: İnternet Uygulamalarının Stratejik Bölümleri	47
<b>Şekil 8</b>	: Ağ Sitelerinin Değişim Yolu	51
<b>Şekil 9</b>	: Ağ Sitesi Kategorileri	53

**TABLO**

<b>Tablo 1</b>	: Değer Zincirinde İnternet Uygulamaları	48
----------------	--	----

## ÖZET

İşletmenin dışardaki etkenlerden etkilenmemesi söz konusu olamaz. Kendi kontrolü dışında gelişen bu dış çevrenin etkenleri, işletmeyi değiştirmeye zorlamaktadır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet ortamında pazar payını azaltmamaları için, bu çevreye uymaları şarttır. Özellikle teknolojik değişiklikler, sürekli olarak takip edilmesi gereken etkenlerdir.

1990'ların ilk yarısında Küresel Elektronik Ağ'da (WWW) dolaşımı kolaylaştıran yazılım programlarının iş dünyasına girmesi ile beraber başlayan İnternet furyası, bugün gelişmiş ülkelerde kullanılmaya başlanmıştır. İlk önceleri akademik amaçlı kullanıma hizmet veren İnternet, bugün, artık iş dünyası tarafından kar amaçlı faaliyetlere hizmet vermek üzere gelişmektedir.

İşletmelerin rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için, bu, hem teknolojik hem de sosyolojik yeniliği benimsemeleri ve uygulamaları gerekmektedir. İşletmenin satmaya çalıştığı ürün yada hizmet ne olursa olsun, İnternet'in yarattığı sanal ortam her türlü işletme için kullanışlı bir araçtır.

Bilgisayar ve terminal teknolojilerinin yön verdiği bu değişim ile küresel alanda iletişimi kolaylaştıran ve ucuzlatan İnternet, yaratılan bu ortamda, ürünün maliyetinde azalmalar olmasında katkıda bulunacaktır. İşletmelerin değişik coğrafi konumdaki çalışanları ile

iletişim bağlantısı kuran İnternet, klasik anlamda iş yapma anlayışını değiştirerek sanal ortamı yaratmıştır. Aynı sebeple müşterilere destek ve geri besleme imkanını arttıran İnternet, etkileşimli ortamlarda pazarlama ve satış yaparak işletme faaliyet ve karını da arttırmaktadır.

Bilginin kullanılma şeklini de değiştiren İnternet, bilgiyi açığa çıkartarak işletmelerin daha etkin ve etkili çalışmalarına ve verimliliklerinin artmasına katkıda bulunmaktadır. Bu yeni kullanım ile işletmeler kullandıkları bilgiden yeni bilgiler üretip, ürün ve servislerine değer katmaktadırlar.

Teknolojik yenilikle beraber artık bir sosyal olgu olan İnternet, dünya kullanıcıları tarafından işletmeleri kulanıma her geçen gün daha da itmekte ve bu ortama geçemeyen işletmeler için gelecekte büyük tehlikeler yaratmaktadır.

## GİRİŞ

Amerika Birleşik Devletleri'nin 19. Başkanı Rutherford B. Hayes, 1880'lerin başında telefon ile ilk olarak tanıştığında, telefonun çok güzel bir buluş olduğunu ve hatta önemli bir buluş olduğunu, fakat, iş adamları ve iş dünyası tarafından hiç bir zaman kullanılamayacağını belirtmiş; çünkü kendi deneyimleri, insanların iş görüşmelerini, karşılıklı, yüz yüze yapmalarını gerektirmekteymiş. Hayes'in farkına varamadığı gerçek, telefonun iş aktivitelerini, yarım yüzyılda nasıl değiştireceği ve sunduğu imkanlarla sayısız ticari fırsatların nasıl yaratılacağıdır<sup>1</sup>.

Telefön dışındaki gelişmelerle, makine, taşımacılık, elektrik, ve iletişim alanlarında ortaya çıkan yeni buluşlar, günümüz yaşam tarzıyla bereber iş dünyasını da bir hayli değiştirmiştir. 20. yüzyılın son yarısında başlayan ve hızla ilerleyen teknoloji dünyası, günümüzde bilgisayar ağlarına yerleştirilmiş bilgiler (networked information) ile beraber, gün geçtikçe önemli hale gelmekte ve 21. yüzyılı, bilginin daha fazla kullanıldığı "bilgi (enformasyon) çağı" haline getirmektedir. Ağlar, dünyanın haberleşme sistemini gözle görülür bir biçimde değiştirmeye başlamış, günümüzde kullanılan telefon ve faks gibi aletleri bile, artık pahalı ve yavaş teknolojiler sınıfına düşürmüştür. Bilgisayarlar arası yüksek hızdaki bağlantılar sayesinde, yüzlerce sayfalık döküman ve milyonlarca işlem, saniyeler içinde ve sıfır denecek kadar az bir maliyetle farklı yerlere transfer edilebilmekte, kıtalararası isteklerin yerlerine ulaşmaları saniyeler almakta, birbirleriyle yüzyüze tanışmadıkları halde üniversite ve laboratuvarlardaki araştırmacılar çalışmalarını on-line göndererek, aylar ve hatta yıllar sürebilecek gelişmeleri çok kısa sürede kat edebilmektedirler. Küresel bilgi ağlarına bağlanan kişi ve şirketler için geleneksel zaman ve coğrafi uzaklık kavramları artık kalkmış durumdadır. Bu teknolojinin en



mükemmel ve şaşırtıcı yani ise, teknolojinin artık evlere ve küçük işyerlerine kadar girebilmiş olmasıdır. Bilgisayar ağlarının birleşimini sağlayan ve ağ (terminal) teknolojisi adı verilen bu teknoloji, anlık küresel iletişim amaçına yönelik olarak büyük bir hızla gelişmeye devam etmektedir.

Gelişmiş ülkelerde ve özellikle Amerika Birleşik Devletlerinde, 1970'lerde kişisel bilgisayarların yayılımı ile birlikte kelime işlem (word processor), veri tabanı (database) ya da hesap tablosu (spreadsheet) uygulama programlarını kullanarak çalışmak, küçük-büyük, bütün iş yerlerinde bir gereklilik haline gelmiştir. 1980'lerden itibaren büyük orgnizasyonların farklı bölümleri yerel bilgi ağlarıyla (Local Area Networks, LANs), birbirlerine bağlanmaya başlanmış, 1990'larda, bu bağlantılar daha da geniş ağlarla yapılarak (Wide Area Networks, WAN) ulusal ve küresel boyutlarda kullanıma açılmıştır.

Küresel iletişimin önemi, birçok şahıs ve şirket tarafından değişik şekillerde yorumlanmış ve dolayısıyla değişik amaçlarla kullanılmaya başlanmıştır. Bazı şirketler, ortak konu veya projelerde çalışan insanların karşılıklı tartışmaları için bilgisayar ağlarının uygun bir ortam olduğunu düşünerek, küresel iletişimin olanaklarından faydalanılması gerektiğine inanmışlar, diğerleri ise, ürünlerinin global bir ürün olduğunu ve dolayısıyla bu ürünlerin dünyaya pazarlanması gerektiğini düşünmüşlerdir. Küresel iletişim, düşük maliyeti ve yüksek hızı ile, günümüz organizasyonları için önemli bilgileri göndermek, almak ve değiş tokuş etmek amacıyla kullanılan önemli bir araç olmuştur. Ayrıca, birçok kuruluş, bu teknolojiden, kendi ürün ve hizmetlerini çok sayıda kişi ve firmaya pazarlamak amacıyla faydalanmaktadır.

---

<sup>1</sup> Linda M. Applegate, F. Warren McFarlan, James L. McKenney, *Corporate Information Systems Management: The Issues Facing Senior Executives*, USA, Irwin, 4. Baskı, 1996, s:74.

“İşletmelerde İnternet Kullanımı” konusu, niteliği açısından bazı bölümleri strateji ve pazarlama konularını içerse de genel olarak, işletmelerde İnternet kullanımının nasıl olması gerektiği üzerinde durulmuş ve işletmelerin, oluşan bu yeni sanal ortamda nasıl hareket etmeleri anlatılmaya çalışılmıştır.

Tezin ilk bölümünde İnternet’in tarihi ve İnternet’i oluşturan teknolojilerin neler olduğu üzerinde durulmuş, kullanıcı demografisi verilerek, İnternet’in ticari açıdan neden gelecek vaad eden bir pazar olduğu vurgulanmıştır.

İkinci bölümde, işletmelerin İnternet’i nasıl kullanmaları gerektiği anlatılmıştır. Kullanımın işletme içi, küçük işletmeler ve çok uluslu işletmeler açısından yararları ve farkları incelenmiş, hükümetlerin verdiği destek ve uygulama sahaları örnek olarak gösterilmiştir. İnternet kullanımında başarılı olabilmek için işletmelerin ve Ağ sitelerinin ne gibi etkenlerden etkilendikleri ve başarılı bir uygulama için ne tür özelliklere sahip olunması gerektiği anlatılmıştır. Yine aynı bölümde uygulama planı geliştirmenin önemi anlatılmış ve bu yeni rekabetçi çevrede işletmelerin stratejilerini İnternet üzerinde nasıl uygulayabilecekleri anlatılmaya çalışılmıştır. İnternet’in yarattığı ortamdaki fırsatlardan yararlanmak isteyen işletmelerin ne tür yeni stratejiler yaratabileceği ve bunları nasıl uygulayabilecekleri tartışılmış ve bölümün son kısmında İnternet üzerinde pazarlamaya geçilmiştir. Bu kısımda, hedef piyasaların seçimi ve pazarlama karmasının dört unsurunun İnternet üzerine uygulamaları gözlemlenmiştir.

Üçüncü bölümde, işletmelerin İnternet uygulamalarında karşılaştıkları sorunlar, iç ve dış sorunlar olarak ikiye ayrılarak incelenmiş ve bu sorunların yaratacağı tehlikeler ile oluşturacağı yeni fırsatlardan bahsedilmiştir.

Dördüncü bölüm olan uygulama bölümünde, İnternet uygulamalarıyla başarılı bir örnek olan Dell Computer Corp. ele alınmıştır.

# 1. İNTERNET'İN GELİŞİMİ VE ÖZELLİKLERİ

## 1.1 İnternet

İnternet kelimesi, İngilizcede 'international electronic network' anlamına gelen, geniş alana yayılmış bilgi ağlarının (WAN: Wide Area Networks) birbirlerine bağlanmalarını tanımlamak için kullanılmaktadır<sup>2</sup>. 1995 rakamlarına göre, birbirine bağlı 30,000 den fazla bilgisayarın oluşturduğu İnternet, dünya çapında bir örgüdür ve bu ağı oluşturan bilgisayarların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. İnternet'i ve işletmelerde kullanımını anlamak için 1960'larda başlayan çalışmaların nasıl geliştiğini, başlangıcından 30 yıl sonra iş dünyası tarafından nasıl keşfedildiğini, bilgisayar ve iletişim alanında yapılan gelişmelerin nasıl farklı amaçlar için denenip, iş dünyasına sunduğu yeni imkanlarla, dünyayı nasıl birbirine yakınlıştırdığını bilmek gerekir.

1960'larda ABD'nin, Küba ve Rusya ile arasındaki soğuk ilişkiler ve bunun beraberinde yarattığı nükleer savaş korkusu, ABD'nin eyaletlerindeki devlet dairelerinde bulunan bilgisayarların birbirlerine bağlanması ve buradaki bilgilerin paylaşılması ihtiyacını ortaya çıkartır. Herhangi bir nükleer saldırı karşısında milli savunma merkezleri arasındaki bağların kopmaması için, 1968'den itibaren Advanced Research Project Agency (ARPA) bu proje ile görevlendirilir. 1969'da ilk network protokolü hazırlanarak, 1970 yılında ABD'deki ilk bilgisayar ağı yaratılır (ARPAnet). İlk önceleri sadece 4 üniversitenin bağlı olduğu ARPAnet'e, 1972'den sonra 40 organizasyon daha bağlanır. 1973'te ARPA ismi, Defense

---

<sup>2</sup> Paul Pallab, "Marketing on the Internet", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 13 No.4 1996, s.27.

Advanced Research Projects Agency (DARPA) olarak değiştirilir ve yeni bir network protokolü hazırlığına başlanır. 1974'te bilgisayarlar arası bilgi transferini gerçekleştiren ilk standart terminal operasyon protokolü (TCP/IP), Vinton Cerf ve Robert Kahn tarafından geliştirilir. Amaç; bir ağa bağlı değişik sistemleri kullanan bilgisayarlar arasındaki bilgi alış-verişini standart hale getirmektir. Bu protokolda; İnternet Protokol (IP) adres paketlerini düzenler, Transmission Control Protocol (TCP) ise gönderilen mesajların parçalara bölünmesi ve bunların gideceği adreslere yöneltilmesi işini görür. Mesaj adrese ulaştığında bu işlemin tam tersi yapılır. Bu protokola o zamanlar için heterogenous denilmektedir.

Aynı dönemlerde, AT&T Bell laboratuvarlarında yaratılan UUPC programı, düşük maliyeti sebebiyle, daha çok eğitim kurumlarının tercih ettiği UNIX işletim sistemi ile çalışan bilgisayarlarda denenmektedir. The University of Wisconsin tarafından başlatılan çalışmada; ARPAnet'e dahil olmayan bu bilgisayarların, düşük hızlı terminalleri ile, ARPAnet'e bağlı olan bilgisayarların, yüksek hızlı terminallerinin uyumu için araştırma başlatılır. DARPA ile National Science Foundation tarafından desteklenen görüşmeler sonucu, 1980 yılında, TCP/IP protokolü hazırlanır ve iki farklı sistemin uyumu sağlanarak birlikte kullanımına başlanılır. Oluşan bu homogenous ortam, İnternetin asıl doğuşu olarak kabul edilir. DARPA'nın, TCP/IP protokolünü dünyaya ücretsiz ve limitsiz dağıtmaya başlamasıyla, savaş sırasında kullanılması planlanan proje, dünyaya yayılarak insanlığın hizmetine sunulur.

Sistemler arasında ortak protokoller geliştikten sonra, İnternet servisi sağlayan firmalar ile İnternet kullanımını kolaylaştıran yazılım programları ortaya çıkmaya başlar. İlk aşamada, uzaktan bağlanma (Telnet), dosya transferleri (FTP), e-posta (e-mail) gibi servisler, 1970'lerin ortasından itibaren gözükmeye başlar.

1981'de (Usenet) haber ve tartışma grupları, ertesini yıl İnternet Gopher, 1983'te akademik kullanım amaçlı bir isim sistemi olan Bitnet (Because It's Time Network) ortaya çıkar. 1985'ten itibaren National Science Foundation Network'e ait (NSFnet) eski network sistemleri, yeni ve daha güçlüleriyle değiştirilmeye başlanır. 1989'da Bitnet, CSnet (Computer Science Research Network) ile birleşir ve bununla beraber CompuServe, Prodigy, Amerika Online gibi yeni ve bağımsız network şirketleri ortaya çıkarak kendi servislerini vermeye başlarlar. Aynı yıl World Wide Web (WWW: Küresel Elektronik Örgü/Ağ) ortaya çıkar. 1990 yılında, kendisine bağlanan birçok ağdan daha eski ve zayıf kaldığından, ARPAnet hizmetten kaldırılır ve National Science Foundation (NSF) tarafından desteklenen NSFnet yerine geçer. Serbest piyasa ekonomisi içinde ortaya çıkan şirket ve organizasyonlar (İnternet servis vericileri/sağlayıcıları), fırsatları değerlendirerek, oluşan yeni pazar içinde, kullanıcılara kolay ve hızlı teknolojilerle bağlantı sağlayan firmalar kurmaya başlarlar. Bununla beraber, araştırma ve ürün geliştirme konusunda çalışan şirketler de, İnternet'e bağlı büyük bilgisayar ağları (terminaller) kurmaya başlarlar.

İnternet üzerinde ticaret ve pazarlama faaliyetleri, ev sitelerinin (Home Page) gelişimi ile önem ve hız kazanmıştır. Ağ sayfalarının (Web Page) gelişimi 'Bilimsel Proje Sayfası' (The Scientific Project Page) ile başlamıştır. Başlangıcında, meslektaşlar arasında bilimsel bilgilerin paylaşılması ve iletişimi için iyi bir yol olan Ağ sayfaları, geliştiricisi Tim Berners-Lee tarafından, verileri, elektronik olarak aktarmayı ve tüm kullanıcıların bilgilerini ekleyip, düşüncelerini daha büyük bilgi ortamına aktarmalarını kolaylaştırmayı arzulamıştır. Sonuç olarak parçalarından çok daha büyük bir toplam elde edilmiştir. Marc Andreessen ve meslektaşları, Mosaic yazılımını geliştirdiğinde, WWW ile çalışan mühendislerden bazıları, iletişim kurmanın eğlenceli yolları olduğunu keşfetmişlerdir. Kişisel Ev Sayfası aşaması popüler hale geldikçe, insanlar kişisel bilgilerini ve resimlerini bu

sitelere eklemeye başlamışlar. Üçüncü aşama olan Ürün Sayfası (Product Page) birkaç ileri görüşlü pazarlamacının, Küresel Ağı (Web) keşfetmesi ve kişisel ev sayfalarının şirket eşdeğerini meydana getirmesinin bir sonucu oluşmuş. Şirket merkezleri, ürünleri ve resimli broşürlerinin bu sayfalara konulmasıyla, dördüncü aşama olan, Şirket Ev Sayfaları, Şirket Siteleri (Corporate Web Site) inşa edilmiştir. Bu aşamada, üst düzey yönetim, tüm şirketi temsil eden Şirket Sitesine karar vermekte, ürünler, politikalar, kanılar, beyaz sayfalar, basın açıklamaları ve ticari gösteri planları gibi şirket hakkında bilinmek istenen herşey, bu sayfalara konmaktadır. Beşinci aşama Katılımcı Sitelerdir (Participatory Web Site). Bu tür siteler, kullanıcıya bir kanaat bildirme, bir gecelik paketin izlenmesi, bir araba kiralınması, bir uçak bileti alınması, bir bilgisayarı kişinin kendi ihtiyaçlarına göre donatıp satın alması, bir tebrik kartının kişiselleştirilmesi, bir açık arttırmaya katılınması, bir milletvekili ile açık oturum yapılması gibi karşılıklı etkileşim olanakları sağlamaktadır.

## 1.2 İnternet'in Altyapısı

Omurgalar (backbones), global İnternetin temel ağlarına ya da terminallerine verilen bir addır. İlk önceleri, sadece, ARPAnet'in yaptığı bu görevi, şimdi, çok daha hızlı ve büyük kapasiteli ağlar yapmaktadır. Omurga ağlar, büyük boyutta bilgi transferlerini hızlı ve güvenli bir biçimde sağlarlar. Omurgaların sağladığı iletişim şu şekilde örneklenebilir: Evden arabaya saatte 5 km ile yürüyerek ulaşılması, bilgisayardaki 14.4 ya da 28.8 Kbps (14.400, 28.800 bps) modem ile terminale bağlanması gibidir. Araba ile 90 km hızla havaalanına doğru yol alınması, bağlı olunan terminalin, omurga ağına ulaşma hızıdır. Buradan uçakla hareket etmek ise, omurga ağları arasındaki iletişimin hızıdır. Bu hız T3 bağlantılarıyla 45.000.000 bps (45 Mbps) olabilmekte, yani İstanbul-Atlanta arası

gidiş-geliş 3 saniye sürebilmektedir.

İnternet'e bağlanan şahıslara kullanıcı (internauts, netizens) denir. Bu kişilere erişim imkanı sağlayan (access) ve İnternet'in altyapısını oluşturan değişik terminaller vardır<sup>3</sup>.

• **Eğitimsel Ağlar (Educational Networks):** İnternetin başlangıcından beri var olan bilgisayar ağlarıdır ve dünyanın birçok üniversitesini ve hatta artık liseleri dahi birbirlerine bağlamaktadır. Bu ağlarda; binlerce araştırma, akademik yazı, istatistiki bilgi dosyalar halinde saklı tutulur. Bu dosyalar, dünyanın her bir yanındaki üniversite araştırmacılarına açıktır ve ihtiyaç doğrultusunda kişilerin bilgiye ulaşabilmelerini sağlar. Ayrıca, pek çok güncel İnternet programı, İnternet içinde dolaşma (navigate) yazılımları, üniversitelerde geliştirilmiş ve bunların kopyaları öğrencilere ücretsiz olarak sunulmaktadır. Örneğin, Net içindeki bir bilginin yerini bulmada kullanılan, bilgi endeksleme sistemi olan Gopher, University of Minnesota tarafından geliştirilmiştir.

• **Devlet Kuruluşları Ağları:** İnterneti ilk kullananlar devlet kuruluşlarıdır. Devlet organları, Bakanlıklar ve diğer devlet kuruluşlarının katılımıyla, devlet kuruluşlarının ağı oluşturulmuştur. Örneğin, Amerika'da, ABD Nüfus Sayım Bürosu, İşçi İstatistikleri Departmanı, Kongre Kütüphanesi, Ticaret Bakanlığı (Commerce Department), Ulusal Hava durumu Servisi (National Weather Service) ve Beyaz Saray, İnternet'e bağlı belli başlı ilk devlet kuruluşları arasındadır.

• **Şirket Ağları (Company Networks):** Şirket Ağları, İnternet'in 1990'ların başında ticarileşmesi ile başlar. Bugün binlerce şirket, sahip oldukları

---

<sup>3</sup> Levinson J. Conrad and Charles Rubin, *Guerilla Marketing Online: The Entrepreneur's Guide To Earning Profits On The Internet*, NY, Houghton Mifflin, 1995, s. 17-19.



küçük veya büyük ağlarla İnternet'e bağlıdırlar. İlerideki bölümlerde görüleceği gibi, bazı firmalar, çalışanlarının, müşteri ve tedarikçiler (supplier) ile iletişim kurmasını sağlarken, bazıları, ürün ve hizmet tanıtımı ve bunların satış imkanını sağlamaktadırlar.

- **Bölgesel Omurga Sağlayıcıları (Regional Backbone Providers):** Bazı bölgesel özel şirketler İnternet'in o yöredeki temel yapısını oluştururlar. Performance Systems International, UUNet Technologies, BARRnet ve CERFnet gibi firmalar, ABD'de bölgesel olarak İnternet'in ticari kullanımını sağlayan omurga hizmetini görmektedirler.

- **İnternet Servis Vericileri -ISV (İnternet Service Providers - ISP):** İnternet Servis Vericileri, kendilerine ait yada kiraladıkları (lease) hatlar aracılığıyla, kişisel bilgisayar kullanıcıları ile firmaları İnternet'e bağlama imkanını veren kuruluşlardır.

- **Bilgisayar Çevrim-içi Servisleri (Computer Online Services):** Prodigy, CompuServe, ve America Online gibi firmalar, sınırlı da olsa İnternet'i geniş bir kullanıcı kitlesine ulaştırmayı başarmışlardır. Bu servisler, kendi içlerinde farklı seviyede İnternet bağlantıları sağlarlar. Örneğin; her çevrimiçi servisi İnternet posta çıkışı vererek, diğer İnternet kullanıcıları ile mesaj alış verişinde bulunma imkanı sağlarlar. Bu servislerin sunduğu hizmetler de çeşitlidir. Örneğin; MCI Mail sadece e-posta imkanı verirken, Amerika Online, İnternet içinde araştırma yapabilme ve tartışma gruplarına katılabilmeyi sağlamaktadır.

- **Bülten Panoları (Bulletin Boards):** Çevrimiçi servislerin küçük ve yerel bölgelerde belirli bir konuda yoğunlaşmış türleridir.

- **Şahsi Kullanıcılar: (Individual Users):** İnternet'e bir firma, eğitim kuruluşu terminali ya da İnternet servis sağlayıcı aracılığıyla bağlı olan kişilerdir. Bu kişilerin bazılarının İnternet'e tümüyle giriş imkanı var iken, diğerlerinin, Çevrimiçi Servisler aracılığıyla sınırlı, fakat başka tür imkanları vardır.

• **Şahsi Sunucular (Individual Servers):** Üyeleri ya da kullanıcı gruplarına İnternet girişi vermeyip, başkalarının kullanımını için sadece bilgi koleksiyonu, yada İnternet'te kullanım için programlar sunarlar. Örneğin; Georgia State Üniversitesi, öğrencilerine Netscape yazılım programını ve e-posta programlarını ücretsiz vererek, öğrencilerine İnternet içinde dolaşımı sağlama imkanını vermektedir. Packard Bell, Microsoft ve Apple gibi firmalar, yeni ürünleri, ve yazılımları hakkında teknik bilgi, yazılımlardaki sorunları çözmek ya da bir yenisine yükseltmek (upgrade) için ücretsiz ek programlar sunarlar.

Sonuç olarak, İnternet üzerindeki bilgisayarların kullanıcıları, yukarıda sayılan terminaller aracılığıyla, çeşitli elektronik iletişim araçlarına, bilgi alma ve etkileşim imkanlarına erişebilmektedirler. Bu durumda İnternet'in temel işlevleri;

- 1) Diğer kullanıcılara mesaj göndermek veya aktarmak için elektronik posta ve haber servisleri,
- 2) Uzak bilgisayarlarda mevcut dosyalara erişmek ve bu dosyalardan bilgi almak veya bu dosyalara bilgi ulaştırmak için dosya transferi,
- 3) Uzak bilgisayarları kullanma ve onlara bağlanma imkanını veren Telnet, olarak özetlenebilmektedir.

Donanım ve yazılım teknolojileri ilerledikçe, geniş alan bilgi servisleri (WAIS) ve World Wide Web (WWW) gibi yeni işlevler, İnternet'te daha kullanılabilir hale gelmektedir. World Wide Web (WWW) servisleri, çoklu sunucular üzerinde, çoklu ortamda hazırlanmış dokümanlarda dolaşmaya olanak vermektedir. Kullanıcı, masa üstünde, Netscape ve MS İnternet Explorer gibi browser yazılımını kullanarak, çoklu ortam bilgilerine erişip, İnternet üzerindeki çeşitli sunuculara

bağlanmakta, sosyal etkileşimde bulunup, ticari işlemler yapabilmektedir. WWW kullanımı, kolaylığı, fonksiyonel browser yazılımları ve çoklu ortam bilgilerine erişim sayesinde süratle artmaktadır. WWW, İnternet üzerindeki diğer tüm trafik kaynaklarını geçmekte, İnternet üzerinde ortaya çıkan video konferans, telefon ve ses dağıtımı gibi servisleri de taşıyabilir özelliklere sahip olmaktadır.

### 1.3 Kullanıcı Demografisi

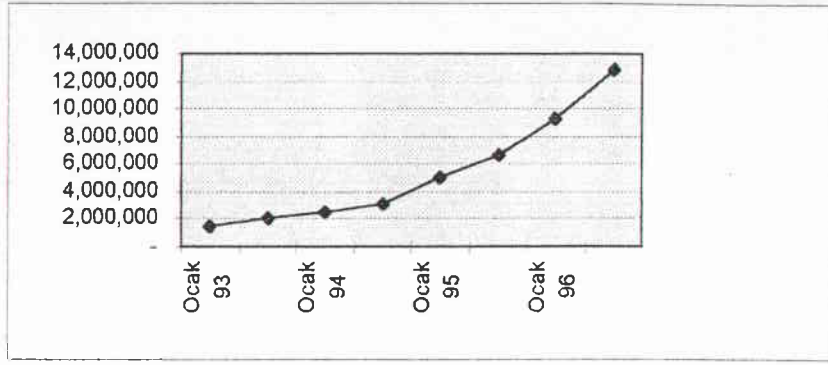
İnternet'e bağlı kullanıcı sayısı hakkında kesin rakamlar yoktur. Hernekadar bilgisayar ve terminal sayısını bulmak kolay ise de, aynı şey, kullanıcı sayısı için söylenemez. Bazı bilgisayarlar sadece bir tek kullanıcıya erişim imkanı sağlarken; üniversite, işyeri ve organizasyonlarda bulunan bir bilgisayardan, yüzlerce ve hatta binlerce kullanıcıya erişim imkanı verilebilmektedir. Bununla beraber, İnternet'e giriş imkanı olanların sayısının her yıl arttığı bilinmektedir.

1993'ten bu yana İnternet, başdöndürücü bir süratle büyümektedir. Yapılan araştırmalar, İnternet'e bağlı iletişim anasistemi (host) sayısının Ocak 1993 ile Temmuz 1995 arasında 1.3 milyondan 6.6 milyona yükseldiğini, ve ayrıca, 150'den fazla ülkeye eriştiğini göstermektedir<sup>4</sup>. Amerika'da gelişimi, The National Science Foundation'in, omurga ağlarına, üniversite ve diğer eğitim kuruluşlarına verdiği teknik destek ile gelişmeye başlayan İnternet, haberleşme aracı olarak kullanımındaki ucuzluk, ilginç bilgilerin temini, teknoloji maliyetlerinin düşürülmesi, WWW sunucu ve yazılımlarının yayıncılığa yararları ve yazılımların temin edilebilmesi gibi avantajları da sunması sebebiyle, giderek artan oranda ilgi çekmektedir.

İnternet World'ün, Temmuz 1996'da yapmış olduğu bir araştırmaya göre, İnternet'te bağlı sistem adı (host) sayısı 1995 ortasında 6.6 milyon iken, 1996 ortasında 12.8 milyon'a çıkararak, ikiye katlanmıştır<sup>5</sup>.

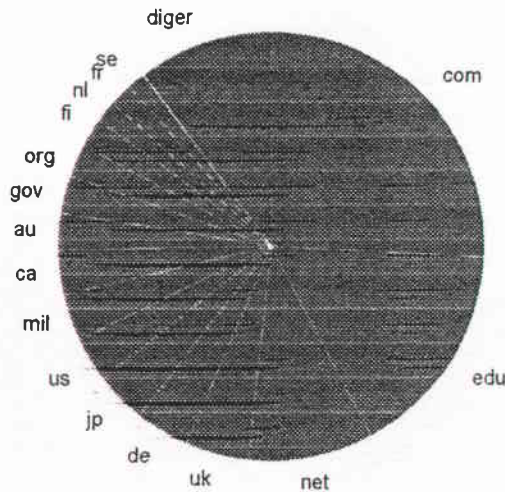
<sup>4</sup> URL <http://www.nw.com>

<sup>5</sup> Andrew Kantor, Michael Neubarth, *Internet World*, Aralık 1996, s. 46-51.



**Şekil 1 : Küresel Sistem Adı Sayısı**

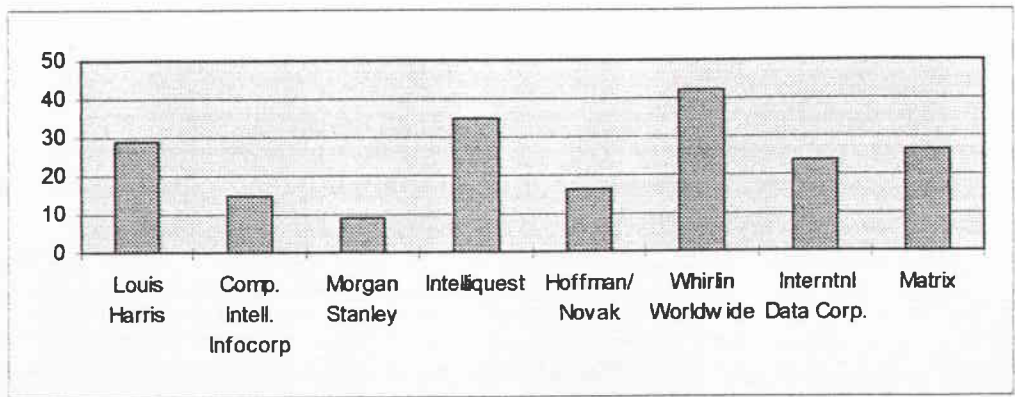
Sistem adlarında yapılan sayımda bir numaralı isim; 212.155 sayım ile "WWW" adresi, ikinci isim 32,374 tane sayım ile "mail", üçüncü isim 27,758 ile "ftp" olmuştur. Alan adlarının sayısı, aynı süre içerisinde 120,000'den 488,000'e çıkarak dörde katlandığından, alan sayılarının her 12 - 15 ay içinde ikiye katlandığı tahmin edilmektedir. Alan adlarının kullanım amaç ve ülkelere göre dağılımı ise; %25.8 com (ticari), %16.4 edu (Amerika-eğitimsel), %9.6 net (Amerika-networkler), %4.5 uk (İngiltere), %4.3 de (Almanya), %3.9 jp (Japonya), % 3.4 us (Amerika), %3.4 mil (Amerika-Ordu), %3.3 ca (Kanada), %3 au (Avustralya), %2.8 gov (Amerika-Hükümet), %2.5 org (Amerika-ticari amaçlı olmayanlar), %2.2 fi (Finlandiya), %1.7 nl (Hollanda), %1.5 fr (Fransa), %1.4 se (İsviçre), ve %10.3 ile diğer ülkeler oluşturmaktadır.



**Şekil 2 : Alan Adlarının Ükelere Göre Dağılımı**

Araştırmacılar, yukarıda da değinildiği gibi, İnternet'e bağlı sistemleri (host) sayabilirken, bu makinalara ne kadar kullanıcının bağlı olduğunu tespit edememektedir. Morgan Stanley'in<sup>6</sup> tahminine göre, Amerika Birleşik Devletleri'nde 9 milyon kullanıcı vardır ancak, Intelliquest<sup>7</sup> bu rakamı, 35 milyon olarak tahmin etmektedir. Hoffman ve Novak'in<sup>8</sup> 1995 yılında yaptıkları hesaplamalara göre, A.B.D.'da 16.4 milyon İnternet kullanıcısı vardır. Wirthlin Worldwide tarafından 1,000 kişi üzerinde yürütülen bir diğer araştırmada ise, İnternet'teki tüm A.B.D. katılımcılarının yaklaşık olarak 42 milyon erişkin (yaş olarak 18 üstü) olduğu tespit edilmiştir. Bunların yaklaşık 27 milyonu sürekli İnternet kullanıcısı olarak değerlendirilmektedir.

Dünya çapındaki kullanıcıların sayısını tespit etmek için iki şirket araştırma yapmıştır. Bunlardan birincisi, International Data Corp. 23.5 milyon kullanıcı tespit ederken, diğeri, Matrix Information and Directory Services, 26.4 milyon kullanıcı tespit etmiştir<sup>9</sup>.



**şekil 3 : Amerika ve Dünya için Tahmini Kullanıcı Sayısı (milyon)**

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Ibid.

Araştırmalar, kullanıcılarla direk olarak yapılmakta ve zamanla, haklarında daha fazla bilgi elde edilmektedir. Hali hazırda İnternet, diğer ülkelere göre tarihsel olarak daha geç başlaması ve erişiminin daha yavaş büyümesi nedeniyle, başlı başına bir A.B.D. fenomenidir. Bunun diğer sebepleri ise diğer ülkelerde; az sayıda işletmenin on line olması, daha az sayıda erişim noduna sahip olunması, yüksek telekomünikasyon ücretleri ve kişisel bilgisayar mülkiyetinin daha pahalı olmasıdır. Quelch'e göre<sup>10</sup>, yaklaşık olarak 7 milyon İnternet sisteminin yarısından fazlası Amerika Birleşik Devletleri'nde yerleşiktir. Kalan kısım, diğer ülkelere dağılmıştır. Bu dağılım, 1994'te Finlandiya'da binde 14'den fazla iken, Güney Kore'de binde 0.5'ten de azdır.

İnternet'teki insanların sayısı ve demografik özellikleri hakkında sosyologlar yanında pazarlamacılar da birçok araştırma yapmaktadır. Bulunan sonuçlara göre, İnternet'in uluslararası kullanıcıları, A.B.D.'li kullanıcılara benzemektedir. 1995 Nisan ve Mayıs aylarında Georgia Institute of Technology, Graphics Visualization and Usability Center (GVU) tarafından yapılan ve 13,000'den fazla İnternet kullanıcısı üzerinde yürütülen bir on-line araştırmasına<sup>11</sup> yanıt verenlerin, %73.4'ünün A.B.D.'yi, %10.8'inin Avrupa'yı ve %8.4'ünün ise Kanada ve Meksika'yı temsil ettiği görülmüştür. Bu sonuçlar, önceki yılın sonuçlarıyla karşılaştırıldığında; Asya, Afrika, Orta Doğu, Orta ve Güney Afrika ve Okyanusya'dan gelen yanıtların sayısında farkedilir bir artış olduğu gözlemlenmiştir (%7.4).

Bu sonuçlara rağmen, Zona Research'in<sup>12</sup> "İnternet ve Intranet: 1996 Piyasası, Fırsatlar ve Trendler" adındaki raporu, "küresel" veya "dünya çapında" gibi terimleri dikkate almaksızın, İnternet'in, bu sonuçlarla hiçbir ilgisi olmadığını kaydetmektedir. Rapor, eğitim camiası ayrı tutulduğunda, İnternet ve

<sup>10</sup> John A. Quelch, Lisa R. Klein. "The Internet and International Marketing". *Sloan Management Review*, Spring 1996, s.60.

<sup>11</sup> Kantor op. cit., s.47.

<sup>12</sup> IIRI. <http://www.zonaresearch.com>

İntranet faaliyetlerinin büyük bir çoğunluğunun, Kuzey Amerika'da ve diğer İngilizce konuşulan bölgelerde gerçekleştiğini göstermektedir. Aynı rapora göre, bir bölgenin telekomünikasyon altyapısı mevzuatının serbestleştirilmesi ile, o bölgede, İnternet ve İntranet kullanımının büyümesi arasında, doğru orantı olduğu görülmüştür.

Amerika içi ve dışı kullanıcıların demografik profillerinin karşılaştırılması, birkaç farklılığı açığa çıkarmıştır. Her iki kullanıcı grubunun da çoğunluğu, otuzlu yaşların başında, üniversite eğitimi, ortalamanın üzerinde gelire sahip, bilgisayar, eğitim ve diğer profesyonel alanlarda çalışan beyaz erkeklerden oluşmaktadır.<sup>13</sup> Kadınların İnternet kullanımındaki payı, bir yıllık süre içerisinde %2.2 artarak, yüzde 31.5'e yükselmiş ve artmaya devam etmektedir.

Avrupalı nüfus içinde, İnternet'i kullanan öğrencilerin daha büyük bir yüzdeye sahip olması nedeniyle, Avrupalı kullanıcıların yaşı (28.8), A.B.D.'deki kullanıcılardan (33.9) daha gençtir. Dünya genelinde, kadın İnternet kullanıcılarının yaş ortalamaları 31.9, erkeklerinki ise 33.4'tür. Kadınlar genç kullanıcılar arasında daha fazla paya sahiptirler. İncelenen kadınların %12.9'u, 16-20 yaş grubunda iken, aynı yaş grubundaki erkeklerin yüzdesi 10.1'dir. Araştırmaya göre bunun nedeni; kadın üniversite öğrencilerinin erkeklere göre daha fazla olmasındandır<sup>14</sup>.

Bir diğer karşılaştırma konusu ise, İnternet kullanıcılarının geliridir. Üniversitelerin öğrencilerine verdiği on-line imkanlardan ve İnternet erişimi, basit yazılımlar aracılığıyla daha da kolay hale geldiğinden, İnternet

<sup>13</sup> Gupta S. and J.Pitkow, Consumer Survey of WWW Users: Preliminary Results from 4th Survey. Aralık 1995, URL <http://www.umich.edu/~sgupta/hermes> 'den derlenmiştir.

<sup>14</sup> Kantor. loc cit.



kullanıcısının yıllık gelir düzeyi; Nisan 1994'de 69.000 USD'den, 1995'te 63,000 USD'a ve 1996'da 59,000 USD'a düşmüştür. Ortalama gelir, genel olarak ulusal ve dünya çapındaki ortalamalara oranla hala yüksektir. Araştırmaya katılanların %14'u gelir sorusuna yanıt vermeyi red ettikleri gözlenmiştir.

Kullanıcıların mesleklerine bakıldığında, bilgisayar bilimi haricindeki insanlar artık giderek artan sayıda on-line hale gelmektedir. Kullanıcıların %30'a varan bölümü öğrenci yada eğitimle ilgili mesleklere sahiptir. Bilgisayarla ilgili işler %27.8 ile ikinci sırada gelmektedir. Profesyonel meslekler, yanıt verenlerin %18.9'unu, yöneticilik ise %10.7'sini oluşturmuştur. Kadın kullanıcıların % 35'inden biraz fazlası birincil olarak eğitimle ilgili mesleklere mensup olma eğiliminde iken bunu, %19.8 ile profesyonel meslekler ve %18.2 ile bilgisayarla ilgili meslekler izlemektedir. Aynı dağılım erkeklerde, %32.2 ile bilgisayar, %26.8 ile eğitimle ilgili meslekleri izlemektedir.

Hermes projesi ile Michigan Üniversitesi'nin kullanıcı araştırmasına göre<sup>15</sup>, iyi eğitilmiş ve zengin kullanıcılar pazarlama için ideal hedeflerdir. Bununla beraber, yeni ve farklı türlerde bilgi içeriği İnternet'te sunuldukça, İnternet kullanıcılarının demografik özellikleri kadınları, yaşlıları ve çocukları daha fazla içermek suretiyle giderek daha çok çeşitlilik kazanacaktır.

Bağlantı hızlarına gelince; rapor edilen en yaygın hız %39 ile 28.8 Kbps iken bunu, %25.5 ile 14.4 Kbps izlemektedir. Yanıt verenlerin önceki araştırmaların sonuçlarına göre daha hızlı modemlere sahip oldukları gözlenmiştir. Ayrıca, araştırmanın yapıldığı tarihten itibaren gelişen bağlantı teknolojileri ile yeni modemler, bugün 33.6 ve 64 Kbps'lık bağlantıları mümkün hale getirmiştir. Wirthlin Worldwide araştırmasına göre, A.B.D.'li erişkinlerin

<sup>15</sup> ITRI <http://www.umich.edu/~sousta/hermes/>

%38'i evlerinde bir tür bilgisayar bulunmakta iken, bunların %24'ünün bir modemi olduğu görülmüştür<sup>16</sup>.

Yapılan diğer araştırmalarda aynı sonuçlar elde edilerek, İnternet kullanıcılarının iyi eğitilmiş, sağlıklı ve ulusal ortalamadan daha genç olduğu belirlenmiştir.

#### 1.4 İnternet'in Ticari Yönü

İnternet'in şirketlerce kullanımındaki büyüme ve İnternet'in, pazarlama bilgilerine erişmek için kullanılması, ticari bir baz olarak İnternet'in artan önemini vurgulamaktadır. Bugün İnternet, dünyadaki en büyük ve en yaygın etkileşimli veri iletişim altyapısını oluşturmakta ve halihazırda, bilgilerin kullanıcılarla yayıncılar arasında dolaşımı için, en geniş içerikli platformu oluşturmaktadır. Yakın gelecekte bu altyapının, çeşitli uluslararası satıcılar tarafından temin edilen haberleşme ağları üzerinde, merkezi olmayan bir şekilde uygulanan ve idare edilen, canlı çokluortam (multimedia) yeteneklerini temin etmek üzere genişlemesi beklenmektedir. Bu yeteneklerin iş dünyasında kullanımı ve gelişen altyapı, iş pratiğini ve rekabeti ciddi şekilde değiştirecek ve böylece İnternet'in kullanımını daha da arttıracaktır.

İnternette gerçekleştirilen satış hacmi araştırma firmalarına göre değişiklik göstermektedir. Activ-Media<sup>17</sup>, Ağ'ın, küçük ve orta ölçekli pazarlamacıların erişimlerini genişletmesinin bir sonucu olarak, İnternette 1996'da yapılan 436 milyon USD'lık satışın, 1998'de 46 milyar USD'a ulaşacağını tahmin etmektedir. Forrester Research ise, İnternet üzerinde ürünlerin toplam satışının 1996'da 518 milyon USD'a erişeceğini ve 2000

<sup>16</sup> Kantor, loc.cit.

<sup>17</sup> URL: <http://www.activmedia.com>

yılında, 6.6 milyar USD'a kadar çıkacağını rapor etmektedir. Hambrecht & Quist'in Mayıs 1996 raporuna göre<sup>18</sup>, tüm Ağ sitelerinde üretilen gelirler, 1995'de 50 milyon USD iken, tahmini gelirin, 2001'de 10 milyar USD olması beklenmektedir. Killen & Associates<sup>19</sup>, 2000'e kadar İnternet üzerindeki elektronik nakit işlemlerinin 9 milyar USD olacağını ve 2005'e kadar, bu rakamın 30 milyar USD'a erişeceğini tahmin etmektedir. İnternet'in uzun vadeli, uluslararası alanda büyümesi, sınır ötesine bilgi akışına ve işlemlere yeni fırsatlar sunmaktadır. Quelch'e göre (1996), Ağ üzerinde yapılan işlem hacmi 1994 yılında 20 milyon USD'dan az iken, 1995'te 400 milyon USD'dan fazla olmuş ve bu rakamın %80'i A.B.D.'li şirketler tarafından gerçekleştirilmiştir. Toplam satış içerisinde Amerika'nın ihracatı %43'ü teşkil etmektedir. Quelch, toplam küresel işlem hacminin 1996'nın sonuna kadar 1 milyar USD'dan fazla olacağını tahmin etmektedir.

İnternet'de yapılan ticaret hakkındaki diğer araştırmalardan; Activ-Media, Ağ pazarlamacılarının sadece %2'sinin, tüm Ağ satış gelirinin %50'sinden fazlasını elde ettiğini rapor etmiştir. Firma, aynı raporda, daha fazla satın alma departmanının, İnternet erişimi, eğitimi, altyapı ve deneyimini elde ettikçe, Ağ üzerinde sınai ekipman ve parçaların satışında da önemli bir artış olacağını tahmin edildiğini bildirmektedir. İnternet teknoloji piyasasını değerlendirirken, Hambrecht & Quist, 1995'te yaklaşık 1.2 milyar USD olan toplam İnternet teknoloji gelirinin, 2001'e kadar 13 milyar USD'a varacağını tespit etmiştir. Bununla beraber, Zona Research'in, İnternet ve Intranet teknoloji ve ürünlerinin toplam satışı, 1995'te 5.3 milyar USD iken, bu rakamın 1999'a

<sup>18</sup> URL <http://www.hamquist.com>

<sup>19</sup> URL <http://www.killen.com>

kadar 41 milyar USD'i aşması beklenmektedir.

Sonuç olarak, yapılan araştırmalarda elde edilen bilgiler ve ulaşılan rakamlar, İnternet'in, halihazırda sunduğu pazarın büyüklüğü ve mozaiği bakımından, iş dünyasınca mutlaka değerlendirilmesi gereken, yeni ve olağan üstü ticari bir fırsat olduğunu ortaya koymaktadır.

## 2. İŞLETMELERDE İNTERNET KULLANIMI

### 2.1. İnternet'i Kullanım

1990'lara kadar, öğretim, araştırma ve devlet kurumları tarafından kullanıldığından, İnternet, geniş anlamli bir akademik araştırma ağı idi ve kullanımı sıkı kurallara bağılıydı. Uluslararası alanda uygulanmakta olan kurallar (Acceptable User Policies - AUPs), eğitim ve araştırma amacı gütmeyen, kar amaçlı ticari faaliyetleri kısıtlandığından, İnternet'in ticari anlamda bir değeri yoktu. 1990 yılının ortalarında, Amerikan Hükümetinin NFSNet'i desteklemeyi terk etmesiyle, İnternet Omurgasının yönetimi ve geliştirilmesi işini ticari firmalar yüklenmeye başladılar. 1994 yılının başından beri ticari kullanımda firmalara yeni olanaklar sağlayan İnternet, bugün küresel bilgi altyapısını oluşturmuştur. Firmaların bu altyapıyı başarılı bir şekilde kullanıp, kendi çıkarları doğrultusunda getiriler beklmeleri için, birtakım stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.

McBride ve Rogerson'un<sup>20</sup> gözlemlerine göre firmalar, daha çok, önde gelen İnternet ve medya firmalarının öncülüğü ile, strateji geliştirmeden bu konuya girmektedirler. Bunun sebebi, Widdifield ve Grover'in<sup>21</sup> de belirttiği gibi, yüzyılın sonuna kadar İnternet'te yer almamış bir firmanın 21. yüzyılda başarılı olma şansının çok az olacağına ileri sürülmesindedir. Bu beklentileri makro açıdan gelişmekte olan ülkeler için uygularsak, İnternet'te başarılı

<sup>20</sup> McBride and Rogerson, "The effect of global information systems on business vision and values," Proceedings of the 5th Annual Business Information Technology Conference, Manchester Metropolitan University, 1995, s. 169-185.

gelişmeler ortaya koyamayan ulusların, 21.yüzyılda dünya ekonomisinden dışlanmalarını bekleyebiliriz. İnternet’te başarılı olmak için temel nokta; bu yeni aracın ne olduğunu ve nasıl kullanıldığını iyi bilme gereğidir. Stratejik açılarından kullanımı için, İnternet’in stratejik bilgi sistemlerinin bir parçası, ve firma amaçlarına uygun konumlanması gerekmektedir.

İnternet’in işletmeler için yararlı olabilmesi için, kullanımının firma ihtiyaçlarına ve önceliklerine cevap vermesi gerekmektedir. Herhangi bir işletme için İnternet kullanımının firmaya katacağı değer, kurulan ağın imkanlarının, şirket önceliklerini karşılamış olmasına bağlıdır. Bunun için de ağın imkanlarının bilinmesi gerekir.

İnternet bağlantıları, iletişim maliyetlerini azaltır, büyük ve küçük şirketlerin etkin erişimini arttırarak, ortak gelişime katılımı genişletir. İnternet, yoğun etkinlikte çalışan ve hayati önem taşıyan sistemleri koruyarak destek hizmetlerini arttırır. Pazarlama bölümleri İnternet’i, ağa dahil edilen yeni tüketicilere bilgi temin etmenin yanısıra, yeni ürünler ve yeni piyasalara karşı müşteri davranışlarını belirlemek üzere bilgi toplayabilmektedir. Satış bölümleri, on-line satış ve ürün dağıtımını yapmakta, satıcılardan şirket için destek sağlamaktadır. Büyük firmaların araştırma ve geliştirme bölümleri, şirketler, üniversiteler, tıp veya diğer alanlarda ortaklarıyla işbirliği içinde çalışan araştırma ve proje grupları, birbirleriyle bilgi paylaşmak, bilgi alış-verişinde bulunmak üzere, İnternet uyumlu ağlarla birbirlerine bağlıdırlar. İleriye dönük plan yapan firmalar, yeni iş ortakları için İnternet bağlantısını temel bir gereksinim haline getirmiş, diğerleri ise ağı, içsel işbirliğinde (İntranet) ve uzak konumlardaki şube ofisleri arasında (Extranet) yapılan ortak grup çalışmalarında vazgeçilmez bir unsur olarak görmektedirler. İnternet, ayrıca satış ve ürün dağıtımını için bir araç işlevini görmektedir. Daha çok sayıda birey ve kuruluş

<sup>21</sup> Widdifield R. and Grover V., “İnternet and the implications of the information highway for business”.

İnternet bağlantısı edindikçe, ağ üzerinde mevcut ürünlerin sayısı da artmaktadır. Doğrudan satış imkanı olmayan firmalar için bile, Küresel Elektronik Ağ-Örgü (World Wide Web) artan müşteri iletişimi ve desteğinin yanısıra, resimli ve çoklu ortam ürün katalogları için bir seçenek temin etmektedir. Bununla beraber, çalışanlar tarafından en yaygın İnternet uygulaması, küresel elektronik posta kullanımı ile karşılıklı veri değişimine erişim olarak devam etmektedir. Bu sayede büyük sayıda şirket kullanıcısı, ağdaki tartışma gruplarına, aktif olarak katılmaktadırlar.

### 2.1.1. İş Dünyasında Kullanım Alanları

İnternet'in yararlılığı, her bir işletmenin ürün ve hizmetine doğrudan bağlıdır. Tedarikçi, dağıtımçı veya perakendeci olarak, İnternet'in aşağıda görülen iş türüne göre değişen kullanım alanları ve yararları vardır<sup>22</sup>.

- **Müşteri Bazı Oluşturulması:** Şirketler, pazarlarını oluştururken, piyasa analizi, ürün pazarlaması ve müşteriyi esas alan araştırmalar yaparlar. İnternet, farklı tipte birkaç milyon insan ile hazır bir baz olabilmekte, yeni müşterilerin bulunması ve bunların işletme ile ilişkilerinin geliştirilmesi, diğer yöntemlere göre çok daha kolay ve ucu olmaktadır. İnternet'te şirketin varlığı bilindikçe, farklı gruplardan yeni müşterilerin bulunması daha kolay olmaktadır.

- **Ürün Analizi:** Birçok kullanıcı, ürünler hakkında analiz ve karşılaştırma yapmakta, ve bulgularını İnternet'te rapor etmektedir. Müşteriler, halihazırda test ettiği veya satın almak üzere olduğu bir ürünü tanıyan başka kişileri İnternet üzerinde bulabilmektedir. Müşteriler bir ürünü satın almadan önce, bu ürünün işlevselliğine ait raporları ilk elden tarafsız olarak elde edebilmektedirler.

- **Piyasa Analizi:** İşletmeler yeni bir ürün veya hizmete atılım yapmadan önce piyasa analizi yaparlar. İnternet, ufak bir çabayla araştırmacıların büyük kitlelere ulaşmasını sağlamaktadır. Bir ürün, pazarlandığında, kullanıcıların üründen aldığı tatmin düzeyi doğrudan incelenerek, piyasa hakkında kesin bulgular hızla elde edilmektedir.

- **Uzman Tavsiyesi ve Yardımı:** Ürün analizleri yanında, İnternet'te varlığı bilinen ve erişilmesi kolay çok sayıda uzman kişi vardır. Büyük kuruluşlara ve periyodik yayınlara sundukları danışmanlık hizmetleriyle yüksek ücretler alan bu uzmanlarla kurulan bağlantılar sayesinde, aranılan bilgi yada kullanılan ürün ve diğer hizmetlerin sorunları hakkında çözüm arayanlar, problemleriyle ilgili ücretsiz ve dostane öneriler alabilmektedirler.

- **Yeni Çalışan İstihdamı:** İnternet belirli sitelerde, iş arayanlar için açık iş pozisyonlarını ve müstakbel işverenler için de, aradıkları özelliklere sahip kişilerin özgeçmişlerini çevrim-içi olarak sunmaktadır. Yeni becerilerin varlığını bildirmek için, Usenet gruplarına yada iş bulma sitelerine yeni özgeçmişler sürekli olarak postalanmaktadır.

- **Hızlı Bilgi Erişimi:** Daha önce de belirtildiği gibi İnternet üzerinde bilgiye erişilmesi, faks veya kurye hizmetleri ile yapılan aktarımlardan çok daha hızlıdır. Kullanıcı, dünyanın herhangi bir yerindeki istediği bilgiye erişebilir ve hemen hemen her ulkedeki uzak bilgisayar sistemleri ile etkileşimli bağlantılar kurabilmektedir.



- **Geniş Ölçekli Bilgi Dağıtımı:** Kullanıcılar, İnternet'e bağlı bilgisayarlaraya yerleştirdikleri bilgileri, milyonlarca kullanıcıya anında erişilebilir duruma getirebilmektedirler. Bilgiye erişimin popülaritesi, halkın o bilgiye erişme imkanı ile içeriğın bilinmesi ile sınırlıdır. Dolayısıyla, İnternet'e erişim yanında, hangi bilginin nereden bulunabileceğini de bilmek gerekmektedir. Çoklu ortamdaki evraklar, abonelere veya umumi halka bilgi temin etmek için etkin bir yöntem oluşturmaktadır. Küresel Elektronik Ağ'da (WWW) sayfaların oluşturulması ve kullanıcı sitelerinin daha büyük Ağ (Web) sitelerine kayıt edilmesi, birçok büyük gazetenin sürümünden daha büyük bir müşteri kitlesine ulaşılmasını gerçekleştirmektedir.

- **Hızlı İletişim:** Elektronik Posta, telefon problemine etkin bir çözüm getirmiştir. E-posta aracılığıyla başkalarıyla iletişim kurulması, telefon görüşmelerinin süratine sahipken, klasik postanın sakıncalarını da ortadan kaldıran yeni bir iletişim yöntemi oluşturmuştur. E-posta, İnternet servis veya erişimi olan her yerden gönderilebildiği gibi, aynı şekilde her yerden alınabilmektedir. Bu nedenle yurt dışındaki iş adamları veya seyahat halindeki insanlar, ofis ve işyerinde meydana gelen en son gelişmeler hakkında bilgi sahibi olabilmektedirler.

- **Maliyet Açısından Etkin Döküman Transferi:** İnternet vasıtasıyla on-line döküman transferleri, çok kısa bir sürede gerçekleştirmekle beraber, bu transferler, geç teslimat, kayıp veya hasara maruz kalabilen posta veya kurye hizmetlerini de ortadan kaldırarak, para tasarrufu sağlamaktadırlar. İnternet erişim servis sağlayıcıları, diğer ticari bilgi servislerinden farklı olarak, bağlantıları aracılığıyla gönderilen bilgi miktarı (transfer edilen byte sayısı) üzerinden ücret almamaktadırlar. Dolayısıyla bir dokümanın İnternet ile transfer edilmesinin maliyeti, her zaman için aynı olduğundan, herhangi bir sorun karşısında bunun tekrarı daima denenebilmektedir.

- **Meslektaş İletişimi:** Araştırmacılar ve yöneticiler, İnternet üzerindeki haberleşmelerinin çoğunu, aynı konu ve alanlarda çalışan meslektaşlarıyla yapmaktadırlar. Bu kişilerle iletişim kurulması; fikirlerin, problemlerin ve çözümlerin paylaşılmasına olanak sağlamaktadır. Genel olarak iş adamları, iş hayatlarında ortak sorunlarla karşılaştıklarından, İnternet kullanımı, tecrübelerden istifade imkanı sunmakta ve paylaşılan bilgiler bazında çözüm getirebilmektedir.

- **Yeni İş Olanakları:** Bir çok girişimci, karlı, sürekli ve sağlam ticari girişimler için yeni ve yaratıcı fikirler araştırmaktadır. İnternet kullanıcıları, İnternet'i yalnızca araştırma özelliği için değil, aynı zamanda İnternet'i çevreleyen işbirliği atmosferi özelliğini de kullanarak, oluşturulan fikirlerle yeni iş olanakları ortaya çıkartmaya çalışmaktadırlar.

- **İnternet'te yapılmaması gerekenler:** Yukarıda bahsedilen bütün bu ticari imkanlar yanında İnternet, üzerindeki ticari girişimler hakkında, kendisine özel, yazılı ve yazılı olmayan kurallarını geliştirmiştir. A.B.D.'de, İnternet veri iletişim ağının önemli bir omurgasını oluşturan NSFNET gibi bazı ağlar, araştırma veya eğitim amaçlı olmayan trafiği yasaklayan bir kullanım politikasına sahiptir. Bu ağlarda yapılacak reklam yada iş faaliyetleri kullanıcıların tepkisine yol açmaktadır. Dolayısıyla, İnternet üzerinde iş yapmak için, son birkaç yılda gelişen, ticari trafiğe olanak veren ticari omurgalar kullanılmalıdır.

### 2.1.2 İşletme Açısından Kullanım Şekilleri

İnternet'i kullanım, firmalara yeni imkanlarla beraber, yeni araçları da beraberinde getirmektedir. Bunlar arasında e-posta kullanımı en başta gelenidir. Bir çok firma için e-posta kullanımı, İnternet kullanımının temelini oluşturmaktadır. Elektronik posta, telefon hızı ile yazılı belgelerin doğruluğunu ve sürekliliğini bir araya getirmektedir. E-postanın kullanımı, standart hale getirilmiş yazılımların kullanıldığı, İçsel Elektronik Veri Değişimi (Electronic Data Interchange - EDI) sağlamak için kullanılmaya başlanmıştır. EDI kullanımının ucuzlamasıyla beraber, firmalar, siparişlere daha çabuk cevap verebilmekte ve bu suretle daha fazla iş olanakları yaratabilmektedirler.

İnternet geniş bir kitleye, yeni ve çok ucuz pazarlama ve satış imkanları sağlamaktadır. Yaratılan bir ev sitesi, firmaya global erişim imkanı sağlamakta ve buraya ulaşan müşterilere satış imkanı sunmaktadır. Bu işlemlerle firma pazar içinde imajını güçlendirmekte ve rekabet avantajı elde etmektedir. Güvenli elektronik ödemeler sistemlerinin gelişmesiyle beraber elektronik ticaretin artması beklenmektedir.

İnternet aynı zamanda büyük bir bilgi birikimine ulaşmayı da uygun hale getirmektedir. Pazar içinde toplanan bilgilerle, rakip firmaların pazar aktiviteleri hakkında bilgi alınabilmekte, pazar ve müşteri eğilimleri izlenebilmektedir. İnternet erişiminin, firma içi bilgi kaynaklarının paylaşımı amacıyla kullanılması, bu firmada bir bilgi altyapısının oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Bu oluşturulan bilgi altyapısı ile firma, yeni bilgiler üreterek, hizmetlerine değer katacaktır. İnternet, aynı zamanda küresel kütüphane görevini gördüğünden, kendine has konularda büyük yatırımlar gerektiren bilgi birikimine kolaylıkla ulaşım imkanı vermektedir. İnternet'in yukarıda bahsedilen fırsatları, kullanıldığı işletme yada ortamına göre de farklılıklar göstermektedir.

### 2.1.2.1 İşletme İçi İnternet Sistemleri: İnternet

Birçok Ağ sitesi için ilk katılımcılar dışsal müşteriler iken, zamanla bu teknoloji içsel müşterilere de hizmet vermeye başlamıştır. Çalışanlar, tedarikçiler, bağımsız yükleniciler ve dağıtımıcılar arasında iletişim ve işlemleri kolaylaştırmak üzere, içsel ağların yaratılması, büyük ve çokuluslu firmalar tarafından, İnternet'in esas değeri olarak alınmıştır. 1995 tarihli bir Forrester raporu, İnternet'i, Ağ ve gelecekteki takipçileri gibi, İnternet'te geliştirilen uygulamaları taşıyan "İçsel şirket TCP/IP (aktarım kontrol protokolü/İnternet protokolü) ağları" olarak tanımlamıştır<sup>23</sup>. Forrester raporunda, elli büyük şirket ile yapılan anket sonucunda, şirketlerin %22'sinin içsel Ağ sunucularına sahip olduğunu ve %40'ının ciddi şekilde uygulamayı araştırdığını belirtmiştir. İnternet uygulamalarının geniş yararları, şirketler tarafından fark edildikçe, 1995 yılı rakamları itibariyle, İnternet dağıtıcı (server) satışlarının arttığı, hatta İnternet dağıtıcılarının satışını bir kat geçtiği gözlenmiştir.

İnternet teknolojisi kullanılarak oluşturulan İnternetler, çok ucuz maliyetli, sağlam, çevrim-içi (on-line) firma bilişim sistemleridir. İnternet'ler ağ problemlerine uyumlu, uzantıları ve sonsuz genişleyebilme özellikleri ile hertürlü donanım ve yazılım programları üzerinde çalışabilen, standart ve açık sistemlerdir (open system). WWW teknolojileri esas olan İnternet'in kullanım ve kurulması için de çok az bir eğitim gerektirmektedir. Ayrıca, dış iletişim için, kullanıcı-dağıtıcı (client -server) ağ sistemlerine göre daha ucuz, hızlı ve kurulması daha kolay olduğundan, özellikle bu piyasa için yeni ürünler geliştirilmekte, mimari yapısı sürekli olarak geliştirilerek, bilgisayarlar içerisine yerleştirilmektedir. Platform, büyüme ve esneklik için alan sağlamaktadır. Ağ bazındaki içsel ağlar da enkripsiyon teknolojileri bazında yeterli güvenlik sağlamakta ayrıca, şirket kullanıcılarının erişim düzeylerini ayarlamasına olanak

<sup>23</sup> IIRI <http://www.forrester.com>

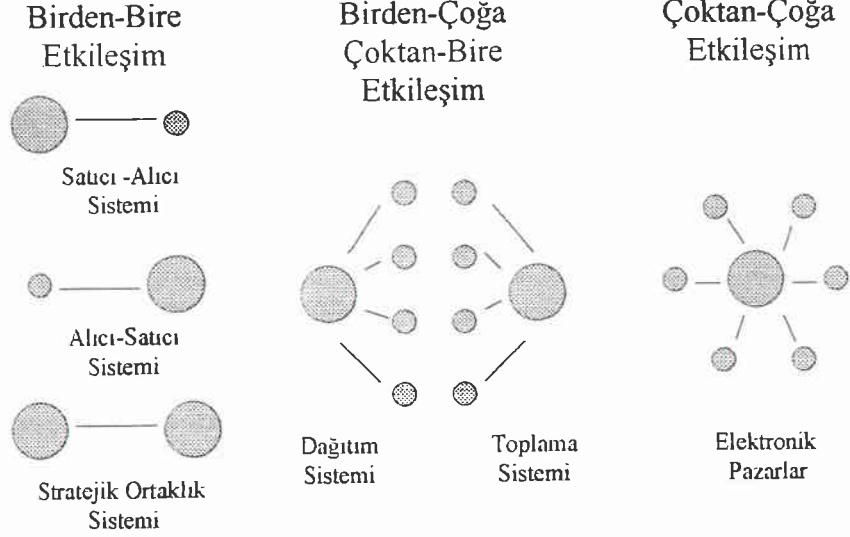
vermektedir. Örneğin, işletme ortaklarına (tedarikçiler veya geliştiriciler), çalışanlara göre daha sınırlı bir erişim imkanı verilebildiği gibi, işletme içi çalışanlara da şirket içerisindeki bölümleri ve görevlerine göre, farklı erişim imkanları tayin edilebilmektedir. Birbirinden bağımsız departmanların, birbirlerine bağımlı kalmadan, kendi bölümleri içindeki dağıtıcıları (server) kullanarak oluşturdukları bilgi sistemleri, birinci nesil bilgi sistemini oluşturmaktadır. İşletmelerin, İnternet teknolojileri üzerine bilgi ve yönetim sistemlerini inşa etmelerindeki hızlanım, bu sistemleri öğrenmenin çok az bir zaman ve eğitim gerektirmesindedir. Tarayıcı yazılım programları (Browsers) ve diğer İnternet araçlarını öğrenmek, bilgisayar kullanmanın en temel noktası olmaktadır. Sistem içerisinde hazır bulunan büyük miktardaki bilgi birikimine ulaşma isteği, kişileri İnternet teknolojilerini öğrenmeye motive eden tek neden haline gelmektedir.

İntranet, içsel iletişim aracı olarak incelendiğinde, Şekil 1’de görüldüğü gibi, birden çoğa (one to many), çoktan bire (many to one) ve çoktan çoğa (many to many) olmak üzere üç etkileşim metoduna uyduğu ve bunlara dayalı büyük bir potansiyele sahip olduğu görülmektedir<sup>24</sup>.

İlk olarak şirketler, politikaları, ürün veya piyasa haberlerini dünyanın her yanındaki bölümlere duyurmak için geleneksel “**birden çoğa**” (one to many) dağıtım veya yayınlama (broadcast) modelini kullanmaktadırlar. Benzer olarak şirketler dünyanın her yanındaki çalışanları için şirket veri tabanlarına, telefon rehberlerine ve raporlara ani ve güncel erişim sağlamaktadırlar.

İkinci olarak “**çoktan bire**” (many to one) modelinde, farklı coğrafi bölgelere ayrılmış büyük işletmeler yada çok uluslu firmalar, soru sormak veya bölümlerden ve bireysel çalışanlardan bilgi toplamak üzere bu içsel toplama

(alım) sistemi kullanmaktadırlar.



**Şekil 4** : **Organizasyon İçi Sistemlerin Etkileşim Modeli**

**Kaynak** : Applegate, McFarlan, McKenney, **op.cit.**, s. 78, Figure 4-1'den uyarlanmıştır.

Son olarak belki en büyük potansiyel etkiye sahip model olan "**çoktan çoğa**" (many to many) modelinde işletmeler, işletim üniteleri arasında canlı ve eş zamanlı tartışma imkanı sağlayabilmektedirler. Bilgi dağıtımını gibi nispeten basit, ancak masraflı ve zaman tüketici görevleri hızlandırmayı amaçlayan bu tip içsel iletişim modelleri bugün, kullanım halindedir. Örneğin, Xerox 90,000 çalışanını İtranet'e bağlamak için ilk olarak, müşteri destek bilgilerini satıcılara dağıtmak amacıyla 120 bürodaki 15,000 çalışanını bir araya getirmiştir<sup>25</sup>. Digital Equipment'e ait İtranet, 400 içsel sunucu üzerinde yerleşik, hali hazırda şirketin 61,000 çalışanını bağlamakta ve iki haftada bir şirket bülteni, mülkiyetle ilgili bir arama motoru, şirket ortaklarına kısıtlı bilgi ile satış ve servis

<sup>24</sup> Quelch & Klein, *op.cit.*, s. 67.

personeline destek hizmetleri sağlamaktadır<sup>26</sup>.

Gittikçe karmaşıklaşan iki yönlü iletişim ile yeni teknolojilerden daha fazla yararlanılmaktadır. Şirketlerin bülten panoları, özel problemlere ilişkin çok taraflı diyaloglara olanak vermektedir. İntranet kullanımına dair uzmanlık, bilgi sistemleri yönetim bölümünden, pazarlamaya ve diğer işlemlere kadar yayıldıkça şirketler, problemleri öğrenmek, paylaşmak ve çözmek üzere, dünyanın çeşitli yerlerinde yerleşik işlevsel bölümleri biraraya getirebilmektedirler. Ayrıca bu canlı forumları, dünya çapında seçilmiş çalışanları için eğitim aracı olarak da kullanmaktadırlar. Örneğin, Sun Microsystems, çalışanlarına, şirket yöneticilerinin konuşmalarını yayınlamakta ve bunları sonradan yararlanmak üzere arşiv haline getirmektedir. California'daki Lawrence Livermore Ulusal Laboratuvarı'nda çalışanlar, ses ve görüntü yetenekleri ile donatılmış içsel bir Ağ sunucusunu kullanmak suretiyle, güvenlik yönetim sınıfları oluşturmakta ve sınavlara girmektedirler<sup>27</sup>. Eli Lilly & Co., İntranet'ini 120'den fazla ülkede klinik denemeleri ve ilaç kontrol süreçlerini idare etmek üzere kullanmaktadır. Kurmuş olduğu Ağ ile, ilaçların taşınma sürecini kolaylaştırarak, dünyaya yayılmış çalışanlarının, herbir ülkedeki ilaç testi ve onayına ilişkin bilgi gereksinimlerinin ayrıntısını veren veri tabanlarına erişilmesini sağlamaktadır<sup>28</sup>.

Bütün bunlara ek olarak, şirketler, İntranetleri, içsel işlemlere ilişkin araçlar olarak denemektedir. Bu sistemde, yakın zamanda kendi bünyeleri içinde birbirlerinden mal alışverişinde bulunan bölümler arasında, dijital işlem teknolojisi geliştirilerek, şirket içinde güvenli ve dostane bir ortamda, dışsal işlemlere başvurmaya gerek kalmadan, içsel para transferleri gerçekleştirilmektedir<sup>29</sup>.

<sup>25</sup> J.E. Froom, Intranets' Grab Mind Share, *Communications Week*, 20 Kasım 1995, s. 1.

<sup>26</sup> Quelch & Klein, loc.cit.

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> N.Gross, "Here Comes the Intranet", *Business Week*, 26 Ekim 1996, s. 82.

<sup>29</sup> Quelch & Klein, op cit ., s. 68.

### 2.1.2.2 Küçük İşletmeler

İnternet kullanımının küçük ölçekli işletmelere sağladığı fırsatlar, reklam ve tanıtım olmakla birlikte, bu hususlar küçük şirketlerin İnternet kullanım olanaklarının sadece bir tür faaliyetini teşkil etmektedirler. Önemli olan konu, küçük şirketlerin organizasyonlar-arası faaliyetler ve ilişkilerinin desteklenmesi için organizasyonlar-arası sistemlerin oluşturulması amacı ile İnternet'in nasıl kullanılacağına anlaşılmasıdır<sup>30</sup>. Bunun başarılması amacıyla, önemli noktaların tanımlanması ve küçük işletmelerin İnternet'i kullanma amaçlarının belirlenmesi gerekmektedir. Welsh ve Cummings<sup>31</sup> aşağıda geçen konuların 1990'larda küçük işletmeler için önemli olacağını tahmin etmişlerdir:

- (i) Tüm iş seviyelerinde artan global rekabet
- (ii) Sermaye için artan rekabet
- (iii) Bütün ürün ve hizmetlerde müşterinin daha fazla kalite talebi
- (iv) Büyük/Orta ve Küçük işletmelerde gittikçe artan işbirliği
- (v) Piyasa çevrelerinin süratle değişmesi
- (vi) Değişik kaynaklardan güncel ticari bilgilere hızlı erişim ihtiyacındaki büyük artış
- (vii) Küçük işletmeleri etkileyen kanunların izlenmesi konusunda artan talepler
- (viii) Esnek kalabilme ihtiyacının artması

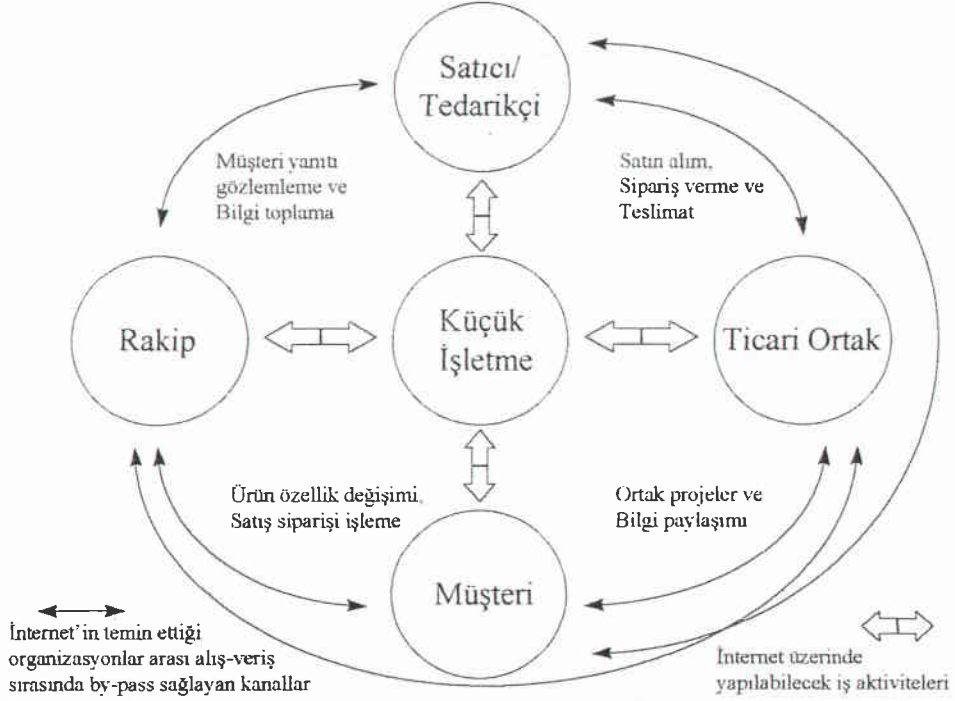
İnternet; satıcılar, toptancılar, rekabet halinde olan şirketler ve ağ ortaklarının, değer zinciri üzerinde daha önceden tanımlanmış kanalları kullanma mecburiyetinde kalmadan, serbest olarak karşılıklı etkileşim içinde

<sup>30</sup> Simpson Poon and Colin Jevons, "Internet-enabled International Marketing: A Small Business Network Perspective", *Journal of Management*, 1997,13, s. 34-37.

<sup>31</sup> Ibid. s.37.



olmalarını sağlamaktadır. Bu ortamın yarattığı sınırsız, sanal ticaret platformu ile, aynı veya değişik ticari ağ üyeleri, geleneksel karşılıklı etkileşim modellerini atlayarak (yandan geçerek (by-pass)), sanal değer zincirleri oluşturabilirler<sup>32</sup>. Bu karşılıklı etkileşim modelleri Şekil 2’de gösterilmiştir.



**Şekil 5** : **İnternet'in Sağladığı By-Pass Olanakları**

**Kaynak** : Poon, Jevons, **op.cit.**, s. 35.

Serbest piyasa ortamında olduğu gibi İnternet üzerinde de işletmeler, rakiplerinin müşterileri ile İnternet aracılığıyla doğrudan temas kurabilmektedirler. Aynı şekilde, müşteriler de kendilerine mal sağlayan satıcı ve tedarikçiler dışında, farklı tedarikçi ve toptancılarla işbirliği yapabilir, ürün alıp, anlaşmalar yapabilmektedirler. Bu gibi aktiviteler, geleneksel değer zincirinde değişik oyuncuların oynadıkları roller üzerinde büyük bir etkiye sahip olmaktadır. Pazarlama açısından bakıldığında, bunun anlamı, değişik hedef kitle

<sup>32</sup> R. Benjamin and R. Wigand, "Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway" *Sloan Management Review* Winter 1995 s. 62-72

gruplarının promosyon kampanyalarının tekrar-planlanmasıdır. Şekil 2’de gösterilen müşteri, rakip, satıcı/tedarikçi, ve ticari ortaklar, küçük ticari işletmelerin karşılıklı etkileşim içinde oldukları dört ana birimdir. Bu birimler arasında geçen ilişkiler, İnternet’in yarattığı sanal ortamda da gerçekleşebilmektedir. Beyaz renkli ok işaretleri, bu ticari işletmelerin geleneksel olarak oynadıkları karşılıklı rolleri belirtmekte, siyah oklar ise, beyaz okların tanımladığı yandan geçme (by-pass) yapılabilecek veya gösterildiği gibi İnternet üzerinde oluşturulabilecek karşılıklı etkileşim metodlarını göstermektedir. Görüldüğü gibi müşteri, karşısındaki küçük işletmeye bağlı kalmaksızın sanal ortamda değer zinciri içindeki halkaları atlayarak ticari ortaklarla ortak projelerde çalışarak bilgi paylaşımında bulunabilmekte, bununla beraber, işletmenin rakipleri ile ürün özelliklerinin değiştirilmesi yada, yeni yada başka ürün siparişleri verebilmektedir. Rakip firmalar da tedarikçiler ile bağlantı kurarak, piyasa hakkında topladıkları bilgilerle stratejilerini ve hedeflerini düzenleyebilmektedirler. Aynı şekilde ticari ortaklar, işletmenin tedarikçileri ile bu sanal ortamda karşılaşarak, alım-satım, sipariş ve teslimat yapabilmektedirler.

Ayrıca, her küçük ticari işletme, coğrafi yeri ne olursa olsun, birçok yeni ticari ağa dahil olabilmekte, bunuda İnternet aracılığıyla sağlayabilmektedir. Bu gerekçe ile, İnternet, mesafe, zaman ve kısıtlı kaynakların sebep olduğu sınırlamaları kaldırmaktadır. Wigand ve Benjamin tarafından<sup>33</sup> yapılan bir gözlemde, elektronik ortamda, sadece üretici ile tüketicinin karşılaştığı pazarda bir t-shirt için yapılan tasarruf, normal 4 aşamalı pazara göre %62 seviyesindedir. Buradan da görüldüğü gibi, İnternet aracılığıyla yaratılan sanal zincir, klasik anlamda yaratılmış zincire göre çok kısa olabilmekte ve zincirin kısalığı, maliyetleri büyük ölçüde azaltmaktadır.

<sup>33</sup> Ibid., s. 62-72.

### 2.1.2.3 Uluslararası İşletmeler

İnternet, uluslararası ticaretin dinamiğinde de devrim yapmayı vaad etmektedir. Bugünkü iletişimin sağladığı imkanlar yanında, kapitalist sistemin demokratikleşmesinde de büyük bir güç olacağı öngörülmektedir<sup>34</sup>. İnternet'in yarattığı yeni dağıtım kanalları aracılığıyla ortadan kalkan küreselleşme masrafları, küçük şirketlere dünya piyasasında daha kolay rekabet edebilme imkanını verecektir. Özellikle gelişen piyasalardaki tüketiciler, İnternet'in sağlayacağı erişimler ile geniş bir ürün, hizmet ve bilgi yelpazesinden yararlanacaklardır. İnternet, coğrafi bölgeler, saat farklılıkları ve konumun neden olduğu engelleri ortadan kaldırarak "sürtünmesiz"<sup>35</sup> bir iş ortamı yaratarak, müşteri ve çalışanlarla iletişim konusundaki engelleri kaldırmaktadır. Küresel Elektronik Ağ'ın (WWW) ortaya çıkmasıyla beraber hızlanan grafik ağırlıklı İnternet kullanımındaki genişleme, gelecekte özellikle küresel olarak faaliyet gösteren birçok şirkete, iletişim ve işlem aracı olarak ortamın potansiyelinden çok daha geniş faydalar sağlayacaklardır<sup>36</sup>.

### 2.1.2.4 Ulusal Hükümetler

İnternet'in iş dünyasında ve özellikle uluslararası ortamda geliştirilmesinde hükümetlerin desteği ve işbirliği önemli rol oynamaktadır. Hükümetler, ticari birlikler ve telekomünikasyon şirketleri tarafından alınan kararlar, işletmeler açısından İnternet kullanımının genişlemesi bakımından gelecek vaad etmektedir. Bu kararlar; alt yapının geliştirilmesinde önderlik, kullanıcıların eğitilmesi ve işletmeler ile tüketicilere İnternet erişiminin kolaylaştırılmasıdır. Bu konuda, 1996 yılında, bazı hükümetlerin yaptıkları çalışmalar aşağıda sıralanmıştır.

<sup>34</sup> Quelch & Klein op.cit., s. 60.

<sup>35</sup> Ibid., s. 60.

<sup>36</sup> Ibid.

- 10 doğu Avrupa ülkesinde, 1992 yılında 5,000 kullanıcı varken, 1996 da bu rakam 40'tan fazla teşkilatın aracılığıyla 350,000 yerel tüketiciye ulaşmıştır<sup>37</sup>.
- Tayland'da ki Milli Elektronik ve Bilgisayar Teknoloji Merkezi (National Electronics ve Computer Technology Center), devletin sahip olduğu telekomünikasyon sanayisi ile işbirliği yaparak, İnternet altyapısını geliştirmek üzere 10 milyon USD yatırım yapmıştır<sup>38</sup>.
- 1995'de yalnızca 500,000 bilgisayarın satıldığı Rusya'da, çevrim-içi hizmetlere abone sayısı, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki abone sayısının yalnızca yüzde 10'udur, ancak bu rakam ayda yüzde 5'lik bir hızla artmaktadır<sup>39</sup>.
- İsrail 1996 başında, araştırmacıların İsrail kökenli İnternet kaynaklarını araştırabilecekleri yerel bir arama motorunu geliştirmiştir<sup>40</sup>.
- America Online'in eşdeğeri olan Europe Online, eğlence, haber ve seyahat üzerine yoğunlaşmak suretiyle, Avrupa'nın her yanından kaynakları biraraya getirmeye çalışmaktadır<sup>41</sup>.
- Yeni Zelanda ulusal sitesi olan Yeni Zellanda'ya Geçit (Gateway to New Zealand), resmi işletmelerin sağladığı bağlantılarla, ziyaretçilere seyahat, ticaret, eğitim, hava durumu ve eğlence konularında bilgi temin edip, çevrim-içi işlemler sunmaktadır<sup>42</sup>.
- Latin Amerika'da 15,000'den fazla İnternet bağlantısı vardır. Bunların yarısı 1995 yılı içerisinde kurulmuştur. Birçok Latin Amerika sitesi üniversitelerdedir veya Amerika Birleşik Devletlerindeki sunucular üzerindedir<sup>43</sup>.

<sup>37</sup> D.Rocks, N. Ingelbrecht, R. Castillo, and D.Peachey, "Developing World Seeks Highway On\_Ramp", *Communications Week*, 2 Ekim 1995, s. 39.

<sup>38</sup> Quelch & Lisa, op. cit., s. 73.

<sup>39</sup> J. Zander, "Russia Makes Net Progress", *TechWeb*, URL <http://techweb.cmp.com/ia/0108issue/0108issue.html> den alınmıştır.

<sup>40</sup> URL <http://www.xpert.com/search/>

<sup>41</sup> Quelch & Klein, op. cit., s. 60.

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> Ibid.

- Nikaragua'daki Ulusal Telefon Şirketi, tüketicilere ve işletmelere yerel İnternet erişimi sunmak üzere Florida'ya bir uydu bağlantısı kiralamıştır<sup>44</sup>.
- Şili Ulusal Üniversite Ağı, kendi büyümesine finansal kaynak yaratmak ve ülkede İnternet kullanımını genişletmek üzere, özel işletmelere ticari erişim sağlamaktadır<sup>45</sup>.

Asya'daki bazı hükümetler ekonomik büyümeyi arttırmak ve dış erişim ile iç kullanım üzerinde kontrolü elde tutmak üzere, ülkelerinde İnternet altyapısının gelişimini ciddi şekilde desteklemektedirler. Çin'de, İnternet üzerinde yapılan ticaretin, masrafları nasıl azaltacağı ve şirketlerin çeşitli coğrafi konumlarda, özel piyasa bölümlerine nasıl erişeceklerini aydınlatmak amacıyla, ChinaWeb kurulmuş ve Çin'li işletmelerin sınır ötesi pazarlamaları için kullanılmaktadır. ChinaWeb, ayrıca hergün, güncellenen hisse senedi fiyatları ile Şangay Borsası'na; özel ekonomik bölgelere dair bilgilerle, Pudong Yatırım Merkez'ine; uçuşları için çevrim-içi rezervasyonla Air China'ya; Çin içerisinde seyahat planları sunan bir sanal turizm firmasına; bir meslekler rehberine; ve ihracatçılara ilişkin bir e-posta adres listesine bağlantılar sunmaktadır.

Birleşmiş Milletler, istekli girişimciler için, ticaret mevzuatı, ticaret birlikleri ve yerel piyasalara dair bilgi kaynaklarına, küresel olarak bağlanarak genişlemek isteyen, küçük ve orta ölçekli şirketlere yardımcı olmak amacıyla "Küresel Ticaret Ağı"ni kurmuştur. Buna benzer olarak Hong Kong Ticaret Geliştirme Konseyi, yabancı girişimcileri, Hong Kong'lu iş sahipleriyle karşılaştıran, bilgisayarlı bir "Ticaret Bilgi Araştırma Servisi"ni kurmuştur. Mevcut veri tabanı, isim, ülke ve ürün bakımından tasnif edilmiş 320,000'den fazla ithalatçıyı, 140,000 Çinli işletmeyi ve 70,000 Hong Kong'lu üreticiyi içermektedir<sup>46</sup>.

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Rocks ve diğderleri, op.cit., s. 39.

<sup>46</sup> URL <http://www.tdc.org.hk/main/main.html> 'den derlenmiştir.

Finansmanını hükümetlerin üstlendiği "mega siteler". Avrupa ve Asya'da, Amerika Birleşik Devletleri'ne göre daha yaygındır ve bu siteler ilgili ülkelerin hükümetlerinin yönlendirdiği ekonomik gelişim üzerindeki önemi yansıtmaktadır. Avrupa'da küçük işletmeler, yerel işleri arttıran bölgesel kooperatifler ve devlet kuruluşları aracılığıyla çevrim-içi bir varlık ortaya koymaya başlamışlardır. Amerika Birleşik Devletleri'nde ise, bu tür girişimleri küçük işletmeler yapmaktadırlar. Ortak gelişim çabaları, masrafları ve riskleri azaltmakla beraber, ayrı bir şirketin kendi başına Ağ (Web) üzerinde yenilik ve pazarlama yatırımı yapma özgürlüğünü kısıtlamaktadır<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> B. Giussani "Why Europe Lags on the Web", *Inc.*, Kasım 15, 1995 s. 23.

## 2.2 Kullanım İçin İşletme ve Site Özellikleri

### 2.2.1 İşletme Özellikleri

İşletmelerin sahip oldukları özellikler, işletmelerin İnternet'e yaklaşımlarını etkilemektedir. Bu yaklaşımları etkileyen faktörler işletmenin kültürü, bilgiyi kullanma derecesi, ürünü, pazarı, aktiviteleri ve organizasyonun büyüklüğü ile yakından ilgilidir<sup>48</sup>. İşletmenin uygunluğu yanında, işletmenin İnternet'i kullanma seviyesinin ne olacağı, firma ürün ve servislerinin yapısı ve bunların kullanıcı yapısına bağlı olarak, hangi ölçüde kullanılacağına tespiti, İnternet bağımlılık derecesini etkileyen faktörlerdir<sup>49</sup>.

#### 2.2.1.1. Yeniliklere Açıklık

Firma ve çalışanlarının kültürü, İnternet'in aktif ve faydalı kullanımında etkili faktörlerdendir. Tutucu ve yeniliklere açık olmayan kişilerin İnternet'ten faydalanmaları beklenmemelidir. Bilgisayar teknolojilerinde korkak davranan, bilgi araştırmasında yeteneksiz yada tembel olan kişilerin kullanımı, verimli sonuçlar alınmasına engel olmaktadır. Organizasyon kültürünün, bilginin değerine karşı daha duyarlı hale getirilmesi ve kişilerin bu yönde teşvik edilmeleri gerekmektedir.

**2.2.1.2. Bilginin Kullanışlılığı:** İnternet'de ulaşılan bilginin, firma için kullanılabilirliği ve bunların faydaları İnternet kullanımında bir başka etkidir. Tarama makinelerine verilen belirli anahtar sözcükleriyle yapılan araştırmalar ile firmanın konusu ile ilgili bilgiler bulunabilmektedir. Aynı endüstri dalında bilgi sağlayan diğer kuruluşlar, firma üzerinde etkili

<sup>48</sup> McBride, op.cit., s. 60-61.

<sup>49</sup> McBride op.cit. s 63-64

olabilmektedir. Kullanışlı bilgi olmaması durumunda, firmanın bekleme tercih etmesi beklenebildiği gibi, bu konuda faaliyete geçip pazar içinde kendine yeni bir yer edinmesi de mümkündür.

### **2.2.1.3. Ürünün Erişime Uygunluğu**

İşletme ürününün İnternet'e uygunluğu, işletmenin İnternet'e olan bağımlılığını aynı oranda etkilemektedir. Birçok firma için İnternet kullanımı, firmanın iş aktiviteleri ve ürünleri ile yakından ilgili olmakta, bu yüzden kimi işletmeler için pazarlama ile ücretsiz bilgi sağlamadan ileri gidememektedir. Bilgi kökenli ürünler, dağıtım kolaylığı açısından, üretim kökenli ürünlere göre daha avantajlı durumdadır. Bu durumda, bilgi teknolojilerine bağımlı servis endüstrileri İnternet üzerindeki iş imkanlarını arttırabilmektedir. Ücretsiz bilgi vererek pazarlama etkinliği sağlayan işletmelerin ise, İnternet'e bağımlılığı belirli bir çizgide kalmaktadır.

Ürünleri İnternet erişimine uygun olan işletmeler, İnternet'i satış mağazası olarak kullanarak, firmanın bağımlılığını daha da arttırmaktadırlar. Bunun yanında gelirlerinin tamamını İnternet Servisi, kullanıcı destek yada bilgi sağlayıcı servisler vererek sağlayan firmalar, İnternet'e bağımlılığı en fazla olan firmalardır.

### **2.2.1.4. Müşteri Kitlesi**

İşletmenin ilgili olduğu pazar ve buradaki müşteri kitlesinin özellikleri, İnternet'e stratejik yaklaşımı etkileyecek diğer bir konudur. Ücretsiz bilgi uygulamaları, kullanıcı sayısını arttırmaya teşvik etmektedir fakat, pazar içindeki kullanıcıların, teknoloji ve bilgisayar literatürüne yakınlıkları ve literatürü öğrenme yeteneklerinin ne olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Bilgisayar yazılım, donanım ve ilgili servislerini veren firmalar, teknik olmayan



firmalara göre, bu konuda bugün için daha avantajlı gözükseler dahi, pazarın değişimi ve gelişimi, yeni fırsatları beraberinde getirmektedir.

Kullanıcı kitlesinin demografik özellikleri yanında tüketim alışkanlıkları da önemlidir. Tüketici davranışları ülkelere ve coğrafi bölgelere göre farklılıklar göstermektedir. Yapılan araştırmalara göre, Amerikalılar, İnternet üzerinde yer ayırma ve ürün satın almada rahat davranırlarken, Avrupalı kullanıcıların daha çekimser ve şüpheli oldukları görülmüşlerdir.

Kullanıcıların teknolojik gelişmelere olan yaklaşımları, öğrenme ve uygulamalarındaki oran da, İnternet'in, o ülke bazında büyüme ve yaygınlaşma hızına büyük bir etkendir. Teknolojik altyapısı tamamlanmış ülkelerde kullanımın yaygınlaşması kolay olmakta, gelişmekte olan ülkelerde ise erişim problemleri yanında, bilgisayar alım gücü de işletmenin pazarını olumsuz etkilemektedir. Bu ve benzeri sosyal ve kültürel farklılıklar, elektronik ticaretin yaygınlığında önemli rol oynamaktadır.

Sonuç olarak, işletmeler, İnternet stratejilerini belirlerken, İnternet'de mevcut pazarı inceleyerek, organizasyonun ihtiyacı olan doğru müşteri kitlesinin varlığını ve şartlarını belirlemelidirler. Yanlış yapılan değerlendirmeler kullanıcıların firma sitesini ziyaret etmesinden öteye geçmeyip, beklenen ticari işlemler gerçekleşmeyecektir.

#### **2.2.1.5. Organizasyonun Büyüklüğü**

Organizasyonun büyüklüğü, İnternet'e erişim stratejisini etkileyen unsurlardandır. Genelde büyük organizasyonların İnternet'i tanımaları, küçük işletmelere göre daha yavaş olmakta, büyüklüğün vermiş olduğu yavaşlıktan, hareketsizlik ve isteksizlikten dolayı yeni teknolojilere geçiş ağır olmaktadır.

Buna rağmen büyük firmalar, risk ve problemleriyle beraber, İnternet'i daha ciddi bir yaklaşımla ele almakta, güvenliği sağlamada, ağ yazarlığı-mimarisine ve tam gün teknik servise daha fazla önem vermektedirler. Birçok işletme bu gelişmeleri firmalarının imajı olarak görmekte ve yatırımlarını buna göre sürdürmektedir.

Büyük firmaların İnternet'e bağımlılıkları az olmakla beraber, İnternet ve ilgili servisleri veren firmaların büyümeleriyle, bu gösterge zamanla değişeceğı benzemektedir. Küçük, İnternet bağımlı firmaların büyüme imkanları geniş iken, büyük organizasyonların bu konuda kısır kalmaları, İnternet'in şu anda olgunlaşma safhasında olmasındandır. Bu fırsat, İnternet bağımlı küçük firmalara büyüme imkanları yaratmaktadır. Pazar olgunlaştıkça artan hacim, bağımlılığa doğru bir geçişe neden olacaktır.

#### **2.2.1.6. Bağımlılık Derecesi**

İşletmelerin İnternet kullanımı, işletmede bilginin nasıl kullanıldığıyla doğrudan ilgilidir. İnternet, işletme bilgi sisteminin alt yapısını oluşturmaktadır. İşletmenin, İnternet'e olan bağımlılığı, firmanın bilgi ihtiyacı yada temel yeteneklerinin, İnternet ile ne kadar ilgili olduğuyula orantılıdır. Bu bağımlılık ilişkisini McBride aşağıdaki piramitte göstermiştir<sup>50</sup>.

<sup>50</sup> McBride, "Business Use of the Internet : Strategic Decision or Another Bandwagon", *European Management Journal* Vol 15 No 1 Şubat 1997 s. 63.



**Şekil 6** : **İnternet Bağımlılık Derece Piramidi**

**Kaynak** : McBride, *op.cit.*, s. 63, Figure 1'den uyarlanmıştır.

McBride, piramidin tabanını temel altyapı olarak adlandırmış ve firmayı, İnternet kullanıcısı olarak tanımlamıştır. İnternet'e erişim, firma içindeki (İntranet) kullanıcılara ekstra bir servis olarak sağlanmakta ve çalışanlara yeni bir bilgi servisi yada organizasyon kütüphanesi olarak hizmet etmektedir. Bu seviyedeki kullanım, sadece firma içi bilgilere ulaşım amacını taşımakta ve gerçek anlamda İnternet kullanımını sağlamamaktadır. Bu aşamada, firma içi bilginin organize edilmesi, çalışanlar için gerekli döküman ve bilginin, çoklu (hypertext) halde esnek bir bilgi ortamı oluşturması gerekir.

Piramidin ikinci seviyesi, İnternet'in "Firma Destek" yapısı olarak tanımlanmıştır. Firmalar, bu aşamada İnternet'e bağımlılıklarını daha da arttırmakta, e-posta ve WWW aracılığıyla müşteri iletişimi kurmaktadır. İnternet'in kullanımı, pazarlama ve müşteri-tedarikçi iletişimini desteklemek,

firma sorumluluklarını arttıran işlemleri desteklemek için yapılmaktadır. Firmanın ana aktiviteleri, İnternet kullanımı ile yürümele beraber, henüz bu aşamada kullanım, birincil yada ikincil derecede gelir getiren bir görev görmemekte, ancak, dolaylı yollarla gelir getirici bir özelliğe sahip olmaktadır. Bu seviyedeki firma, rakipleri karşısında yeni fırsatlar yakalayıp, İnternet erişimini, firma işlemleri ve bilgi sistemleri ile birleştirerek, yeni imkanlar ortaya çıkartmaktadır.

Piramitin en üst seviyesinde, gelir getirici aktiviteler yer almaktadır. İnternet erişimi ve kullanımı, firma için, en önemli firma stratejisidir. İnternet, değişik yollarla dağıtılan ürünlere (pasta, çiçek) müşteri sağlar; ürünleri dağıtmada (bilgi ve yazılım programları) ana araç görevini üstlenir, yada İnternet kullanımı ile ilgili yeni ortaya çıkan servisler için (Ağ yazılım, bilgi toplama) müşteri kaynağı olur.

### **2.2.1.7. Stratejik Fırsatların Tanımlanması**

İnternet kullanımı için, İnternet'in stratejik fırsatlarının tanımlanması, bunların işletme için uygunluğu ve üretim sürecinin hangi aşamalarında uygulanabileceklerinin ölçülmesi, yapılması gerekli zaman ve para yatırımlarının derecesini belirleyecektir. Alınacak kararlar, pozisyon ve fırsatlar çerçevesinde değerlendirilip, İnternet'in temel uygulamalarını desteklemelidir<sup>51</sup>. Bu uygulamalar;

---

<sup>51</sup> McBride loc. cit

Stratejik	Dönüşüm
Fabrika	Destek

**Şekil 7 : İnternet Uygulamalarının Stratejik Bölümleri**

**Kaynak :** McBride, *op.cit.*, s. 65, Figure 3'den uygulanmıştır.

**Stratejik uygulamalar;** müşteri ile satıcılar arasında bağlantı kurmakta, coğrafi sebeplerden dolayı birbirinden ayrı olan elemanları (örneğin, satış ve teknik elemanlarını) birbirine yakınlaştırarak, stratejik avantajlar ve fırsatlar sağlamaktadır.

**Dönüşümlü (Turnaround) uygulamalar;** müşteri destekli (customer-tailored) ürün katalogları ve fabrikadan kişiye özel yada müşterileşmiş (customized) ürünlerin siparişi yoluyla İnternet, gelecekte stratejik değeri olan uygulamalar yaratacaktır.

**Fabrika (Factory) uygulamaları;** İçsel Elektronik Veri Değişim - İEVD (Electronic Data Interchange - EDI), sipariş işlemleri, ve sipariş izleme imkanı yaratır. Örneğin, taşımacılık yapan Fedex yada UPS gibi firmalar,

taşınan malın yada postanın nerede olduğu hakkında bilgi vermektedirler.

**Destek (Support) uygulamaları;** karar destek sistemleri ve döküman yönetim sistemleridir. Bu uygulamalar geniş coğrafi bölgelerde aynı konu yada proje üzerinde çalışan kişileri desteklemektedir.

İnternet'in yarattığı stratejik fırsatlar sayesinde, daha önce bahsedildiği gibi değer zincirindeki halkalar birbirine yakınlaşmaktadır<sup>52</sup>. İnternet; hızlı ve daha etkili destek hizmetleri sağlarken, daha hızlı tedarik ve gelişmiş insan kaynakları yönetimi sağlamakta, ülke içi ve dışı lojistik hizmetleri vererek pazarlama, satış ve satış sonrası servislerde yeni imkanlar yaratmaktadır. Bu hizmetler aşağıda tablo halinde gösterilmiştir<sup>53</sup>.

---

<sup>52</sup> M. Porter and V. Mollar, How information gives you competitive advantage. In Revolution in Real Time: Managing Information Technology in the 1990s, ed. W. McGowan, Boston: Harvard Business School Press, 1991, s. 59-82.

<sup>53</sup> Porter and Mollar. loc cit.

**Tablo 1 : Değer Zincirinde İnternet Uygulamaları**

Firma Altyapısı	Firma Geneli Ağı
İnsan Kaynakları Yönetimi	Güçlendirme Emeklilik Dökümantasyon Duyurular
Ürün /Teknoloji Gelişimi	Tartışma Grupları
Tedarik	Tedarikçi İletişimi Online Sipariş Ürün Değerlendirme Bilgisi
İçsel Lojistik	Ulaşan Malların Kontrolü, Elektronik Bilgi Transferi (EDI)
Operasyon	Çoklu Yerde Üretiminin Kontrolü
Dışsal Lojistik	Dağıtım İzleme
Satış ve Pazarlama	Ağ Sayfaları,
Servisler	Online bakım Soruşturma Destek Servisi Sık Sorulan Sorular sayfaları

**Kaynak :** McBride, *op.cit.*, s.65, Table 1'den uygulanmıştır.

## 2.2.2 Ağ Sitelerinin Özellikleri

İşletmenin, İnternet üzerindeki gelişimini başarılı şekilde sürdürebilmesi için, önceki bölümde yapıldığı gibi işletme özelliklerinin tanımlanması ve sonrasında ne tür Ağ Site (Web Site) tipi uygulaması yapılacağı tespit edilmelidir. Bu uygulamalar, Quelch ve Klein'e göre, işletmenin, İnternet üzerinde iş yapmak için yeni kurulan bir başlangıç şirketi olması yada oturmuş bir Çok Uluslu Şirket (ÇUŞ) 'in faaliyetlerine yeni bir ortam ilave ederek, İnternet üzerinde sürdürmesine göre farklılık göstermektedir<sup>54</sup>.

### 2.2.2.1 Ağ Sitesi Tipleri

İnternet üzerinde sitesi olan her işletme, ulaşılabilirliği açısından çok uluslu bir şirket (ÇUŞ) haline geldiğinden, bu işletmelerin kullandıkları modeller, işletme tipine göre farklı olmaktadır. Mevcut ÇUŞ'ler bilgi-işlem modelini benimseme eğiliminde iken, yeni başlangıç şirketlerinin işlem-bilgi modelini kullanma eğiliminde olduğu görülmektedir (Şekil 5).

**Bilgi-işlem modelinde;** ÇUŞ'ler, ellerinde hazır olan ürün ve çeşitler hakkında bilgi sunarak, yada hazırdaki bilgi sistemlerine müşterilerin ulaşmasına izin vererek, bilgiden işleme doğru yol alan bir sıra izlerler. Örneğin Federal Express, 1994 Kasım'ında sadece çalıştığı işletmelere, paket izleme hizmeti verirken, artan ilgi ve talep nedeniyle, şirketin sunucu kapasitesini arttırmıştır. Site, nakil ve muhafaza kayıtlarını sunan seçenekler ve aşağı yüklenebilen bilgileri içermektedir<sup>55</sup>. 3M'nin Ağ sitesi, yaklaşık 60.000 ürünü, piyasalardaki yenilikler ve dünya çapındaki faaliyetleri hakkında bilgi vermektedir. Ayakkabı şirketi olan Rockpott, sitesinde mevcut ve potansiyel müşterilerine ayak bakımı

<sup>54</sup> Quelch & Klein. op.cit., s. 62-65.

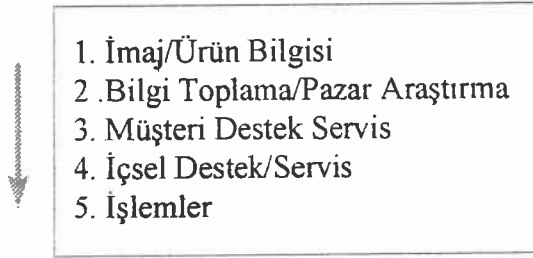
<sup>55</sup> S. Butterbaugh, "More Than a Pretty Face: FedEx Gears up for a Brand-Intensive 1996", URL <http://mediacentral.com> 'dan derlenmiştir.



ve ürün çeşitlerine dair bilgiler vermektedir<sup>56</sup>. Şirket, yerel perakende mağazalarına bağlantılar temin ederek, müşterilerin gelecek alımlarında yardımcı olmak üzere, bireysel alım bilgilerini toplayıp, bunları analiz etmektedir.

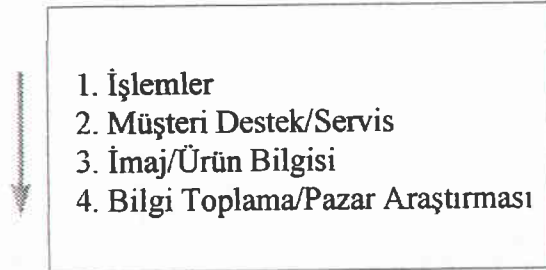
## ÇUŞ

Bilgi → İşlem Modeli



## İnternet Başlangıç

İşlem → Bilgi Modeli



**Şekil 8** : Ağ Sitelerinin Değişim Yolu

**Kaynak** : Quelch, Klein, *op.cit.*, s.63, Figure1'den uyarlanmıştır.

**İşlem-bilgi modelinde;** işletmeler, işlemlerle birlikte, yapılan satışlar ve ürün desteği sonucu bir imaj oluştururlar. Burada önemli olan, kullanıcıların tekrarlanan alımlar sayesinde işletmenin sitesine gelmesidir. Örneğin, Software.net ve CD Now gibi şirketler bu modeli izlemiştir. Bir on-line yazılım

<sup>56</sup> URL <http://www.rockgott.com>

perakendecisi olan Software.net, müşterilerin yazılım programını doğrudan Ağ sitesinden satın almasına ve aşağı yüklemesine olanak vermektedir. Ziyaret ve alım sonrasında, müşteri ilgi ve davranışı hakkında topladıkları bilgiyi, ürün tartışma panolarında yayımlayarak, müşterilerin daha sonraki alımlarında, yazılım seçmesine yardımcı olmak için kullanılmaktadırlar. CD Now, bir on-line müzik mağazasıdır ve yapılan satışlar sonrası, dinleyici zevkine göre oluşturulan veri tabanı, ilgilenilen albüm ve sanatçı incelemelerini, konser takvimlerini ve grup haberlerini müşterilerine sunmaktadır.

### 2.2.2.2 Ağ Sitesi İçeriği

Yukarıda bahsedilen iki ayrı işletme modelinde, içsel yada dışsal, hiçbir hedef kitle ele almadan amaçlanan, Ağ sitesinin içerdiği özellikler sonucu, işletme gelirini arttırmak yada maliyetleri azaltmaktır. Site geniş bir işlevler dizisini içerecek şekilde geliştirilmeli ve yapılan işlemlerin işletme modelini nasıl etkileyeceği değerlendirilmelidir. İşlemlerin, yeni müşteri ve satış yaratıp karı mı arttıracacağı, yoksa olanları, yeni bir aracıya yönelim sonucu, düşük maliyetler mi sağlanacağı izlenmelidir. Aynı şekilde, içsel ve dışsal katılımcılara sağlanan bilgi, satışları yada kar marjını yükselterek gelirleri arttırabilmektedir. Bilgilerin İnternet vasıtasıyla yayılması, iletişimde etkin bir rol oynayarak masrafları azaltmaktadır.

Şirketler, yukarıda bahsedilen işletme modelleri dizisi ile İnternet üzerinde, uluslararası ticari faaliyetlerini sürdürürken, şekil 6'da da görüldüğü gibi, içeriğine göre farklı Ağ Sitesi türleri kullanırlar.

**Grup 1 :** Birinci gruptaki işletmeler, son kullanıcı, aracı (bayiler, perakende mağazaları) ve tedarikçi (yazılım geliştirenler) gibi bir dizi dışsal katılımcı ile, bir ve iki yönlü iletişime girerek, müşterilerine bilgi ve destek

servisi sağlayan işletmeleri içerir. Bu şirketler yerel piyasaya mşteri hizmetleri temin etmekte ve bunun yanısıra uluslararası trafiği de cezbetmektedir. Uluslararası tüketiciler, normal iletişim sistemlerine göre çok daha ucuz ve doğrudan destek alabilmektedirler.

### Ağ Sitesi İçeriği

		Bilgi Destek/Servis	İşlem
Kullanıcı Fokusu	Yerel	1 Apple Computer Saturn Reebok Catalog Site	2 Software.net Wordsworth Books Mr. Upgrade CD Now Godiva Chocolates
	Global	3 Federal Express Sun Microsystems ChinaWeb Digital Equipment Corp. Eli Lilly & Co. British Airways	4 TRADE`ex Undrground Music Archive American Venture Cap. Exch. Online BookStore CapEx

**şekil 9** : **Ağ Sitesi Kategorileri**

**Kaynak** : Quelch, Klein, **op.cit.**, s. 65.

Örneğin Apple Computer Ağ Sitesi<sup>57</sup>, Macintosh kullanıcılarına ve geliştiricilerine güncel ayrıntılı teknik bilgiler, yazılım güncellemeleri, ürün özellikleri ve basın açıklamaları sunmaktadır. Aynı kullanma imkanından yararlanan uluslararası kullanıcılar, kendileri için ulaşılması zor yada zaman alan bilgilere kısa sürede ulaşarak, ürün desteği almaktadırlar. Ayrıca Apple, bu ortam aracılığıyla müşteri desteği temin ederek para tasarrufu da sağlamaktadır. 1995 yılındaki Dataquest<sup>58</sup> raporuna göre, Amerikalılar, sorun destek masalarına 1992 yılında, 120 milyon telefon araması yapmışlarken, bu rakam 1996'da, 200 milyona ulaşmıştır. Ortalama konuşmanın uzunluğu bu süre içinde 8 dakikadan

<sup>57</sup> URL <http://www.apple.com>

13 dakikaya çıktığı ve konuşmanın dakikasının 1.50 USD olduğu tahmin edilirse, bu tür yardım masalarına yapılan aramaların, kişisel bilgisayar endüstrisine, yıllık olarak 3.9 milyar USD'a mal olduğu ortaya çıkmaktadır. Kişi başına uluslararası hizmet maliyeti ise bu rakamdan daha fazladır. Ağ aracılığıyla marjinal maliyet, minimal düzeye indiğinden, bir kez kapasiteyi ele alacak şekilde inşa edilen site, Apple gibi bir şirkete, dünya çapında elektronik olarak yazılım desteği temin ederek, tasarruf sağlamaktadır. Ayrıca, Ağ site hizmetlerinin bu şekilde temin edilmesi, Apple'i farklılaştırmakta, müşteriler ve geliştiriciler arasında imajını kuvvetlendirmektedir.

**Grup 2 :** Grup 2'deki şirketler de Grup 1'deki şirketler gibi yurt içi odağına sahiptirler ancak, çevrim-içi (veya telefon ya da faks aracılığıyla) işlemler sunmaktadırlar. Uluslararası açıdan bakıldığında, bu işlemlerin potansiyeli, işletmenin küçük olması veya yerel dağıtım sistemindeki sınırlamalar nedeniyle, erişilemez durumdaki müşterilere ulaşma imkanı sağlamaktadır. Örneğin CD Now, nakliye ve dağıtım masraflarından sonra bile yabancı perakende mağazalarından daha düşük fiyata, dünya üzerindeki müşterilerine kayıtlarını sunabilmektedir. İsviçreli bir ağ ekipman üreticisi olan LIGHTNING Instrumentation SA, Ağ sitesini kurduktan sonra satışlarında yüzde 20'lik bir artış kaydetmiştir. Bu artışın hemen hemen tümü, yurtdışı piyasalarından kaynaklanmıştır<sup>59</sup>.

Arizona'da yerleşik, bir bilgisayar parça dağıtıcısı olan Mr. Upgrade, güvenlik nedenleriyle alıcıların işlemlerini doğrudan on-line yapamamasına rağmen, 1995 yılındaki uluslararası satışlarının yarısını Ağ sitesine gelen siparişlerle gerçekleştirmiştir<sup>60</sup>.

<sup>58</sup> URL <http://www.dataquest.com/raport/95> 'den alınmıştır.

<sup>59</sup> T. Seiderman, "Making Net Export Profits", *International Business*, Ağustos 1995, s. 47-50.

<sup>60</sup> Giussani. op cit. s.23

**Grup 3 :** Bu gruptaki işletmelerin Ağ sitesine ilişkin ilk motivasyonları, uluslararası kullanıcıları cezbederek 1. grupta olduğu gibi bilgi destek ve servis sağlamaktır. Operasyonların uluslararası yaygınlığı bakımından verilen servis değerlidir ve uluslararası müşterilerin katkısı geniş bir yer tutmaktadır. Örneğin Sun Microsystems, içsel ve dışsal kullanıcılar ve yazılım geliştiricilerinden oluşan dünya çapındaki ağına, küresel ürün desteği, yazılım güncellemeleri ve donanım hizmeti temin etmektedir. Sun Sistemi ile çalışan bir müşteri, Dünya etrafındaki bürolara gelen müşteri sorunları hakkındaki çözümleri İnternet aracılığıyla alarak, Sun'a ait "tek duraklı" servis merkezinden yararlanmaktadır. Böylece, işlem bile yapılmaksızın, dünya çapında hizmetleri, anında temin etme imkanı ile, siteyi değerli bir ortam haline getirmektedir<sup>61</sup>. Federal Express'in izleme servisi, müşterilerin paketleri izlemesine ve dünyadaki herhangi bir yere teslimat zamanını tahmin etmesine olanak vermektedir. Buna ilave olarak Ağ sitesi, insanların yerini aldıkça, sadece bu hizmetten Federal Express'e yıllık 2 milyon USD tasarruf sağlayacaktır<sup>62</sup>. The Building Industry Exchange (Bina Sanayisi Borsası), inşaat sanayisi için küresel bir rehber olarak işlev gören yeni bir bilgi kaynağıdır. Consulting Inc'in şirket sitesi, yurt dışında yaşayan mültecilere, iş seyahatindekilere ve uluslararası yayınlara ilişkin kaynaklara bağlantılar temin etmektedir. Site, ayrıca dünyanın her yanındaki bürolar ve sanayi grupları ile temas kurmalarını sağlamak üzere, kullanıcılar için 400'den fazla e-posta adresinden oluşan bir rehberi içermektedir.

**Grup 4 :** Grup 4 şirketleri, dünya üzerindeki müşterilerine işlemler sunarak, Grup 2'teki şirketlerin imkanlarını müşteri bazında genişletmekte ve bununla beraber, Grup 3'den farklı olarak, sunduğu işlem imkanları ile, alıcı ve satıcıları karşılaştırarak, her iki tarafa, küresel imkanlar yaratmaktadır. Örneğin, bilgisayar ekipmanı satan DYNABIT U.S.A.'nin TRADE'ex servisi, dünyanın

<sup>61</sup> URL <http://www.sun.com>

her yanındaki ticari alıcı ve satıcıları için bir alış-veriş ortamı yaratmaktadır. Alman asıllı CapEx firması, girişimcilerle yatırımcıları karşılaştırarak, girişimcilere yeni iş kurma imkanı, yatırımcılara da karlı yatırımlar yapmalarını sağlayarak "piyasa oluşturucu" bir işlev görmektedir. CapEx, alıcılar ile satıcılardan kayıt ücreti ve tamamlanan işlemler üzerinden komisyon alarak kar etmektedir.

Bir diğer örnek, satışlarının yüzde 30'unu uluslararası pazardan sağlayan, Yeraltı Müzik Arsivi'dir (Underground Music Archive - UMA). Bu müzik arşivinin katkı değeri, klasik dağıtım kanallarından elde edilemeyen müziklerin, yüklenebilir örneklerini temin etmektedir.

İşletmeler ister mevcut müşterilerini hedef alan servis sunsunlar (Sun), isterse yeni müşteriler kazansınlar (TRADE'ex veya UMA), her iki durumda da küresel bir katma değer meydana getirmektedirler. Grup 3 ve 4 ile temsil edilen işletme modelleri ağ dışı avantajlar üzerine kuruludur. Bu avantajlar, ağ genişledikçe eksponansiyel olarak süratle artmaktadır. Bilgisayar dünyasında buna sıklıkla "Metcalf's Yasası" denir. Bu yasa; "Bir ağın değeri (nüfusa göre kullanılabilirliği), kullanıcı sayısının karesine eşittir"<sup>63</sup>. Bu yüzden ulaşılan pazarların kapsamı ve derinliği, sunulan servisin değerini etkilemektedir.

<sup>62</sup>A. Cortese, "Here Comes the Intranet", *Business Week*, 26 Nubat 1996, s. 76.

<sup>63</sup>C. Anderson "The Accidental Superhighway" *The Economist*, 1 Temmuz 1995 s. 1-26

### 2.3 Uygulama Planının Önemi

En temel iletişim işlevinden, en karmaşık satış ve pazarlama planına kadar her uygulama, içsel esneklikle beraber, bir derece kurumsal değişimi gerektirmektedir. Firmaya daha fazla bölüm dahil edildikçe, bu değişim daha karmaşık olmaktadır. İşletmeler bu değişiklikleri bir plan dahilinde yaptıkları zaman başarılı sonuçlar elde etmektedirler. Cronin'e göre<sup>64</sup>, İnternet uygulamasına ilişkin başarılı bir strateji; işletmenin ani iletişim gereksinimlerinin, uzun vadeli stratejik hedeflerle birleşebilmesine bağlıdır. Bu tip stratejik İnternet planından yararlanmak için, hiçbir şirket küçük veya büyük olmadığı gibi, planlama sürecinin de karmaşık olması gerekmemektedir.

İşletmeler bir İnternet sistemi kurarken genel olarak üç tarz yaklaşım ortaya çıkmaktadır<sup>65</sup>. Bunlardan ilki, güvenliği ön sıraya koyan Zorlayıcı (Fortress) yaklaşımıdır. **Zorlayıcı (Fortress) Yaklaşım**, işletme için hangi uygulamaların önemli olduğunu ve bunların güvenli bir şekilde nasıl uygulanacağını araştırmak yerine, şirket ile dış dünya arasına, geçirimsiz güvenlik (alev/ateş) duvarları (fire walls) örür. Güvenlik sistemi, bir strateji yokluğunda oluşturulduğundan, uzun vadeli etkin kullanıma engel teşkil etmektedir. Firma için ne tür uygulamaların önemli olduğunu sormak yerine, yapılanların en güvenli şekilde nasıl uygulanacağı planlandığından, uygulamalar sınırlı kalır. Sonuç olarak, ileride oluşacak fırsatlar kaybedilir ve yenilikler engellenir.

İkinci yaklaşım olan **Serbest (Laissez) Yaklaşım**, bireysel yeniliğe imkan tanıyan bir yönetim tarzıdır. Birçok kişisel fikir ve deneme, ağ içine

<sup>64</sup> Mary J. Cronin, *Doing More Business on the Internet, How the Electronic Highway Is Transforming American Companies*, VNR. USA, 1995, s. 249-258.

<sup>65</sup> Cronin. op cit. s. 252-258.

yerleştirilmiştir. Yapılan bu faaliyetler, üst yönetim tarafından belirlenmiş genel bir strateji veya öncelik rehberliğinde yürütülmemektedir. Harcanan zaman ve yaratıcılık eforları, şirket için verimli değildir. Ciddi politikaların olmaması halinde, İnternet kaynaklarının nasıl uygun bir şekilde kullanılacağı konusunda, sık sık içsel tartışmalar yaşanmaktadır. Bu ortamda yapılan verimli uygulamalar, herne kadar rekabet avantajı için fırsat sunsalar da, oldukça seyreklerdir.

Üçüncü yaklaşım olan **Denge (The Balanced) Yaklaşımı**, gözle görünen avantajlara sahiptir. Bir planla başlayan bu uygulama, öncelikli hedefleri başarmak için, ağıın kullanımına ilişkin, esnek bir stratejidir. Bu öncelikler, İnternet uygulamasının, politikasının ve eğitiminin her yönüne işlenmektedir. Ağdan elde edilen değerli bilgiler şirket içerisinde paylaşılmaktadır. İnternet uygulamasına ilişkin yeni fikirler, genel iş stratejisi geliştirme bakımından değerlendirilebilmektedir. Denge yaklaşımı, İnternet uygulamalarında işletmeye güvenli, planlı esnek ve geniş erişim sağlamaktadır.

Yukarıdaki temel nitelikli yaklaşımlar değerlendirildikten sonra ağıın işletme gereksinmelerini etkin bir şekilde karşılamak üzere kullanılabilmesi için bazı temel noktaların tanımlanması gerekmektedir. İşletmenin, İnternet'e hangi amaçlarla bağlanılmak istendiği, küresel bağlantı ile ne gibi yararlar elde edileceği ve bu bağlantının işletmeye neler getireceği bilinmelidir. Yeni teknolojinin firma, müşteri ve rakipler bakımından avantajları belirlenmelidir. Ağ dünyasını keşfederek, hangi kişi ve firmaların küresel elektronik ağı (WWW) nasıl kullandıklarını, yeni pazarlara nasıl ulaştıklarını, müşteri hizmetlerini nasıl arttırdıklarını, bilgiyi nasıl yayıp rakabetçi avantaj kazandıklarını incelemek gerekir. Kullanıcıların sahip oldukları geleneksel kalıplardan çıkıp, ilerici bir yaklaşımla, gelecekteki şartların nasıl olabileceği ve hangi yeni rakiplerle karşılaşılabilineceği, geleneksel rekabet yolları dışında tartışmalıdır.



İşletme içinde İnternet sorumlusunun kim olacağı, yönetiminin kurumsal yapı içerisinde nerede bulunacağı, genel idari koordinasyonu, desteği, eğitimi ve bölümsel veya bireysel bağlantıları kimin temin edeceği planlanmalıdır. İnternet kullanımının etkinliğini değerlendirmede ve, kurulan bağlantıyı genişletme ve güncelleştirmeye-yükseltmeye (upgrade) kimin nasıl karar vereceği belirlenmelidir. İnternet bağlantısı konusunda, bir servis sağlayıcı firmanın seçilmesinin kriterlerinin ne olduğu, güvenlik ve gizliliğin sağlanması, bir dökümantasyona ilişkin içsel kullanım politikalarının içeriği, uygulamaların düzenliliği, ve İnternet'in şirket gereksinimlerini ne kadar karşıladığını belirlemek için bir değerlendirme yönteminin geliştirilmesi gerekmektedir.

Firmanın iş stratejileri ile İnternet stratejileri birbirleriyle uyumlu olmalıdır. Pazar boşluğunda daha etkin ve etkili olabilmenin yolları araştırılmalıdır. Firma içindeki orta ve üst kademe yöneticilerinin teknolojiyi rekabet açısından fırsat ve tehlike yaratacak şekilde kullanabilmelerini sağlamaları, bilgi işlem sorumlularının da, firmanın amaç ve hedeflerini iyi anlamaları ve bu büyük tablo içinde nerede olduklarını, nereye gittiklerini bilmeleri, bir diğer anlamda, gerçek (virtual) dünyada nasıl değer yaratıldığı öğrenilmelidir.

Gelişmiş ülkelerdeki firmaların, yıllar boyunca yaptıkları işlemlerin sonucuna bakıldığında, firmaların aslında büyük bir bilgi birikimine sahip oldukları, ve bu bilgilerin finansal tablolar, rakamlar, müşteri davranışları, hareketleri ve tercihleri, yaşam biçimleri olarak, kendi hizmet sunucu birimlerinde atıl durduğu görülmektedir. Dünyadaki bilgilerin %70-80'ini oluşturan bu bilgilerin, firma dağıtıcılarında durduğu tahmin edilmektedir. Burada yatan bilginin dışarıya verilebilmesi, bilginin etkin ve anlamlı biçimde

kullanılabilmesi, kullanıcıyı rakipleri arasında farklı bir konuma getirecektir.

Mimarisi ve temel altyapısı gelişmeye açık, standart firmalar hazırlanmalıdır. En iyi sonucu verecek yaklaşım ile çalışmak, firma için çok önemlidir. Genel bir mimari alt yapı oluşturulmadan, bilişim teknolojilerinin standardı belirlenmeden yol alınıldığında, çözümü olmayan yeni problemler yaratılabilmekte, zaman ve para kaybına neden olunmaktadır. Bilişim teknoloji sistemlerinde, birbiriyle çalışmayan birçok sistem ve ürün vardır. Bu sistemlerin ortaya çıkardığı sorunları çözebilen model, 21. yüzyıldaki organizasyonun başarısını ortaya koyacaktır.

İnternet uygulama planı, organizasyona ait uygulamalar ile teknik konuları içermeli, planlı bir eğitim sistemi ile organizasyonel değişiklikler tanımlanmalıdır. İnternet strateji ve politikaları, üst düzey yöneticilerin sorumluluğunda olmalı ve teknik elemanlara bırakılmamalıdır. Kaynaklar, roller ve sorumluluklar tanımlanmalı ve paylaşılmalı, işletme içinde bir yetkili başkanlığında, ayrı bir İnternet bölümü oluşturulmalıdır.

Firmanın İnternet stratejisi, İnternet erişiminde, işletme çalışanları tarafından dikkat edilmesi gereken birtakım önlemleri de beraberinde getirmelidir. Bu tür önlemler, firma imajını etkileyeceğinden, geliştirilmeli ve kullanıcılara açıklanmalıdır.

Kurallar, ne türlü bilginin önemli olduğunu ve hangi tür bilgilerin aşağı yada yukarı yüklenebileceğini belirtmelidir. Firma çalışanlarının yaptıkları şahsi ev siteleri, yanlış veya tartışma doğuracak bilgiler taşıyabilirler. Bununla beraber, yasa dışı yada ahlaka uygun olmayan sitelerin, iş ortamında ziyaret edilmesi ve buralara yada buralardan dosya transferi yapılması, firma ve

çalışanlarını zor durumda bırakabilir.

İnternet'te yapılan araştırmalar gereğinden fazla vakit almakla beraber sonuçsuz da kalabilmektedir. Net dolaşımı, bazı kullanıcılar için etkisiz ve anlamsız da olabilmektedir. İnternet'in etkili kullanımı ve sonuç verici araştırmalar yapılabilmesi için, kullanıcıların eğitilmesi ve desteklenmesi gereklidir.

Firma içinde kültür birliğı elde etmek için İnternet kullanımı ve çalışma şeklinin uyum içinde olması gerekir. Firma ayrıca, ne kadar bilgi erişiminin müşterilere verileceğini de tespit etmelidir. Bilgi kullanımı ve yayınlanması hakkındaki önlemler, firma bilgi işlem bölümü ve yönetim kadrosu ile beraber belirlenebileceğı gibi, diğeri firmaların var olan önlem paketlerinin incelenmesi sonucu da oluşturulabilir.

Başarılı olarak İnternet kullanmak isteyen işletmelerin yukarıda bahsedilen aşamalardan geçip, işletmenin nasıl bir stratejik planla hareket edeceği belirlendikten sonra beklentileri de iyi tanımlamak gerekir. İnternet'e erişim, firmaya anlık elde tutulur faydalar sağlamayacaktır. Bilişim yöneticileri için erişimin maliyetleri, herhangi bir yatırım gibi silinebilir (write-off). İnternet'in profesyonel anlamda kullanımı, yani, profesyonel Ağ sayfa dizaynı, yazılım programlarının firma sistemlerine ve bilgi bankasına uygun gelişimi, güvenlik sınırlarının inşası; kısa dönemde önemli maliyetlere sebep olacaktır. Herhangi bir bilgi sisteminden etkin olarak yararlanılmak istendiğinde, ilk önce istenenlerin ve imkanların tanımlanıp yönetilmesi gerekmektedir. İnternet'in firma içinde kullanma imkanları araştırıldıktan sonra, uygulamaların tek tek tanımlanıp, reel ve görünürde faydalarının tespit edilerek, verilerin değerlendirilmesi gerekmektedir.

## 2.4 İnternet ve Yeni Stratejilerin Geliştirilmesi

Önceden de bahsedildiği gibi, her yeni teknoloji gibi İnternet ile gelişen Küresel Elektronik Ağ'da, işletmeler için yeni fırsat ve tehditleri beraberinde getirmektedir. İşletmeler İnternet'i, yenilik, üretim, satış ve servis işlemlerini iyileştirmek için kullanmakla beraber, ortamın yarattığı yeni iş uygulamalarıyla, stratejilerini de değiştirmektedirler.

İnternet kullanımının ve İnternet teknolojilerinin, elektronik ticaret hacmini ve verimliliğini arttırması beklenmektedir. Diğer yandan, işlem ve koordinasyon maliyetlerindeki azalmanın, işlevselliği etkin olmayan şirketlerin kar fırsatlarını azaltması ve bunların stratejilerinin yeniden odaklamalarını gerektirmektedir.

Gelişen küresel alt yapının esas idari güçlüğü, bu yeni düşük işlem maliyeti ortamında, yüksek karlar oluşturmak ve bu oluşturulan ortamı sürdürmek üzere, kuruluşları yeniden düzenlemek olacaktır. İletişim ucuz hale geldikçe ve yazılım ajanları teknolojisi ve işlem şablonları daha iyi tanımlandıkça, şirketler ve bireyler tarafından karşı karşıya kalınan işlem masrafları düşecektir. Bu da piyasaları çok daha etkin hale getirecektir.

Pazar içindeki, alıcı ile satıcı arasındaki bilgi farklılığından kaynaklanan piyasa etkinsizliğinden yararlanmak isteyen firmaların, araştırma ve alım masraflarını azaltmak üzere, müşterilere yakın konuşlanmaları artık avantaj sağlamayacak, aksine, bu şirketler, kar marjlarının ve rekabet avantajlarının aşındığını farkedecektir. Daha fazla dağıtım ve perakende işlevi piyasa etkinliği arttıkça ve işlem maliyetleri düştükçe marjlar üzerindeki baskı artacaktır.

İşlem maliyetlerindeki azalma, yöneticilere yeni fırsatlar sağlamaktadır. Şirketler daha fazla girdi ve işlev için dışarıdan kaynak alabilecek ve üretimde dış satıcıların temin edebildiği ölçekler ekonomisinden faydalanabileceklerdir. Dış satıcılar, bir ürün veya servis için birden çok şirketin talebini biraraya getirmek suretiyle, tek bir şirketin elde edemediği ölçekler ekonomisinin avantajlarından yararlanabileceklerdir. Bu modelde İnternet ve gelişen altyapı, şirketlere, girdilerin etkin şekilde elde edilmesini idare etmek üzere, izleme ve bilgi işleme imkanları temin etmektedir. Bu, şirketlerin üretim masraflarını düşürecek, ancak rakipler benzeri uygulamaları taklit ettikçe kaynakların dışarıdan temin edilmesine ilişkin kıyaslamalı avantajları da azaltacaktır.

Kısacası, 2000'li yıllarda, esas idari güçlük, düşük işlem maliyetleri ile karakterize edilen elektronik piyasa ortamında, şirketin yeniden konumlandırılması olacaktır. İşlem maliyetlerinin azaltılması, ürünlerin ve hizmetlerin üretimi veya dağıtımı bakımından, etkin olmayan şirketlerin karlılığı üzerinde büyük bir etki gösterecektir. Yöneticiler, ayrıca bu altyapıdaki bilgileri etkin şekilde yorumlayıp yanıt vermeli ve bu ortamda net ve etkin bir şirket iletişimi geliştirmelidirler.

Şirketlerin yukarıda bahsedilen ucuz iletişim, düşük işlem masrafları ve gelişen küresel altyapıdaki piyasa etkisizliklerinden doğan, kar fırsatlarındaki azalmalara yanıt vermek üzere, strateji ve organizasyonlarını yeniden düzenlemeleri gerekecektir. Başarılı şirketler, stratejilerini rekabet avantajı için, belirgin boyutlar çerçevesinde odaklamaktadır. Porter, bu stratejileri şu şekilde tanımlamıştır: Maliyet liderliği, farklılaşma ve yönelim<sup>66</sup>. Bu stratejiler, piyasa etkinliği artmış bir dünyaya adapte olmak üzere, şirket stratejisini yeniden

<sup>66</sup> M. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, 1980, s. 40-41

organize etmek için yapılması gerekenleri sıralamaktadır. Aşağıda, Porter'in klasik stratejilerinin<sup>67</sup>, bu yeni ortamda nasıl uygulanabileceği araştırılmıştır.

### 2.4.1 Maliyet Liderliği

İşletmeler, İnternet üzerinde, işletme içi ve dışı işlem maliyetlerindeki azalmalar, ölçekler ekonomisi, ve kapsamlar sağlayarak, piyasa liderliğini elde eden, maliyet ağırlıklı bir strateji geliştirebilirler.

İnternet aracılığıyla iletişim ve koordinasyon maliyetleri önemli ölçüde azaltmaktadır. Bu yeni içsel (Intranet) ve dışsal (İnternet) altyapı ile küresel ve ucuz iletişimin firma faaliyetleri ve stratejisi üzerindeki etkileri, her sanayi kolundaki firmada görülmektedir. Örneğin, işletimin ilk onsekiz ayında, Morgan Stanley finansal yatırım kuruluşu, İnternet teknolojisinin içsel kullanımı ile (İntranet), günlük kağıt elleçleme ve saklama masraflarında 1 milyon USD'dan fazla tasarruf sağladığını tahmin etmektedir<sup>68</sup>.

Ölçekler ekonomisi veya kapsam, şirketlerin maliyetlerini azaltmasına ve marjlarını arttırmasına olanak vermektedir. Örneğin, perakende sanayiindeki kuruluşlar, büyük miktarlarda yaptıkları üretim veya genişleme aracılığıyla ölçekler ekonomisini sağlar, malların temin ve dağıtımında birim maliyetlerini azaltırlar. İnternet aracılığıyla açılan yeni pazarlar ile üretim ve satışlarını arttıran işletme, bu sağladığı ekonomiyle maliyetlerini düşürebilmektedir.

İşletmeler İnternet üzerinde işlem yaptıkça, farklılaşmamış benzer ürünleri satan şirketlerin fiyatlarını ve hizmetlerini karşılaştırmak daha kolay olmakta ve müşteri düşük fiyatlı ürünleri tercih etmektedir. Örneğin, bir

<sup>67</sup> Porter, op.cit., s.5.

<sup>68</sup> Quelch & Klein, op.cit. s. 67.

masaüstü bilgisayar gibi, herhangi bir yerde bulunabilen bir ürünü satan bir şirketi veya satıcıyı ele alalım. Eğer ürünler ve hizmetler farklılaşmamış ise ve şirketler arasında önemli ölçüde fark yoksa, müşteriler en düşük fiyat opsiyonunu tercih edeceklerdir. Dolayısıyla, düşük maliyetli, farklılaşmamış bir malın varlığının İnternet üzerinde belirtilmesi, işletmeye rekabet ortamında avantaj sağlayacaktır. Bu da, etkin rekabet için iyi bir stratejidir.

Satıcıların bu karşılaştırmalı ortamda önemli karlar elde edebilmeleri için, ara ürünlerini düşük fiyatla temin edecek bir büyüklüğe, ve ciddi net karlar elde edebilecek yüksek bir ciroya sahip olması gerekmektedir.

### **2.4.2 Farklılaşma**

İşletmeler, İnternet üzerinde kendilerini, diğer işletmelere göre farklılaştırma stratejileriyle pazar liderliği elde edebilirler. Bu farklılaşma; yenilikler sunarak, üstün hizmet vererek ve marka kimliği oluşturarak yada güçlendirerek sağlanmaktadır.

Yenilikler yolu ile piyasa liderliği sağlama, işletmeyi endüstri içinde farklılaştıran bir stratejidir. Yenilikler, şirkete piyasa liderliği ve yatırım üzerine üstün getiriler sağlayabilmektedir. Stratejilerini ürünlerde ve üretimde yenilik etrafına oturtan şirketlerin örnekleri Merck ve 3M'yi içermektedir. Gelişen İnternet ortamındaki yenilikler, yeni WWW sunucu yazılımı, güvenlik ve ödeme protokol ve mekanizmaları geliştirme gibi, elektronik iletişim ve ticarete ilişkin destekleme araçlarını içermektedir. Örneğin, Amerikan piyasasındaki önder WWW yazılımı olan Netscape, yazılımına sürekli olarak yeni özellikler ilave ederek dolaşım programını (browser) sürekli olarak zenginleştirmektedir. Daha fazla sayıda kullanıcı, Netscape programını kullandıkça, WWW üzerinde yenilikçi özellikler geliştiren diğer şirketler, teknolojilerini Netscape'e lisansla

vermektedir. Böylece Netscape sunucu ve dolaşım (browser) yazılımı, yeni teknolojileri ve özellikleri içinde barındırarak, kendi piyasasında bir avantaj elde etmektedir. Bu da daha çok sayıda kullanıcının Netscape teknolojilerini benimsemesine ve Netscape ürünlerinin piyasada daha büyük hakimiyet elde etmesine yol açacak bir çekici etki yaratmaktadır.

Üstün hizmet üzerinde odaklanmak işletmeyi farklılaştıran bir başka unsurdur. Gelişen altyapı, müşteriyle uzmanlaşmış ilişki veya öğrenme ilişkileri sağlayarak bu stratejiyi desteklemeye özellikle uygundur. Örneğin bir müşteri, satıcıya veya satıcının uzmanlaşmış yazılım programına çeşitli satın alma tercihlerini ve gereksinimlerini baştan belirtebilir. Daha sonra satıcının yazılımı, müşteriye ilişkin ürün seçeneklerinin seçilmiş bir kümesini tanımlayabilir. Yazılım ayrıca, müşteriye önceki alımlar temelinde, yeni alımlar önermek üzere önceki alımları hatırlayabilir. Böyle bir sistem müşterinin araştırma masraflarını ve bellek masraflarını azaltmakta, ancak müşteriden gelen kesin ve bazen özel bilgileri gerektirmektedir. İnternet ve benzeri ağlar böyle uzmanlaşmış müşteri bilgilerini toplama maliyetini şirketler için çok daha düşük hale getirmektedir. Bu bilgileri toplayan ve onları kendi kullanımı için sürdüren şirketler, hizmet ilişkisini iyileştirmek ve böylece daha büyük gelirler elde etmek üzere bilgileri genişletmek suretiyle, müşteriyle tekrar tekrar hizmet ilişkisine girebilir.

İşletmeler ayrıca, İnternet'i, hizmet ilişkisini zenginleştirmek üzere müşteriye uzmanlaşmış bilgiler temin etmek üzere de kullanabilirler. Satın alınan ürünler ve değişik şekilde kullanımları hakkında detaylı bilgiler vererek, müşterilerine hizmet sağlarlar. Bununla beraber ürün hakkında yada kullanımında ortaya çıkan bilgilerle kullanıcıyı haberdar etmek veya sorunların çözümünü sunmak, müşteri ile işletme arasındaki ilişkinin güçlenmesini sağlar. Örneğin, Packard Bell, donanım uyumsuzlukları olan bilgisayarları için, sitesinde



ücretsiz düzeltme programları sunmaktadır<sup>69</sup>.

Wall Street Journal'ın Etkileşimli Baskısına abone olanlar, kendi ilgi alanları içinde bireyselleştirilmiş haber gruplarını filtre ederek kendi gazetelerini oluşturur, portföyleri içindeki hisse senetlerini takip edebilirler<sup>70</sup>. İnternet aracılığıyla müşteri ilişkilerini zenginleştiren bir diğer şirket Federal Express'tir. Bu şirket kullanıcıların Federal Express servisleri ile gönderilen herhangi bir paketin tam durumunu izlemesine olanak vermektedir.

İşletmeyi farklılaştıran bir diğer unsur, İnternet üzerinde marka kimliklerinin zenginleştirilmesi ve geliştirilmesidir. Kullanıcıların her zaman, farklılaşmamış ürünlerin düşük fiyatlı olanlarını seçme eğilimleri göstermeleri beklenmemelidir. Ağ üzerinde sunulan ürünlerin sayısının çok fazla olması, kullanıcıyı seçilecek malın kaliteli, hizmetin güvenli olması konusunda kuşkuya düşürebilir. Böyle bir ortamda işletmeler için küresel altyapıda tanınmış ve değerli markalar oluşturmak, hayli önemlidir. Oluşturulan bu marka kimliği ile, tanınmış ve taahhütleri geçerlilik kazanmış satıcıların, belli sayıda değerli özelliği taşıyan ürünleri sunmaları, müşterilerin alacakları ürün ve hizmet hakkındaki kuşkularını giderecek, ürün değerlendirmesi için gerekli bilgi ve zaman gereksinimini azaltacaktır.

### 2.4.3 Yönelim

Bir diğer işletme stratejisi, belirli bir pazar bölümüne yada stratejik hedeflere yönelmedir. İşletme, rakabet ettiği pazara ve müşteri özelliklerine göre, belirli bir alıcı grubu, coğrafi pazar bölümü yada bir ürün karmasının belirli bir bölümüne yönelebilir. İnternet, küresel ortama ulaştığından, bu türlü yönelimler bir başka anlam taşımaktadır. Alıcı gurubu, teslimatın yapıldığı

<sup>69</sup> URL <http://www.packardbell.com>

<sup>70</sup> IIRI, <http://www.wsj.com>

bütün ülkelerin İnternet kullanıcılarını içerirken, ürünlerde posta yolu ile gönderilebilecek ürünlerdir. İşletmeler sadece bir coğrafi konumdaki İnternet kullanıcılarına satış yaptıkları gibi, bilgisayar ve İnternet kullanıcılarının ortak özelliklerinden dolayı, bu kitleyi temsil eden bütün ülke kullanıcılarına da ürünlerini sunabilirler. Örneğin Dell Bilgisayar üreticisi, sadece Amerika içindeki kullanıcılara, İnternet aracılığıyla bilgisayar satışı yaparken, CD NOW, dünyanın her yerine, ağ sistemini kullanarak, müzik listelerindeki parçaları gönderebilmektedir.

#### **2.4.4 Çıkış**

Yukarıda ana hatları verilen stratejik modellere odaklanamayan işletmeler, pazar içinde etkinliklerini kaybedeceklerdir. Doğal olarak, işletme marjları ve kazançları düştüğü için rekabet edemeyecek duruma gelen bu işletmeler pazarı terk etmek zorunda kalacaklardır. Kendilerini değişikliklere uydurmaya çalışan işletmeler, başarılı oldukları takdirde varlıklarını sürdürebilirler fakat, bunun için de işletmede büyük bir kültür değişikliğine ihtiyaç vardır. Pazardan erken çıkış, muhtemelen geç çıkışlardan daha yüksek değer getirecektir. İşletmelerin hayatlarına son vermemeleri için, er yada geç yukarıda bahsedilen stratejilerden kendilerine uygun olanını uygulamaya koymalıdır.

## 2.5 İnternet'te Pazarlama

### 2.5.1 Hedef Piyasa Seçimi ve Araştırma

Bir organizasyonun pazarlama planı, pazarlama hedefleri üzerinde karar almakla başlamaktadır. Hedefler belirlendikten sonra, stratejik pazarlama planlama süreci diğer aşama olarak gelmektedir. Bu noktada İnternet, dünya çapında piyasa araştırması yürütmek için etkin yeni bir ortam olmayı vaatmektedir. Pazarlamacılar, anında geri besleme için, İnternet üzerinde yeni ürün kavramlarını ve reklam kopyasını test etmektedirler. Şirketler, yöneticilerin ülke veya bölge piyasası önceliklerini tanımlamasına ve pazarlama karmasına adapte olmasına yardım etmek üzere, değişik müşteri desteği düzeylerini test edebilmektelerdir. Ayrıca pazarlamacılar, ulusal, bölgesel veya başka kültürlerden örnekler çerçevesinde, önerilen pazarlama programlarını test etmek üzere, dünya çapında tüketici panelleri de oluşturabilmektelerdir. Bireysel müşteri davranışının ve tercihlerinin izlenmesi zaman içerisinde daha kolay hale gelecektir. Gönüllü olarak bilgi temin eden site ziyaretçileri, muhtemelen potansiyel müşteriler olduğundan, müşteri bilgileri toplamak veya satın almak gibi mevcut yöntemleri kullanmak yerine, böyle verileri izlemek üzere, izinlerinin istenmesi, pazarlama gereksinimleri için üstün bilgiler sağlayabilmektedir. Aşağıda görüldüğü gibi, İnternet pazarlamacılarının temin edebildiği verileri genişletecek, yeni ölçüm aracı türlerine olanak vermektedir<sup>71</sup>.

- **Çevrim-İçi (On-line) Araştırmalar:** Pazarlamacılar, siteler üzerinde araştırma yerleri açabilir ve katılım için çeşitli teşvikler sunabilir. Gerçekten bazı Ağ siteleri, bir soruyu bile boş bırakmayacak şekilde, araştırmaya katılmadığı takdirde, kullanıcının, diğer sayfaya gitmesine izin vermemektedir.

<sup>71</sup> Quelch & Klein, op.cit. s 69

Bu zorlama nedeniyle, İnternet araştırmaları, ziyaretçiyi, sorulara verilen cevaplar doğrultusunda, yeni sorulara yönlendirme yeteneği ile, ortamı "damgalama" özelliği ile posta araştırmalarından daha güçlü ucuz ve çabuktur. Veriler, derhal veri işlem merkezine gönderilebildiğinden, bilgileri işlemek için başka işlemlere gereksinim olmamaktadır.

- **Bülten Panoları:** On-line bülten panoları, panoya ulaşan mesajları iletmesi dışında, geleneksel mantar panoları gibidir. Böylece, okuyucular, bir konuşmayı izleyebilir ve herbir soruya verilen yanıtları kolaylıkla kontrol edebilir. şirketler, birçok ülkedeki bu tip tartışma gruplarını izleyebilir ve onlara eş zamanlı olarak katılabilir.

- **Ağ Ziyaretçisini İzleme:** Sunucular, her sayfada harcanan zaman dahil olmak üzere, ziyaretçilerin sitede iken gezdikleri yollar üzerinde, otomatik olarak veri toplamaktadır. Pazarlamacılar, bu verileri değerlendirerek, gözlemlenen trafik modellerinin satın alma davranışı ile olan ilgisini belirleyebilir.

- **Reklam Ölçümü:** Sunucular, herbir Ağ ziyaretçisinin bir siteye girmek için kullandığı bağlantıyı otomatik olarak kaydettiğinden, pazarlamacılar, satışların yanısıra, diğer Ağ siteleri üzerine konan bağlantılar ile, oluşturulan trafiği de doğru şekilde değerlendirebilir.

- **Müşteri Tanımlama Sistemleri:** İşletmeden-işletmeye pazarlamacılar ve tüketici pazarlamacıları, alan adresi aracılığıyla, bireyleri tanımlamalarına ve bir "sanal panel" oluşturacak şekilde, zaman içinde, alımları izlemelerine olanak veren kayıt prosedürlerini oluşurmaktadır.

- **E-posta Pazarlama Listeleri:** Birçok site, müşterilerinden, şirket haberleri için, bir posta listesini gönüllü olarak imzalamalarını istemektedir. Elde edilenler, geleneksel doğrudan pazarlama aracılığıyla derlenenden çok farklı görünmektedir. Uluslararası platformda, bilgiler, bu listelerdeki katılımcılara asgari maliyetle ve süratle ulaştırılabilir.

### 2.5.2 Pazarlama Karması Unsurlarının Geliştirilmesi

Özel demografik özellikleri olan bir kullanıcı kitlesine ve gönüllü katılım kültürüne sahip olan İnternet, bugün varolan gerçek dünya ortamına simülasyon değil bir alternatif sağlamaktadır<sup>72</sup>. İnternet üzerinde yapılan pazarlama, klasik yollardan yapılan ve her yerde her an görünebilme özelliğine sahip klasik yöntemlerden farklı olmakta ve İnternet pazarlama gayretlerini sınırlamaktadır<sup>73</sup>. Dolayısıyla, İnternet üzerindeki pazarlama iletişimi, normal yollardan yapılan geleneksel (birden çoğa) pazarlamaya göre farklı ve çoktan çoğadır. İnternet, direk satış ve pazarlama imkanlarını açmasına rağmen, zorla satma (hard selling) ve itme (adviser push) promosyon teknikleri işlemeyebilir<sup>74</sup>. Bunun için, bir çok posta listesinde “İnternet’te nasıl hızlı para yapılır?” postaları ve konuları kullanıcılar tarafından, en önce silinen mesajlardır. Gupta’ya göre<sup>75</sup>, İnternet üzerinde sunulan servis ve ürünlerin çok düşük ücretli yada ücretsiz olması gerektiği düşüncesi yaygındır ve bu ortamda değişik strateji uygulanmalıdır. Örneğin, Qualcomm Inc. e-posta programı olan Eudora Light’ı en basit özellikleriyle, ücretsiz olarak sunmakta, daha gelişmiş tam teşekküllü versiyonunu Eudora Pro adı altında ücretli olarak sunmaktadır. Eudora Light’ı kullanan bir şahıs, daha kapsamlı ve fonksiyonel (high end) olan ürünün özelliklerini tanıyıp, ihtiyacı varsa almakta, basit (low end) özellikleri olan ürünü kullanırken üst model (high end) hakkında fikir edinip, üretim ve etkinliğin nasıl artacağını önceden gözlemleyebilmektedir. Aynı amaçla Netscape, ürünlerini akademik kuruluşlara ücretsiz olarak sağlamakta ve ileride iş dünyasında yer alacak gençlere ürünleri ve yapılabilecekleri hakkında fikir vermekte ve ürün şimdiden alışkanlık kazandırmaktadır.

<sup>72</sup> D. Hoffman and T. Novak, “Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments”: Conceptual Foundations, *Journal of Marketing*, Winter 1996, s. 50-68.

<sup>73</sup> Poon and Jevons op.cit., s. 30.

<sup>74</sup> Poon and Jevons loc.cit.

<sup>75</sup> Poon and Jevons loc.cit.

### 2.5.3 Pazarlama Karması

İnternet'in potansiyel olarak devrim niteliğine sahip olup olmadığı, evden alışveriş ya da doğrudan posta gibi yeni bir pazarlama kanalı olup olmadığı yada uluslararası pazarlamanın kurallarını nasıl değiştireceği hakkındaki tartışmalar bugünün iş ve akademik dünyasında sürmekte ve gelişmeler yakından izlenmektedir. Sorulan sorulara verilen yanıtlar, İnternet iletişimi ve işlemlerinde mevcut alternatiflere kıyasla, verilen servis ve ürünlere kattığı değere bağlıdır. Katılan değer, doğal olarak ülke piyasaları arasında ve şirket türlerine göre değişiklik gösterecektir. Dağıtım kanalları, gelişmekte olan piyasalarda, Amerika gibi diğer gelişmiş piyasalara göre, daha az gelişmiş, daha az doğrudan veya daha az etkin olma eğiliminde olduğundan, İnternet bu piyasalara özel fırsatlar sunabilme imkanına sahiptir. Buna ilave olarak, İnternet ile geleneksel medya ve dağıtım kanalları arasındaki iletişim ve dağıtım kanallarının kontrolü ve bunlara erişimin sürati çerçevesindeki farklılıklar, uluslararası düzeyde büyük çokuluslu şirketlere (ÇUŞ) ve küçük işletmelere farklı fırsatlar ve zorluklar karışımını getirecektir.

Aşağıdaki bölümde, pazarlama karmasının dört unsurunun İnternet'e nasıl uygulandığı, İnternet üzerinde satılan ürünlerin özellikleri, fiyatlandırmada etkili olan unsurlar, promosyonun nasıl yapıldığı ve dağıtım kanallarının neler olduğu anlatılmaya çalışılmıştır.

#### 2.5.3.1 Ürün

Şirketler ve girişimciler İnternet'te ürün ve hizmetlerin perakende olarak sunulması, pazarlanması, yayınlanması ve reklam edilmesi için yeni işletme modelleri oluşturmaktadır. Elektronik ticaret yapan karlı şirketlerin ilk ürünü, Ağ üzerinde satılan ve çevrim-içi bilgi temin eden reklamlardır. Ağ üzerinde

benzeri olmayan iş teklifleri sunan şirketler geleceğin başarılı kuruluşları olacak gibi görünmektedir. İnternet'te iş yapan şirketler diğer şirketler gibi, ürün, reklam ve bilgi satarlar. Ancak diğerlerine göre en büyük farkları, bir çoğunun küçük bütçe ile çalışmasıdır. Bu sınırlı bütçeler, şirketleri, müşterilere nasıl erişip hizmet verecekleri ve gereksiz harcamalar yapmak yerine maliyetlerini nasıl kontrol edecekleri üzerinde odaklanmaya zorlamıştır. Başarılı Ağ oyuncularını sadece yeni çevrim-içi ortamda mevcut işleri çoğaltmakla kalmayıp, aynı zamanda İnternet'in eşsiz, etkileşimli özelliğinden de yararlanmaktadır. Ağ mağazaları yalnızca kolaylık ve az işlem sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda İnternet'in yan ürünü olan sanal toplulukları da yaratmaktadır. Bu sitelerde aynı kafa yapısına sahip 'siber dostlar' (cybernauts) toplanmakta, bilgi alışverişi yapmakta, birşeyler satın almakta ve sonrasında geri dönmektedir.

Reklamlardan sonra, İnternet üzerindeki karlı şirketlerin ikinci ürünü, insanları birbirine bağlayan sitelerdir. Bu siteler otomobil satışları gibi, yeni ürünleri veya bulunması zor ürünleri arayan insanları biraraya getirmektedir. Örneğin "autobytel.com", ülke çapında otomobil bayilerine alış talebi bilgilerini satarak para kazanmaktadır. 250 USD ila 1500 USD'lık bir aylık abonelik ücreti karşılığında bayiler, "autobytel.com"a kaydolan ve listede belirtilen fiyattan otomobil satın almaya karar veren Ağ kullanıcılarının isimlerini elde etmektedir. Bu sistemi kullanan 1.400 bayi ile 1995 Ocak ayında işe başlayan şirket, mevcut büyüme hızında 1996'da 6.5 milyon USD kar sağlamıştır. %10 ila %20 brüt kar marjı olan "onsale.com", açık arttırma ile bilgisayar için fiyat teklifi veren müşterileri, haftada iki kez biraraya getirmektedir. Herbir açık arttırmada 45 milyon USD tutarında satış yapan şirkete, yılda 445.000 USD gelmektedir. İnternet'in küresel genişlemesi ile yeni ürün ve hizmetler için piyasa bulunması ve yeni piyasalar için ürün ve hizmet geliştirilmesi daha kolay olacaktır.

İnternet üzerinde en çok satılan ürünler CD, uçak bileti, kitap gibi,

tüketicilerin satın almadan önce örneğine bakma gereksinimi duymadıkları, bilinen mallardır. Genellikle, fiyatı düşük ürünler, daha iyi satılmaktadır. İnternet alışverişçileri üzerinde yapılan bir araştırma, satın alınan malların yüzde 64'ünün yazılım, kitap, müzik, donanım ve dergi olduğunu göstermiştir<sup>76</sup>. Tüm Ağ üzerinde, 10,000 müzik sitesi ortaya çıkmıştır ve 350 müzik dağıtım merkezi arasında ilk beşe girenler, hergün 25,000'den fazla CD satmaktadır. Bilgisayarlar ve ilgili donanımlar da siber uzayda çok satan ürünler arasındadır. Forrester araştırmasına göre, 1996'da, İnternet üzerinde, 140 milyon USD değerinde bilgisayar ürünü satışı beklenmektedir. Örneğin Dell Computer Corp., 1996 Temmuz'unda açtıkları Ağ mağazasında ayda 30 milyon USD tutarında satış yapmaktadır. Bir diğer araştırma on-line alıcıların, 50 USD'ın altında fiyatı olan donanım ve yazılımları satın alma eğiliminde olduğunu açığa çıkarmıştır<sup>77</sup>. Alıcıların yüzde 60'ından fazlası buna neden olarak işlem güvenliği kaygılarını öne sürmüştür. Ek olarak, yasal kısıtlamalar sınır ötesi işlemleri sınırlamaktadır. Birçok yazılım ürünü enkripsiyon teknolojilerini içermeleri yüzünden güvenlik nedenlerinden dolayı uluslararası olarak satılmamaktadır. Bunun gibi alkollü içki ihracatıda kısıtlanmaktadır. Ancak bu kısıtlamalar muhtemelen İnternet kullanımı yaygınlaştıkça ve kullanıcıların profilleri daha fazla çeşitlilik kazandıkça, bant genişliği ve yazılım yetenekleri genişledikçe ve veri güvenliği sorunları çözümlendikçe aşılabacaktır.

Uzmanlaşmış (niche) ürünler sunan küçük şirketler İnternet'e dünya çapında erişmek için gerekli müşteri kitlesini bulmaktadırlar. İnternet'in düşük maliyetli iletişimi, sınırlı sermayesi olan şirketlerin, gelişimlerinin erken aşamalarında, küresel pazarlamacılar olabilmesine olanak vermektedir<sup>78</sup>. Tıbbi ve bilimsel ekipmanlar gibi özel ekipmanların üreticileri, mübadele ortamları aracılığıyla piyasa bulmaya başlamaktadır. Bu tür bir hizmet aracılığıyla, sınırlı üretim parçaları veya çok özel donanım arayanlar, aradıkları ürünün yerini tespit

<sup>76</sup> URL <http://www.rit.edu>

<sup>77</sup> Quelch & Klein, op.cit. s. 61.



etmeyi deneyebilmektedir.

Bazı İnternet şirketleri, ülkeler arasında etkin sermaye akışları yaratmak için hizmet vermektedirler. Uluslararası sermaye akışlarının ve yabancı yatırımlarının etkinliği bu hizmetler nedeniyle artabilir. Örneğin, American Venture Capital Exchange (AVCE), müstakbel yatırımcılar için, İnternet üzerinde yatırım fırsatlarının reklamını yapmaktadır. AVCE yalnızca bir uygulama sunan ve bir eleme sürecinden geçen yatırımcıları kabul etmektedir. Şirket, yatırımcıları ve yatırım fırsatlarını biraraya getirmenin bir sonucu olarak, yapılan iş akitleri üzerinden bir ücret almaktadır. Bunlardan yaklaşık 200 şirketin 15'i Amerika Birleşik Devletleri dışında ve 11'i Rusya'da yerleşik şirketlerdir. Bir diğer örnek olan Almanya'da yerleşik CapEx, potansiyel girişimciler ve yatırımcılar için Almanca ve İngilizce olarak, benzeri eşleme hizmetlerini sunmaktadır. Sermaye ve yatırım fırsatlarından, bu artan erişimden yararlanan birçok başlangıç şirketi, küçük ve gelişen piyasalarda yerleşiktir. Sermayeye erişim imkanlarının geliştirilmesi, uluslararası düzeyde rekabet eden büyük ve küçük işletmeler arasındaki faaliyet sahasını belirlemede önemli bir rol oynayacaktır.

Ürünlerin yerel pazarlara adaptasyonu ve özelleştirilmesi de bir başka konudur. Fabrika ve pazarlama özelleştirmeleri sayesinde pazarlamacılar, ürünlerini yerel veya ulusal tercihlere göre ucuz olarak adapte edebilmektedirler. İnternet'in yeni iletişim yetenekleri bu trendi hızlandırabilmektedir. Bununla beraber, küresel topluluk, kendi içinde daha açık bir iletişim kurabilirse, küresel kitle piyasa kavramı oluşacak ve tüketicilerin dünyanın her yanında, en son trendleri paylaşma isteğine göre gelişecektir<sup>79</sup>. Örneğin, Asya'nın, Avrupa ve Amerika modası trendlerini taklit etmesi, moda haberlerinin anında yayılması ve İnternet aracılığıyla A.B.D.'li üreticilerden doğrudan alımın geniş ölçüde

<sup>78</sup> M.W. Rennie, "Global Competitiveness": Born Global, *McKinsey Quarterly*, 22 Eylül 1993, s.45-52.

mümkün olması yüzünden çok daha hızlı olacaktır.

A.B.D.'de yerleşik bir kitap yayıncısı olan Online "BookStore" gelecek kitaplarının belli bölümlerini örnek olarak, dünyanın her yanındaki ziyaretçiler için birçok dilde sitesine yüklemektedir. Açık örnekler şirket yayınlarını özelleştirmeyi hedefledikçe, yazarlara geri besleme bağlantıları ve İnternet üzerindeki diğer ilgili malzemelere bağlantıları içermektedir. Uygulanan pazarlama stratejisi sonucu, dünyanın her yanındaki ziyaretçilerin, sitedeki örneği incelemelerinden sonra, kitaplara gelen talepleri, yerel dillere tercüme çevirme ihtiyacını belirlemiştir. Bu özelleştirme ile, oluşan talebin, her zamanki gibi yabancı dağıtıcı aracılığıyla değil, son tüketici olan, okuyucular tarafından oluşturulması önemlidir<sup>80</sup>.

Computer Intelligence Infocorp'un son araştırması 2.7 milyon insanın İnternet'i alışveriş için veya bankacılık veya seyahat bilgileri gibi ticari hizmetleri elde etmek için kullandığını göstermektedir. Nielsen Media Research, 2.5 milyondan fazla insanın İnternet aracılığıyla ürün ve hizmet satın aldığını gösteren benzeri rakamlara sahiptir<sup>81</sup>.

### 2.5.3.2 Promosyon

Ağ'da reklam aracılığıyla promosyon, iş dünyası için tamamen yenidir. Uzaktan kumandalı bir otomatik bilgi dağıtıcısı, ürün broşürlerini ışık hızında tahsis etmekte ve bu arada satıcılar şirketin mallarını ve hizmetlerini açıklamakla daha az zaman kaybetmektedir. Pazarlamacılar, çalışmadıkları zaman bile ürünleri satabilir ve diğer işlemleri yapmakla daha fazla zaman harcayabilirler. WWW, televizyon ve radyonun tam tersine, itici bir ortam değil, sürükleyici bir

<sup>79</sup> Quelch & Klein, op.cit. s. 68.

<sup>80</sup> [URI. <http://www.obs-us.com/obs/> 'dan alınmıştır.

ortamdır. Televizyon yayıncılığı, birşeyi akılda yer tutacak kadar yüksek sesle ve uzun ve sıklıkla söyleme sanatıdır. Ancak Ağ üzerindeki reklam modeli yayıncılık normunun tam tersidir. Reklam için bir Küresel Elektronik Ağ sitesinin yaratılması milyonlara anında erişim imkanı vermemekte, bunun yerine ürünler ve hizmetler hakkında daha fazla sey öğrenmeleri için müstakbel alıcıları davet etmenin bir yolunu sunmaktadır. Ağ ürün ve hizmet bilgilerini ilgi duyanlara çok düşük bir maliyetle dağıtmanın bir yolunu temin etmektedir.

Giderek artan şekilde çevrim-içi mağazalar reklam yapmaya başlamaktadır. Geleneksel olarak reklam verenler, gazete, dergi veya televizyon aracılığıyla ulaşacakları büyük izleyici kitleleri aramaktadır. Ağ üzerindeki güçlü şirketlerin sitelerinde tüketici bulma ihtimali yüksektir. Bunun için, CD-Now gibi küçük şirketler, trafik hacmi bağlantılar aracılığıyla fazla olan, Microsoft gibi güçlü şirketlerin sitelerinde reklam yapmaya başlamışlardır. Ancak her ne kadar bu tip şirketler reklamdaki para kazanıyor olsa da, reklam gelirleri çok düşük olabilir.

Ağ'in popülasyonu büyüdükçe her tarafta reklamlar belirmektedir ve gelir büyümesi hızlanmaktadır. CNN Interactive'in Genel Müdür Yardımcısı olan Daniel Stone'a göre üç CNN Ağ sitesinden bir tanesi, Haziran 1996'da, haftada 3 milyon sayfa ziyareti gerçekleşirken, bu sayı aynı yılın Eylül ayında 9 milyona çıkmıştır<sup>82</sup>. Reklamcılarının sayısı arttıkça reklamlardan elde edilen gelir de büyümektedir. Bir diğer reklam ajansı olan Alex Brown Research ve McCann-Ericson<sup>83</sup>, 1996 yılında İnternet üzerindeki reklam gelirlerinin, A.B.D. içindeki toplam reklam geliri olan 166 milyar USD içinde payının, 150 milyon USD ile 200 milyon USD arasında olduğunu tespit etmiştir. Dört yıl içerisinde Ağ reklamlarının 2 milyar USD'a çıkacağını tahmin etmektedirler. Bir diğer

<sup>82</sup> K. Rebello, L. Armstrong, A. Cortese, "Making Money On The Web": Special Report, *Business Week*, 23 Eylül, 1996, s. 104-118 .

İnternet araştırma şirketi olan Forrester Research<sup>84</sup>, çevrim-içi reklam harcamalarının bu rakamın yarısından daha az, yani 1996 yılında 74 milyon USD olduğunu, ancak 2000 yılına kadar 2.6 milyar USD'dan fazlasına büyüyeceğini tahmin etmektedir. Simba Information Inc.<sup>85</sup>, 1996'da Ağ site reklam gelirlerinin 110 milyon USD olacağını ve 2000 yılına kadar 1.86 milyar USD olacağını tahmin etmekle bu iki tahminin arasında kalmaktadır. Piyasa araştırmacısı Jupiter Communications Inc'e göre<sup>86</sup>, İnternet üzerindeki reklam gelirleri 1995 yılında toplam 42.9 milyon USD, 1996 yılının ilk altı ayında 71.7 milyon USD olmuştur ve bu rakamın 1996'nın ikinci yarısında 240 milyon USD'ı aşacağı tahmin edilmektedir. Şirket 2000 yılına kadar yıllık 5 milyar USD'a ulaşacak bir patlamayı öngörmektedir. 1995 yılında TV reklam gelirleri 32.4 milyar USD iken, bu rakama İnternet'te ancak, 50 milyon insan İnternet'e bağlandığında ulaşılabilecektir<sup>87</sup>.

Her promosyon kanalı gibi İnternet de promosyon için farklı yeteneklere gereksinim duymaktadır. Sanal alış verişçilerin sanal mağazalara tekrar tekrar geri gelmesini sağlamak için, uzmanlık ve sanal ticaretten daha fazlasına ihtiyaç duymaktadırlar. Çevrim içi tüccarlar, mağazalarının müşteriler için sıcak ve eğlenceli ortamlar yaratmaya çalışmaktadırlar. Şirketler müşterilerin tekrar geri gelmesini sağlamak ve satış promosyonu yapabilmek için yarışma, çekiliş gibi aktivitelerde bulunmaktadırlar. Örneğin sanal bir kitap mağazası olan "www.amazon.com", üç ayda bir, kazananın bir yıl boyunca haftada bir ücretsiz kitap elde ettiği bir çekiliş düzenlemektedir<sup>88</sup>. Sanal bir oyun şirketi olan Smart Games Inc., Smart Games Challenge CD-ROM oyunlarında iyi puan yapan müşterilerine nakit olarak 50.000 USD vermektedir. Ağ sitesi "smartgames.com", her gün oyunların demo versiyonlarını aşağı yükleyen yaklaşık 500 kişiyi çekmekte ve böylece CD satışlarından 1 milyon USD elde

<sup>84</sup> URL <http://www.forrester.com>

<sup>85</sup> URL <http://www.commercepark.com/AAA/caise/comp/simba.html> 'dan alınmıştır.

<sup>86</sup> URL <http://jup.com>

<sup>87</sup> Rebello, Armstrong, Cortese, op.cit s. 117.

etmektedir<sup>89</sup>.

İşletmeler için ayrıca, alıcılar ve satıcıların birbirini bulmasında, ticaret koşullarını görüşmesinde ve sağlam işlemler gerçekleştirmesinde yardımcı olacak şekilde piyasa oluşturucu promosyon yapma ve hizmet verme konusunda yeni fırsatlar vardır. İki ana piyasa oluşturma aracı; müzayedeler ve borsalardır<sup>90</sup>.

Elektronik müzayedeler genellikle sürekli ve teklif verenler fiziksel olarak ayrı yerlerdedirler. OnSale gibi aralıklı olarak, yeni müzayedeler yapan bir sitede, alıcılar tekliflerini elektronik olarak iletmekte ve teklifin durumu hakkında sürekli olarak bilgi almaktadırlar<sup>91</sup>. Elektronik araba müzayedeleri konusunda Japonya'nın deneyimi, geniş bir ölçekte tüketici mallarına genişlemek için müzayede potansiyelini desteklemektedir. Teklif verenlerin artan sayısı nedeniyle ortalama satış fiyatı, yerel müzayedelere karşılık, ulusal düzeyde artmıştır<sup>92</sup>.

İkinci esas piyasa oluşturma aracı, alıcıları ve satıcıları belirli kriterlere göre seçen ve sonra, birbirlerine takdim eden ve işlem sürecinde yardımcı olan borsalardır. Ancak bu borsalarda, alıcı ve satıcıların bir fiyat üzerinde anlaşmaya varmalarına yardımcı olunmamaktadır. United Computer Exchange, bilgisayar ekipmanında kullanılan, alım ve satımla ilgili tüketiciler için piyasa oluşturma hizmetleri sunmaktadır.

Borsalar, faaliyetlerin uluslararası kapsamından gerçek katma değerlerin

<sup>88</sup> URL <http://www.amazon.com>

<sup>89</sup> Rebello, Armstrong, Cortese, op.cit. s.104-118.

<sup>90</sup> Quelch & Klein, s. 66.

<sup>91</sup> URL <http://www.onsale.com>

<sup>92</sup> Quelch & Klein, loc.cit.

elde edildiği işletme örnekleridir. Mevcut İnternet borsalarının birçoğu, bilgisayar alanında iken, ileride oluşacak ürün kategorileri ile, bütün özel ekipman ve dayanıklı tüketici mallarını küresel bir ölçekte içerecektir.

Ağ'daki reklamcılar, mesajlarını satın aldığını bildikleri insanları, örneğin otomobil sayfalarına göz atanlara, yönlendirme konusunda çok büyük bir kapasiteye sahiptirler. Bu nedenle, medya devlerinin piyasanın en büyük payını almaları beklenmemelidir. Kitle piyasası siteleri 1.000 ziyaret başına 30 USD alırken, özel ürünlere yönlendiren siteler aynı ziyaret sayısına 100 USD talep etmektedirler. Örneğin bir Ağ sitesine oyunlarının demo versiyonlarını koyduktan sonra, bir yazılım oyun şirketi, "happypuppy.com" sitesini bankacılık hizmetlerinden portakal suyuna kadar her ürün ve işletmenin reklamını yapan reklamcılar için sık kullanılan bir yer haline getirmiştir. Bu şirketin reklam satışları 1996 Mayıs'ından bu yana %35 büyümeye kaydetmiştir<sup>93</sup>.

Bir ürün veya hizmetin promosyonunu yapmak veya ticari olarak başarılı bir Ağ sitesi yaratmak için insanlar site içerisinde serbestçe ve kolaylıkla dolaşabilmelidir. Elektronik ortamlar bu ortamlarda araştırma yapacak insanlar içindir. Neyin bulunacağını ve nasıl bulunacağını yolu müşteriye gösterilmelidir. Ağ ortamı bilgisayarlarla etkileşim kurma yeteneğinin geleceğini sunmaktadır. Bir şirketin Ağ sitesi eğlenceli, ilginç veya yararlı olmalı veya her üç özelliği de içermelidir. Ağ sitesi ilginç ve bağlayıcı faaliyetler sunmalı, etkileşimli olmalıdır. İnsanların bilgi gereksinimine doğrudan yanıt verilmeli, izleyiciyi ürünler hakkında öğrenme faaliyetine yönlentmelidir. Etkileşimlilik, pasif bir izleyici olmak yerine katılmaktır. İnsanlardan hareket talep edilmesi, onları karar vermeye zorlamakta ve aktif olarak olayın içinde olmalarının sürekliliğini sağlamaktadır<sup>94</sup>. Müşteriler ve

<sup>93</sup> Rebello, Armstrong, Cortese, op.cit. s. 107.

<sup>94</sup> B. Bournellis, "İnternet's Phenomenal Growth Is Mirrored in Starling Statistics", *Internet World*, Volume 6. Kasım 1995.

ziyaretçiler hakkında sorular sorarak, geri besleme ile, müşterilerin kim oldukları, ne ile ilgilendikleri, ürünler, şirket, rekabet ve Ağ sitesi hakkında neleri sevdikleri öğrenilmelidir. Bu katılımcıların araştırılması, katılımları ve iyi fikirleri için teşekkür ederek ve övgüde bulunarak süratle kendilerine yanıt verilmesi, İnternet ortamında birini yaşam boyu müşteri olarak muhafaza etmek için gerekli bağı oluşturmaya yardım edecektir<sup>95</sup>. Ağ siteleri, dergilere benzediğinden, yayıncıların bunları, sık sık güncelleştirmeleri gerekir. Zaman içerisinde Ağ sitesi büyümekte, eskien bilgiler, şirketin çevrim-içi arşivine konulmaktadır. Bu arşiv, şirketin halka açık bölümü için, merkezi bir bilgi deposu olacaktır. Bu eylemin, insanların okuduğu bir şey değil, yaptığı birşey olduğu ve onların deneyimi olduğu unutulmamalıdır.

Diğer yandan, promosyon kanalları yakın zamanda değişmeye başlamıştır. Ağ şirketleri reklam destekli bir modelden, bir abone/reklam karışımına hareket etmektedir<sup>96</sup>. Bazı çevrim-içi mağazalar reklam alırken, bazı yayıncılar perakende satışlara geçmekte ve abone geliri elde etmenin yollarını aramaktadır. Jupiter tarafından yürütülen bir araştırmaya göre içerik sunucu şirketler ücret tahsil etmeye çalışmaktadır ve Ağ bazındaki abone hizmetlerinden toplam gelir 1996 yılında 120 milyon USD'a ulaşmaktadır. Doğru bilgi önemli olduğundan, bilgi, analiz, haber ve araştırmalara anında erişim isteyen müşteriler, bu hizmetler için ödeme yapmak isteyeceklerdir. Bu hizmetlere bağımlılık ve bu hizmetlere bağlı insan sayısı hergün arttıkça, abone ücreti ödenmesi daha yaygın hale gelecektir. Örneğin Quote.com Inc., aktif yatırımcılar için finansal analiz temin etmekte ve zamanı geçmiş kotaları sayfasından kaldırmaktadır. Ancak, anında kota bilgileri ve ek araştırma için çekici bir paket oluşturan işletme, diğer veriler için abone ücreti aylık 9.95 USD ile 42.50 USD arasında değişmektedir. Mart 96 'da aylık toplam abone ücreti 73.000 USD'a varmakta ve işletme kar etmekte idi. Şirket 150.000 zengin

<sup>95</sup> URL <http://www.comnex.com>

<sup>96</sup> Rebello, Armstron, Cortese op.cit s. 118.

müşteriye eriştiğinden, ek gelirlerin yılda 4 milyon USD'dan daha fazla artması beklenmektedir. Bu tip abone ücretlerinde oluşan tek engel şudur; eğer tüketiciler, bu abone ücretlerini ödemeyi red ederlese, katılımcılar azalacak ve yeni abone gelirlerinden elde edilen kazançlar reklam satışlarındaki olası düşme nedeniyle azalacaktır. Ancak Ağ sitelerini para kaybedenlerden para kazananlara dönüştürme isteği, şirketlerin şansını denemeye zorlamaktadır. Time Warner gibi şirketler Pathfinder Personal Edition için ücret yüklemeyi planlamaktadır. Wall Street Journal'ın etkileşimli baskısı abonelerine 1996 Eylül'ünden itibaren yıllık olarak 49 USD yüklemeye başlamıştır. Bu siteler belirli sayıda yüksek düzeyde memnun müşteri çektiğinden, bu siteler üzerine odaklı reklamların bu şirketlere oldukça yüksek miktarda gelir getirmesi beklenmektedir.

### 2.5.3.3 Fiyatlama

İstikrarlı ağ sistemleri oturtan ve maliyet üzerinden kar alan işletmeler, değişken pazarlama masraflarını azaltabilir ve hatta ortadan kaldıracırlar. İnternet ortamında oluşan tek sabit pazarlama masrafı, firma sitesinin kuruluş masrafıdır ve azalan satış maliyeti, İnternet üzerinde satılan malın fiyatına yansımaktadır. Bu ortamda satış yapan sanal perakendeciler, bu sayede, birçok yerel veya uluslararası müşterinin, yerel pazarlarda bulabilecekleri fiyatların altında, İnternet aracılığıyla, müşterilerine ürünlerini doğrudan sunabilmektedirler.

Ağ dolaşım programları ve sunucuları, fiyat değişiklikleri ve farklılıklarını, hali hazırdaki dergi ve doğrudan posta gibi alternatif ortamların sunduğu imkanlardan, çok daha çabuk ve kesin olarak sunabilme yeteneğine sahiplerdir. Sunucular, fiyatları, yalnızca ülke piyasasında değil, aynı zamanda bireysel kullanıcı düzeyinde de özelleştirilebilmektedir. Kullanıcının Ağ sitesinde gitmek istediği sayfa, kullanıcının alan adresiyle bağlantılı olabilir ve



bu şekilde kurulan sistemler, ürün bilgi ve fiyatlarının, sınır ötesi aktiviteler için özelleştirilmesi için de kullanılabilir.

Bu nedenle, fiyatlar, ürünler gibi standardize olmamakta, aksine, ortaya çıkan coğrafi, bölgesel veya ülkesel farklılıklar, daha değişken hale gelmektedir. Fiyat değişikliklerinin farkına varan kullanıcıların, bu durumu hoş görmeleri beklenmemelidir. Farklı ülkelere, farklı fiyat veren dağıtımıcılar, birtakım sorunlarla karşılaşacaklardır. Bu tür hizmetler aracılığıyla reklam yapan şirketler, fiyatlarının yayınlanmasının uluslararası sonuçları olduğunu farketmektedirler. Örneğin ziyaretçilere bazı ürünler için %20'lik indirim sunulması, tüm dünyadaki okuyucular tarafından görülecektir. Bu nedenle bilgi ağındaki fiyatla ilgili ÇUŞ'leri cezbetmemekte, daha çok küçük ve orta ölçekli işletmeleri çekmektedir<sup>97</sup>.

Önceden belirtilen özellikleri taşıyan ürünleri araştırabilen akıllı ajanlar ve yazılım programları, farklı fiyatları açığa çıkararak, fiyat ayrımı çabalarını daha da engelleyebilmektedir. Genel olarak bakıldığında, yukarıda bahsedilen faktörler, İnternet'in ülkeler arasında artan fiyat standardizasyonunu sağlayacağı veya en azından ülke piyasaları arasında daha ufak fiyat farklılıklarına yol açacağını göstermektedir.

#### **2.5.3.4 Dağıtım/Kanal İlişkisi**

İnternet yazılım ve bilgi dağıtımını üzerine etkin ve kolay bir yol temin etmektedir. Yazılım programları elektronik sinyallerden (bit) meydana geldiğinden ve bu sinyaller İnternet üzerinde aktarılabilirdiğinden, yazılım, bir bilgisayardan diğerine serbestçe aktarılabilir. İlgili kullanıcı, yazılım parçalarını alabilir ve bunları bir bilgisayardan diğerine veya bir bilgisayardan

<sup>97</sup> Quelch & Klein, loc cit.

milyonlarca başka bilgisayara gönderebilir. Her türlü bilgi, resim, ses ve görüntü dosyası aynı şekilde taşınmaktadır. Bu tür dağıtım kanallarının varlığı ile geleneksel kutu veya raf yeri için gereksinim yoktur. Ayrıca İnternet son kullanıcıları doğrudan üreticilere bağladığından, dağıtım aşamasında aracılardan önemini azaltmakta ve taraflar arasındaki dağıtım problemlerini ve çatışmalarını ortadan kaldırmaktadır.

Buna ek olarak Ağ'ın küresel varlığı özellikle gelişen piyasalarda alıcıların daha geniş ürün çeşitlerine erişmesine, yerel aracılardan aradan çıkarmasına ve mallarını dünya piyasasında düşük fiyatlardan satın almasına olanak vermektedir. Örneğin herhangi bir ülkedeki bir hastane, İnternet üzerinde ihtiyacı olan ekipman için talepte bulunup, alımı yapabilir ve yerel komisyoncular ve dağıtımçıları araya almadan, bir tedarikçi seçip, ürünleri doğrudan hükümete veya özel posta ve nakliye servislerine teslim edebilir. Bu, dünya çapındaki dağıtım sisteminde, daha az sayıda optimum stok ve bu nedenle stok için bağlanmış daha az işletme sermayesi gerektirmektedir. Fiziksel malların dağıtımının artışı; DHL, Federal Express ve UPS gibi özel küresel taşımacılık şirketleri yada yerel veya bölgesel nakliye şirketleri için yeni iş fırsatları yaratacaktır.

Bununla beraber her ne kadar araçlara gereksinim olmasa da, eğer araçlar, İnternet'in gerekli kıldığı farklı bir hizmet karmaşasını başarabilirlerse, kritik rolleri oynamaya ve değer elde etmeye devam edeceklerdir. İnternet son kullanıcılarla üreticiler arasındaki doğrudan teması daha uygun hale getirirken, bu durum uzun vadede ve geniş ürün çeşitleri çerçevesinde daha az etkin olabilir. "Aşırı bilgi yükü" 'ne ilişkin potansiyel büyüktür. Bir aracının katma değeri esas olarak malların fiziksel dağıtımında değil, büyük miktarlarda bilginin toplanmasında, yorumlanmasında ve dağıtılmasında söz konusu olabilir<sup>98</sup>.

<sup>98</sup> Omaleh & Klain, loc cit

Örneğin, bir ülkedeki hastanenin muhtemelen farklı miktarlarda ve farklı zamanlarda çeşitli ürünleri satın alması gerekebilir. Her ne kadar, herbir satıcıyla doğrudan temas kurulsa da, yukarıda tanımlanan robotik yazılım araştırma ajanları gibi hareket ederek gerekli fiyatlamayı ve ürün bilgilerini toplamak üzere tek bir dağıtımçı kullanmak, daha etkin olacaktır.

Böyle bir dağıtıcıya ilişkin kritik kaynak stok değil, bilgi olacaktır. Uluslararası bağlamda zamanında ve doğru bilgilerin değeri, daha da yüksek olabilir. DHL gibi bir lojistik şirket, malların fiziksel dağıtımını ele alabilir. Aracı roller ayrılabilirdiğinde, bu dağıtım zinciri seviyesinde eş zamanlı bir büyüme ve parçalanma görülebilir. Pazarlamacı için ölçekler ekonomisi azaltılacağından, daha küçük şirketler İnternet'i kullanarak uluslararası piyasalarda daha etkin olarak rekabet edebilecektir.

Aynı zamanda şirketler yeni ürün çıkardığında, karmaşık teknolojileri kullanmak suretiyle dağıtım kanalları farklı roller oynayabilir. Çoklu yeni ürün değişikliklerinin eş zamanlı olarak test edilmesi, test piyasaları arasındaki bilgi akışını kontrol etmek suretiyle daha kolay olabilir. Bir ziyaretçi, İnternet adresi ile ayırt edilebilirken, şirketler farklı gruplarda, yeni ürünlerin değişikliklerini hedef alabilir ve özelliklerin değeri ve çeşitli fiyatların cazibesi üzerine anında geri besleme ile fikir sahibi olabilirler. Örneğin, Digital Equipment, potansiyel müşterilerin donanımının demolarını elde etmesine izin vermektedir ve İnternet üzerinde yeni ürünler için beta testler olarak ürün değişikliklerini teklif edebilmektedir.

Bilinen ürünlerin yanısıra yeni ürünlerin dağıtımı da farklı olacaktır. İnternet üzerinde yeni ürün duyuruları anında talep oluşturacağından, rekabet önceliğine karşılık vermek ve bundan sakınmak üzere üreticiler yeni ürünleri bir gecede dağıtmaya ve hizmete sokmaya hazırlanmak zorunda olacaktır. Yeni

ürünlerin denenerek bir ülke piyasasından başkasına yavaş yavaş sokulması daha az yaygınlıkta olacaktır.

Bazı şirketler için reklam, pazarlama ve perakende işlemleri arasındaki hatlar kaybolmaktadır ve İnternet'in kendisi bir iletişim ve dağıtım kanalı haline gelmektedir<sup>99</sup>. İnternet üzerinde reklam yapılması doğrudan bir işlem ve dağıtım kanalı olmaktadır. Örneğin bir otomobil şirketinin (Toyota Motor Corp.) yaptığı gibi, şirket sitesinin ziyaretçileri yeni modelleri gösteren etkileşimli CD-ROM'ları sipariş ettiği takdirde, CD-ROM posta ile gelmeden önce bir şirket veya bir satış temsilcisi, Ağ ziyaretçisini bir test sürüşü için davet etmek üzere müşteriye erişmektedir. Böylece reklam sonucu bir iletişim kanalı oluşturulmaktadır ve müşteriye çok kısa bir zamanda erişmek suretiyle araştırma satışa dönüşmektedir.

---

<sup>99</sup> Rehella, Armstrong, Cortese, op.cit. s. 110.

### 3. KULLANIMINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜMLERİ

#### 3.1 İşletme İçi Sorunlar ve Çözümleri

İnternet kullanımının işletmelere getirdiği kolaylık ve fırsatların yanısıra, dikkat edilmediği ve önlem alınmadığı takdirde, kullanım öncesi, sırası ve sonrasında, farklı şekil ve zamanlarda birtakım sorunların ortaya çıkması olasıdır. İşletme kendi ağını oluştururken, İnternet'in içsel kullanımı sırasında göz önünde bulundurması gereken bazı esaslar vardır. Örneğin, işletme içinde ortaya çıkan güvenlik, bilgi sınıflandırılması, kullanıcı kitlesi, organizasyon içi güç çatışması, ahlaksal konular, erişim sınırlaması ve ağ trafiği gibi konular, işletmenin dışa açılmadan önce kendi içinde çözmesi gereken önemli sorunlardır.

##### 3.1.1. Güvenlik

İnternet üzerinde ticari veri transferi yapılırken, uygun teknolojik şartların sağlanması gerekmektedir. Firmaların İnternet üzerinde güvenlik konusuna dikkat etme gereksinimi, birçok şirketi içsel ve dışsal ağların tasarım ve güvenliğini iyileştirmeye yöneltmiştir. İşletmelerin İnternet üzerinde güvenli ticaret yapma isteği, işletmelerin ağ imkanlarını daha iyi öğrenmelerini sağlamış ve konuya daha profesyonel yaklaşımlarına sebep olmuştur. Genellikle işletmeler, ticari veri transferleri yaparken, dışardan gelecek müdahale ve sızmalara karşı gelişmiş sistemler kurma eğilimindedirler. Ancak, kurulan sistemlerdeki eksikliklerin, İnternet üzerinde güvenli ticari faaliyette bulunmak ve müşteri sayısını arttırmak isteyen işletmelerin, giderek artan bir katılımı, hassasiyetle çözüleceği beklenmektedir.

Güvenlik sorununda bir diğer konu transferin güvenli bir ortamda gerçekleşmesidir. Ağ iletilerinin gizliliği ve posta mesajlarının gerçekliği yaygın hale gelinceye kadar, birçok işletme, ağ üzerinde alınan bilgi ve hizmetlere ait ücret yüklenmesi ve ödemeler dahil olmak üzere, bazı işlemleri yapmaktan kaçınmaktadırlar.

### **3.1.2. Bilgi Sınıflandırılması**

Daha önce ifade edilmiş olduğu gibi, dünya çapında bir kütüphane olan İnternet'in, aranan bilginin bulunması konusunda tartışmasız yararlarına rağmen, bu bilgi kütleli içinde ihtiyaç duyulan bilginin aranıp bulunması, çözümlenmesi gereken önemli sorunlardan biri haline gelmiştir. İşletmelerin aradıkları bilgiyi bulabilmeleri için, aradıkları konu hakkında belirli fikirleri olması ve neye baktıklarını ve bilgiyi nereden bulacaklarını bilmeleri gerekir. Böyle bir ortamda aranan bilginin kolaylıkla bulunabilmesi için, mevcut bilgilerin gözden geçirilerek, gerekli olanların ayrılması görevini üstlenmiş kişi ve firmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Daha çok, gelişmiş bilgi toplumlarını ilgilendiren bu sorun, gelişmekte olan ülkelerde, bilginin nasıl yaratılacağı şeklinde ortaya çıkmakta ve planlı şekilde yapıldığında, sorunları azaltarak, yeni fırsatlar yaratmaktadır.

### **3.1.3. Organizasyon İçi Güç Çatışması**

İşletmelerde İnternet'e erişim, firma içi organizasyon ve güç paylaşımı problemleri yaratarak, firma içinde güç çatışmasına sebep olabilmektedir. Genel müdürden en alt kademe çalışana kadar herkesin aynı bilgiye ulaşabilme imkanı olması, üst kademelerin gücünü (güç tabanının) azalttığı gibi, firma içinde kademeler arası çatışmaları da başlatabilir. Bu çatışmalar, firma içinde değişik türde alt-kültürlerin oluşmasına sebep olabilir.

Kültürel farklılıkların önlenmesi için, alt kademelerin İnternet erişimlerinin kısıtlanması ve üst kademe ile aralarında bir dengenin kurulması gerekmektedir. Ayrıca, çalışanların İnternet'te harcadıkları zamanın denetlenip, sık gezilen sitelerin takip edilmesi, iş dışı faaliyetlerle uğraşılmasına ve boş vakit harcanmasına engel olunması gerekmektedir.

### **3.1.4. Ahlaksal Konular**

İşletmeler, İnternet uygulamalarında çalışanlarının ahlaka ve töreye aykırı materyal yayma, ırkçı, dinci ayrımcılık yapma, İnternet aracılığıyla bilgisayar suçu işleyip, işlemlerde hile yapma, telif hakları ile müşteri haklarının korunması konularında hassas davranmalıdırlar. Bu konular, kullanıcı, İnternet'i kullanmaya başlamadan önce belirlenmeli ve takip edilmelidir.

### **3.1.5. Erişim Kontrolü**

Firma bilgileri ile dışarıya verilen bilgi kaynakları arasında sıkı elektronik bağlantılar kurulmalı, bilginin içe ve dışa akışı gözlemlenmelidir. Firmaya kışkırtıcı dökümanların girişi, firma kültürünü ve huzurunu etkileyebileceği gibi, firma içinden dışarı gönderilen hassas bilgiler de, firma imajını zedeleyebilmektedir. İçsel - dışsal erişim ve güvenlik, oluşturulan stratejinin bir parçası olmalıdır. Bu konularda, özellikle büyük firmaların, küçük firmalara göre daha dikkatli davranması gerekmektedir.

### **3.1.6. Ağın Trafiği**

Kuruluşu sırasında, İnternet'in bu denli talep göreceği ve bugünkü anlamda veri ağırlıklı transfer yapacağı tahmin edilmediği için, ağın bu trafiği kaldıramamasından korkulmaktadır. Bugüne kadar inşa edilen ağın, kimi hatlarının hızlı, kimilerinin de yavaş işlediği düşünülürse, ağın çeşitli noktalarında tıkanmalar ve aksamalar olması doğaldır. Taşınan bilgi miktarının

artışı, gelişen teknolojik ilerlemeler ve iş dünyasının omurgaları desteklemesi ile beraber, bu korkunun zamanla yersiz hale gelmesi ve daha fazla iş talebinin bu ağırlığı kaldırarak düzeye ulaşması beklenmektedir.

### **3.2 İşletme Dışı Sorunlar ve Çözümleri**

İnternet üzerinde yapılan elektronik ticaretin avantajları ve dezavantajları, faaliyeti yapan firmanın küçük, orta veya büyük ölçekli olmasına, yerel veya çokuluslu yapısına göre değişiklik göstermez. Ortaya çıkan sorunların bazıları hernekadar işletmenin kendinden kaynaklansa da, genel olarak bunlar, küresel rekabet ortamından, endüstrinin kendisi veya rekabet edilen pazar içindeki müşteri taleplerinden doğan ve işletmeyi dışarıdan zorlayan sorunlardır.

Çokuluslu firmalar uluslararası düzeyde iş yaptıklarından, İnternet'in sunduğu fırsatları kullanabilmek için faaliyetlerini, stratejilerini ve işletme modellerini gözden geçirmek zorunda kalacaklardır. Bu tür firmalar, zaten küresel olarak faaliyet gösterdikleri için, İnternet'in yarattığı fırsatlardan en çok yararlanan kullanıcılar olacaktır. Fakat bu fırsatlardan faydalanabilmek için şirketlerin (1) yirmi dört saat sipariş alma ve müşteri hizmeti verme yeteneği, (2) uluslararası nakliye yapma konusunda mevzuat ve gümrük mevzuatı uzmanlığı ve (3) kendi ürünlerinin ve hizmetlerinin nisbi avantajlarını değerlendirmek üzere, dış pazar ortamları konusunda bilgilerini arttırmaları gereklidir. Başarılı başlangıçlar için, yukarıda bahsedilen özellikler haricinde diğer sorunlarla da başedebilir durumda olması gereklidir.

#### **3.2.1. Küresel Markalar**

Çokuluslu firmalar için güçlüklerin başında, küresel markaların, şirket adı ve logosunun yönetimi gelmektedir. Bir şirket ve yan kuruluşlarının



herbiri, müşterilerin aşinalığı ve sitelerin sürekliliğini sağlamak için, Ağ sitelerinde aynı format, görüntü, mesaj ve içerik kullanılmalıdır. Örneğin 3M, bütün ürün karmasını tanıtan, sadece bir site kullanmakta, bu site üzerinde odaklanmış bir şirket kimliği ve bütün yan firma ve kuruluşlarının, pazarlama aktivitelerini kontrol eden bir yönetim sürdürmektedir.

Bununla beraber, bir marka adı olan birçok çokuluslu firma, yerel kuruluşların site geliştirmesine olanak vermişlerdir ve bugün dünyanın çeşitli yerlerinde birden çok siteye sahiptirler. Örneğin dünyanın çeşitli yerlerindeki Coopers & Lybrand koordinasyon bürolarının herbiri, farklı sunucular kullanan Ağ sitelerine sahiptir. Saab otomobil firmasının Amerika ev sitesi, İsveç'teki ana firmanın sahip olduğu ev sitesinden, ses ve içerik bakımından çok farklıdır. Ancak, dünyanın her yerindeki bağımsız satış temsilcileri mallarını İnternet üzerinde standart bir dizi formatta sunmaktadırlar.

Diğer yandan, bazı markalar ayrı piyasa ve imaja sahip olduğundan, her bir marka için ayrı bir site geliştirmeyi tercih etmektedirler. Örneğin Procter & Gamble 110 tane alan ismine sahip iken, ürünü olan Kraft 134 taneye başvurmuştur.

Yeni İnternet kullanıcıları, önce aşına oldukları markaların sitelerini keşfetme eğilimindedir. İnternet üzerinden alımların artırılmasında, özellikle ticari gelişimin ilk aşamasında, kararlı ve süreklilik sağlayan siteler oluşturulması gereklidir. Bilinen marka adları olan siteler, ortamın yanısıra site sponsorunun da itibarını arttırmaktadır. Marka adlarının önemini farkettiklerinden, birçok çokuluslu firma, herbir marka için ayrı bir Ağ sitesi kurma eğilimindedir.

### 3.2.2. Yeni Rekabet Ortamı

Ağ, birçok sanayide, ölçekler ekonomisinin rekabet avantajını azaltacaktır ve küçük pazarlamacıların, dünya çapında rekabet etmesini daha kolay hale getirecektir.

İlk olarak, küresel çapta, kullanıcıların Ağ'a daha ucuz erişebilmesi yeni pazarlara giriş masraflarını düşürmekle beraber, reklam yapabilme imkanı ve gücünü de arttırmaktadır. Ortak tüketici kitlelerini paylaşan site sayfalarına konan ücretsiz bağlantılar ile firma, müşteri ilgisini arttıracak ve ücretsiz reklam yapacaktır.

İkinci olarak, reklamın artan etkisi, zamanla daha fazla pazara imkan verecektir. Bugünün kullanıcı kitlesi, hernekadar eğitilmiş, zengin, erkek özelliklerine doğru ağırlıklı ise de, zamanla artan kullanıcı sayısı ve erişim imkanları ile, bu kitlenin özellikleri değişecek ve müşteri yelpazesi genişleyecektir. Bazı siteler, alım davranışlarına göre ziyaretçilerine yönelik reklamları değiştirebilmektedirler. Yahoo gibi, büyük endeks ve rehber siteleri, donanım platformu, alan adı veya ziyaret sırasında seçilen araştırma konuları gibi, ziyaretçi özelliklerine göre reklamları belirleyebilmektedir.

Son olarak; araçların rolleri geliştikçe, görünürlük ve dağıtım gibi konular, küçük şirketler için daha kolay hale gelecektir. Örneğin, German Electronic Mall Bodensee ve U.S. İnternet Shopping Network gibi Ağ alışveriş merkezlerinde olduğu gibi, küçük girişimcilere büyük kitlelere erişme imkanı vermektedirler. Bu siteye kayıtlı işletmeler, tanınmış bir alan isminde bulunan site içinde, işletme ve ürünleri hakkında reklam verirler ve buradan kendi sitelerine bağlantı sağlar. Çokuluslu firmaların kurduğu uluslararası dağıtım

ve yan kuruluş ağıları, satış sonrası servis gerektiren ürünler haricinde, küçük firma rakiplerine, çok az engel teşkil etmektedirler. Böyle bir ortamdan beklenen; bazı küçük şirketlerin stratejik beraberlikleri sonucu, büyük şirketlerin aleyhine büyümeleri ve iş imkanlarını katlayarak arttırmalarıdır. MacPherson'a göre, bu oran, 4 kat artışa kadar yükselebilmektedir<sup>100</sup>.

Bununla beraber, site üzerinde satılan malın satış sonrası servis temini, İnternet üzerinde olamayacağından, yerel dağıtıcıların işlevi değişecek ve bu işlevi kendileri üstleneceklerdir. Servis işlevini görmeye başlayan dağıtıcıların kar marjlarını düşürmemeleri için, çokuluslu firmaların, mevcut dağıtım düzenlemelerini bozmadan, bu hizmetlerin teminine ilişkin politikalarını geliştirmelidirler.

### 3.2.3. Rekabet Avantajı

İnternet üzerinde pazarlama yapan şirketler için teknoloji, rekabet avantajı bakımından, işletme büyüklüğünden daha önemli bir kaynaktır. Örneğin TRADE'ex, üye işletmeleri arasında doğrudan iletişime, basit ve güvenli işlemlere olanak veren bir yazılıma sahiptir. Şirket, teknolojik imkanlarını arttırabilmek için, kendi yazılım sistemini diğer sanayilerdeki şirketlere, lisansla vermeyi düşünmektedir. Bir diğer örnek, imtiyazlı haritalama yazılımının patentini alan bir müzik şirketi olan Agents Inc.'dir. Siteye girişte kaydolan üyeler, ne tür müzik sevdiklerini siteye öğretmek üzere, müzik tercihlerini tanımlamaktadır. Üyeler önerilen müzikleri değerlendirmeye devam ettikçe, tercihlerin tahmininde ve yeni parçaların önerilmesinde sistemin işlevselliği daha da artmaktadır. Bunun gibi bir çok küçük şirket, müşteri ihtiyaçlarına yanıt verecek şekilde teknoloji kullanarak, kısa sürede, uluslararası platformda önemli bir yer almakta, diğer firmalar için güçlü bir rakip olabilmektedirler. İnternet bazında bir şarap işletmesi olan Virtual Vineyards,

<sup>100</sup> Quelch & Klein s. 70

mülkiyeti kendine ait bir şarap değerlendirme sistemi geliştirerek, her ziyaretçinin şarap bilgisini saklamaktadır. Böylece oluşturulan çevrim-içi kişisel tat profillerini karşılaştırmalı olarak değerlendirmektedir<sup>101</sup>.

Yukarıdaki örneklerde de görüldüğü gibi, çokuluslu firmalar için büyüklük avantajları, İnternet ile beraber ortadan kalkacak gibidir. Sonuç olarak, birçok şirket, müşteri ihtiyacına yanıt verebilmek ve ayrıca dünya çapındaki faaliyetleriyle bağlantı kurmak üzere, İnternet'i kullanmanın yeni yollarını keşfetme gereksinimi duyacaktır. İnternet üzerinde yalnızca göstermelik bir yer tutma yada İnternet'in bir işlem ortamına dönüşmemesini ümit etme gibi beklentiler, birçok büyük çokuluslu firmanın benimsediği savunma pozisyonunu, sürdürülemez hale getirecektir.

### 3.2.4. Organizasyon Güçlükleri

Kullanıcılar, İnternetin sürati ve dünya çapındaki varlığı sebebiyle, tutarsız ve yavaş yanıtlara, hoşgörü göstermemektedirler. İnternet ortamında çalışmaya başlayan çokuluslu firmalar bu yeni tüketici davranışına gerekli cevabı verebilmek için, ciddi organizasyon güçlükleri ile karşılaşmaktadır. Çokuluslu firmaların, İnternet üzerinde sunduğu hizmetlerin, müşteriler açısından karmaşa ve tatminsizlik yaratmaması için, tüm ülkelerdeki alıcılara, aynı zamanda ve aynı şartlarda sunulması gerekmektedir. Örneğin, her ne kadar Federal Express'in ev sitesi halihazırda bir paketi dünya çapında izleme yeteneği sunsa da, teslimat seçenekleri, fiyatlamaya ve planlara dair bilgiler, yalnızca Amerika Birleşik Devletleri'nde mevcuttur. Uzun süredir hizmetlerini dünya çapında genişleten FedEx, kurduğu yerel bağlantılarla, küresel bir ortama nasıl hizmet vereceğini planlamaktadır. Müşterilerin, yeni bir hizmet veya hizmetler kümesini, yerel olarak seçmek istemeleri, işletmeleri bu yöne doğru itmektir.

<sup>101</sup> Ibid

Çokuluslu firmalar, birbirine bağlantılı, birden çok Ağ sitesi üzerinde, şirket kimliği sunumunu koordine etmek üzere, dünya çapında bir yönetici ekibi kurmalıdır. Bu konuda, İnternet kullanımında lider olan özel bir büro, yada işletme ünitesi, ev sitesi gelişimi için merkez seçilebilir. Ayrıca, Ağ site bilgilerinin, fiyat ve stok değişiminde, güncel bilgiler veren bir sisteme sahip olması gerekir. İnternet ekibinin müdürleri, dünya çapındaki gelişmelerden sürekli olarak haberdar olmalıdır.

İnternet trafiği ile ilgilenen, özel bir müşteri hizmet personeli gerekebilir. Kullanıcılar, şirketin genişleyen imkanlarını bildiklerinden, süratli ve etkin yanıtlar bekleyeceklerdir. Örneğin, eğer bir site, ziyaretçilere, müşteri geri beslemesi (feedback) vermek, yada şirkete sorular göndermek amacıyla yapılmışsa, müşteri hizmet temsilcileri, gelen bilgilere süratle yanıt vermeli ve müşterinin mesajı, tonlama ve üslubu, dikkatle izlenmeli, veriler analiz edilmelidir.

İnternet'in, reklam ve satış aracı olması, satılan bütün ürünler için, aynı aracı rolü oynayacağı anlamına gelmemektedir. Finansal ve bilgi servisleri dışında, ancak bazı satışlar İnternet aracılığıyla tamamlanabilmektedir. Bunun için pazarlamacıların mevcut stratejileri ile İnternet müşterilerine ilişkin pazarlama, iletişim ve dağıtımlarının entegre edilmesi gerekmektedir.

### **3.2.5. Bilgi Yayılması**

Önceden bahsedildiği gibi, bilginin yayılması, İnternet üzerinde çok kolay olmaktadır. Bu kolaylık, sürat ve erişim imkanlarından kaynaklanmakta ve firma için iyi sonuçlar yanında kötü sonuçlar doğuracak haberleri de içermektedir. Ürün ve hizmet kalitesi problemlerine ilişkin

haberlerin yanısıra, sınır ötesi ürünlerin kalite, fiyat ve temin edilebilme imkanlarıyla, farklılıkları, firma için global alanda tartışılan sorunlar olacaktır. Örneğin, İntel'in Pentium çipinin ve Microsoft'un Windows 95 yazılımının eleştirisel incelemeleri, İnternet'te süratle yayılmıştır. Netscape ve MS Explorer'in Java programlama yazılımı ile ortaya çıkan güvenlik sistemindeki böceklerle (bug) ilişkin haberler tüm dünyaya birkaç saat içinde yayılmıştır. Bu gibi durumlarda "Kriz Yönetimi"ne, dünya çapında bir yaklaşım için gereksinim duyulması kaçınılmazdır. Özellikle küresel markalarla ilgili tartışmaların ve uyuşmazlıkların ulusal düzeyde kalması, imkansız hale gelecektir.

Hızlı bilgi akışını mümkün hale getiren üçüncü şahıs "arama ajanları" (search agents) vardır. Bu ajanlar, dünya çapındaki çeşitli kaynaklardan, robotlar vasıtasıyla fiyat bilgileri toplayarak tüketicilere, ürünleri ve fiyatlarını karşılaştırma imkanını verirler. Bu tip bilgi akışı, özellikle tüketici Raporları gibi, bilgi kaynaklarının geniş ölçüde temin edilemediği, gelişmekte olan piyasalar için önemlidir. Örneğin, Andersen Consulting'in "Akıllı Mağazası" bir kullanıcının talep ettiği herhangi bir mevduat sertifikasına dair en düşük fiyatı aramaktadır<sup>102</sup>.

### 3.2.6. Ağ Sitelerinin Sürdürülmesi

Bir Ağ sitesinin oluşturulması bir defalık çaba değildir. 1995 tarihli Forrester raporu, site bakımına ilişkin yıllık masrafların ilk site açma masraflarının iki ila dört katı olduğunu göstermektedir. Günümüzün hızlı ve yoğun rekabet ortamında, Ağ sitesi tasarımının güncelleştirilebilmesi ve rakiplere ayak uydurulabilmesi için, ülke çapında hedeflenen gruplar arasında sitelerin nasıl algılandığı, sürekli olarak değerlendirilmelidir.

<sup>102</sup> ERIE <http://www.bf2.ester.ac.com/smartstore/> 'dan alınmıştır.

Siteler, yalnızca birçok ülkeden yeni müşterileri çekmekle kalmayıp, aynı zamanda onları tekrar gelmeye teşvik eden, değerli, ve sürekli değişen bir içerik sunmalıdır. Dünyanın çeşitli yerlerindeki bireylerin, ürün bilgi gereksinimi, marka tanıma düzeyi ve bant genişliği kapasitelerinin farklı olması sebebiyle, tüm bu farklılıkların, tek bir site üzerinden karşılanması zordur.

Halihazırda birçok Ağ sayfası, ilgili bilgilere ilave bağlantı sağlayan, basit çevrim-içi (on-line) broşürlerdir. Daha profesyonel sunucu yazılımları hazırlanarak, karmaşık yapıdaki içeriğin izlenmesi kolaylaşmakta, siteler aracılığıyla daha fazla kişiye özel içerik sayfası oluşturulabilmektedir. Bununla beraber, Amerika Birleşik Devletleri dışındaki İnternet kullanıcıları, en azından kısa vadede daha düşük bant genişliklerine sahip olduklarından, erişim için daha yüksek ücret ödeyeceklerdir. Bu nedenle, karmaşık grafiklere süratle ve ucuz olarak erişmeleri zor olacaktır. Site sponsorları, donanım, yazılım ve bilgisayar uzmanlığında, kullanıcı imkan ve yeteneklerinin, ülkeler arasında önemli ölçüde değişkenlik göstereceğini bilmelidirler.

Birçok site sayfası, üçü aşmayan dikey hiyerarşik katmanlar dizisi olarak organize edilmektedir. Bununla beraber, teknolojik gelişmeler, ziyaret edilen sayfaların, kullanıcıların gereksinimlerine cevap verecek şekilde, karmaşık eşleşmelere imkan vermektedir<sup>103</sup>. Örneğin Software.net adlı firmayı ziyaret eden müşteriler, kullanıcının platformuna bağlı olarak, farklı Ağ sayfalarına ulaşabilmektedirler. Bu siteyi ziyaret eden Macintosh kullanıcıları Macintosh sunumlarını görürken, PC kullanıcıları Windows yazılımını görmektedirler. Rockport Ağ sitesi, ziyaretçilerine kendilerini "sağlam", "gevşek" veya "rafine" olarak sınıflandırma seçeneklerini vermektedir. Ziyaretçilerin tercihlerine göre, ziyaretçiler farklı kılavuzluk seçenekleri olan, farklı siteleri göreceklerdir.

<sup>103</sup> Ouellet Klein, op. cit. s. 72

Federal Express, ziyaretçinin ülkesi, işletme türü ve bant genişliğine göre, farklı hizmetleri, reklamları ve ara birimleri sunan yeni yazılımları, uygulamaya başlamıştır. Ağ tasarım ve yönetim şirketlerinin çoğalması ile, gündeme gelen içeriği özelleştirme eğilimi, güçlü bir imajın, dünya çapında kalıcılığı oranında ele alınmalıdır.

Şirketlerin sitelerini nasıl sürdürecekleri, büyütecekleri ve idare edeceklerini bilmeleri gerekmektedir. Ayrıca, site içerik ve yazılımlarının mülkiyet hakkının kimde olacağı, bunun kendilerinde mi kalacağı, yoksa dışarıya mı verileceği belirlenmelidir.

### **3.2.7. Dil ve Kültür Engelleri**

Ağ, esas ticaret dili olarak, İngilizce yönündeki eğilimi desteklemektedir. Çince ve Japonca gibi birtakım dilleri bilgisayara tercüme etmede ve özellikle yerel lehçelerde önemli engeller vardır. Buna ilave olarak, bu konuşulan dillerdeki ses tonlamaları, iş konuşmalarının sesten metne aktarılmasını engellemektedir. Bu gibi anlam farklılıkları Türki Cumhuriyetlerde konuşulan Türkçe'nin farklı lehçeleri için de geçerlidir. Fakat bu tip sorunların, firmalar tarafından zamanla çözülmesi beklenmektedir.

Çok az sayıda çokuluslu firma, Ağ sitesi içeriğini yerel dillere çevirip sunmaktadır. Bununla beraber, İnternet üzerinde açılan tercüme servisleri bu soruna çözüm getirebilir ve yerel tercüme büroları bu sayede yeni iş imkanlarına sahip olabilirler. Örneğin Atlanta'da, İngilizce'den Türkçe'ye tercüme için bir sayfalık metne 70 USD istenirken, aynı metin, çevrim içi aracılığıyla ücretsiz olarak Türkiye'ye gönderilip, sayfası 7 USD'dan tercüme edilebilmektedir. Dolayısıyla, yerli tercüme bürolarının uluslararası alanda müşteri kazanma imkanları büyüktür. Diğer bir örnek; Sardinya'da yerleşik 'Video On Line'



adındaki bir girişimci, yerel dillerdeki içerik üzerine odaklanarak, kullanıcı bazını, süratle genişletmektedir. Şirket, Sardinya, Stockholm ve Amerika Birleşik Devletleri arasında yüksek hızlı hatlar aracılığıyla, doğrudan erişim temini ve bir düzineden fazla Afrika lehçesi dahil olmak üzere, sitesinde herbir ülkenin dili ve yerel lehçesini sunarak, Sardinya ve İtalya'dan, dört kıtadaki otuz ülkeye genişlemeyi planlamaktadır<sup>104</sup>.

Bununla beraber, kültürel engeller devam etmektedir. Yabancı ülke işletme yöneticileri başka bir ülkede işletme kurarken, genellikle yerli ortaklarla sık sık görüşür ve ülkeyi birkaç kez ziyaret ederler. Sanal bir işletme durumunda, bu tür temaslara ilişkin gereksinim minimal düzeye indirdiğinden kültürel farklılıklar açık olmayabilir. Kültürel zorluklardan sakınmak için, geniş temaları olmayan birçok küçük girişimci, yerel adetlere, trendlere ve yasalara aşina olmak üzere, İnternet tartışma gruplarını kullanmaktadır.

### 3.2.8. Fiyat ve Servis Standardizasyonu

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, batılı ekonomilere olan açıklık, yerli ülkeye giren kimi yabancı ürün ve servislerin, vergi dışındaki sebeplerle, diğer ülkelere daha pahalı olduğu ve/veya daha düşük kalite ve servisle satıldığı ve satış sonrası servislerin isteneni veremediği görülebilmektedir. Firma temsilcileri, ekonomik fırsatlardan yararlanarak, gerçek anlamda rekabete açılmamış bu tür piyasalarda, yüksek kazanç sağlayabilme imkanına sahiptirler. Eğitimli ve İnternet kullanımında tecrübeli kullanıcıların, yabancı ülkelerdeki ürün ve servisler hakkında edindikleri bilgiler sayesinde, kendi ülkelerinde yapılan haksızlıkları karşılaştırarak, karşı koyabilme ve tüketici reaksiyonunu oluşturabilme imkanına sahiptirler. Bunun yanında, kullanıcılar, verilen satış öncesi ve sonrası servis hakkında memnuniyetsizliklerini ana firmaya şikayet ederek, hizmetin iyileştirilmesi ve

<sup>104</sup> L. Marshall "The Berlusconi of the Net" *Wired* 4 01 Ocak 1996 s. 78-85.

ana ÷lkedeki standartlarla aynı düzeye getirilmesine yardımcı olabilirler.

Bununla beraber, fiyat farklılıklarından duyulan rahatsızlık sonucu, ürünler yurt dışındaki ucuz tedarikçilerden ısmarlanıp, posta yolu ile elde edilebilir. Bu durum, mümessilliği tekelinde tutan firma ve kişiler için zararlı olmakla beraber, ürün fiyat ve servislerinin standardını sağlayacaktır.

### **3.2.9. Güven ve Emniyet**

Müşteri ve satıcıların birbirlerine duydukları güven de önemlidir. İnternet üzerinde yapılan satışların, her iki tarafca güvenilir olması gerekir. Müşteriler, hileli yada bozuk ürünlerden olduğu kadar, dolandırıcı firma yada kişilere karşı da, korunmalıdır. Aynı şekilde, iletişimden satışa dönüşen bu ortamda, firmalar da dolandırıcı kişilerin asılsız siparişleri ile zarara uğratılmamalı ve bu konular hükümet ile İnternet servis sağlayıcı firmalar tarafından takip edilmelidir. Günümüzde, kullanıcı davranış özelliklerine göre, ödemeler, çoğunlukla bilinen geleneksel yollarla yapılmakta, yapılan alış-veriş sonucu, kredi kartı bilgisi, telesekreter yada fax ile verilmektedir.

### **3.2.10. Hükümet Davranışları**

Yabancı hükümetlerin ticaret ve fikirlerin serbest akışına izin verip vermeyeceği, yapılan işlemlerin vergilendirilmesi, ÷lkeler arası veri güvenliği ve pornografi gibi konularda hükümetlerin oynayacağı rol, işletmelerin ticari geleceklerini etkileyecek konulardır. İçerik ve sorunlara ilişkin olarak, uluslararası hukukun sınırlarının ve servis sağlayıcı kurumun sorumluluk düzeyinin tanımlanması, hali hazırda ticari servis sağlayıcı, içerik sağlayıcı kurumlar ile hükümetler arasında tartışılmaktadır.

Uluslararası antlaşmalarla, telif hakları ile fikir eserlerinin mülkiyetinin korunmasına çalışılmaktadır. Bu antlaşmaları, hangi hükümetlerin nasıl uygulayacağı merak konusudur. İnternet Topluluğu Zirvesi, gizlilik, uyarı etiketleri, telif hakkı ve ticari marka koruması ve vergilendirme gibi problemlerin çözümlerini araştırmak ve isteksiz hükümetleri İnternet erişimini açmalarını ikna etmek üzere 1995 baharında bir İnternet Hukuk Ekibi kurmuştur<sup>105</sup>. Bununla beraber aşağıda görüldüğü gibi çok sayıda konu çözümsüz kalmaktadır<sup>106</sup>:

- İthalat tarifelerinin ve ihracat kontrollerinin kapsamının tanımlanması.
- Fikri telif haklarının sınırlarının çizilmesi.
- Kişisel bilgilerin kullanımına ve satışına dair yönetmeliklerin standart hale getirilmesi.
- Fikirlerin akışının sınırlandırılmasında ulusal hükümetlerin rollerinin tanımlanması.
- Kumar, finansal hizmetler gibi mevzuatla düzenlenmiş sanayilere ilişkin olarak uluslararası hukuk oluşturulması.

Bütün bu sayılan sorunlar yanında en yıldırıcı engel, mevcut alt yapının ve yurt dışındaki telekomünikasyon sanayii ve yönetmeliğinin kötü durumda olmasıdır. Örneğin, 1996 yılı başında, Çek Cumhuriyeti'nin telefon şirketi, henüz Prag dışında yeterli aktarım sağlayabilen hat temin edememektedir. Afrika'da halihazırda 100 kişi başına sadece 1.7 telefon vardır ve kamuya ait tekel, telekomünikasyon şirketlerinin yatırım yapması için çok az motivasyon ve fon sağlamaktadır<sup>107</sup>. Meksika'da tüketiciler, telefon hizmetinin verilmesi için, genel olarak bir yıldan uzun bir süre beklemek zorunda kalmaktadırlar. Doğu Avrupa, Asya, Latin Amerika ve Afrika'daki gelişmekte olan ülkelerde ve batı

<sup>105</sup> C. Mendler, "Stop! Or I'll Yell Stop Again!", *Communications Week*, 2 Ekim 1995, s. 28.

<sup>106</sup> Quelch & Klein, op. cit., s. 74.

Avrupa'daki mevzuatla düzenlenmiş ülkelerde, yüksek ölçüde aynı durumlar hükmetmektedir. Bu ülkelerin daha iyi telekomünikasyon alt yapılarına yatırım yapması ve İnternet'in küresel ticaret için sunduğu fırsatlardan tam olarak yararlanılması için ilk önce iç rekabetin artırılması gerekmektedir.

## 4. BİR UYGULAMA

### 4.1 Dell Computer Corp.

Amerikanın sayılı bilgisayar üreticilerinden olan Dell Computer Corp., 1984 yılında, mümkün olan en düşük fiyatla müşteriye doğrudan satış yapma ilkesi ile kurulmuştur<sup>108</sup>. Önceleri IBM kişisel bilgisayarları yerel stokçulardan maliyetine satın alarak, posta ve telefonla ulaştığı müşterilerine pazarlayan Dell, 1986 yılında 34 milyar USD gelir elde etmiştir<sup>109</sup>. Ertesi yıl, bilgisayar üreticilerinin fiyatlarını indirmeleri sonucunda, hazır bilgisayarları maliyetine satma avantajını büyük ölçüde kaybeden Dell, hazır devre kartları satın alarak, kendi bilgisayarını üretmeye başlamıştır. Rakiplerinden çok daha düşük maliyete imal ettiği bu bilgisayarları, yine aracısız olarak telefon ve posta ile pazarlamaya devam ederek, 1988 yılında 100 milyon USD gelire ve 1992 yılında ise, 1.5 milyar USD net kara ulaşarak, yine aynı yıl IBM, Apple, ve Compaq gibi firmaların ardından, Amerikan bilgisayar ve pazarlama sektöründe dördüncü sırada yerini almayı başarmıştır.

Dell'in kurucusu ve halen %15 hissedarı olan Michael S. Dell, kısa sürede yapmış olduğu bu büyük ticari atılımın uzun vadede kalıcı olabilmesi, değişen rekabet koşullarına ayak uydurabilmesi, büyüme hızının devamlılığının ve pazardaki payının artması için, müşteriye aracısız ulaşmanın temel ilke olduğunu kavrayarak, 1996 yılının Temmuz ayında İnternet üzerinde ticari faaliyetlerine başlamıştır<sup>110</sup>.

<sup>108</sup> URL <http://www.dell.com> 'dan derlenmiştir.

<sup>109</sup> Applegate, McFarlan, McKenney, op.cit., s. 94-95.

<sup>110</sup> Garv McWilliams, "Whirlwind on the Web", *Business Week*, 7 Nisan 1997, s. 132-136

Aşağıda ayrıntılı olarak inceleneceği gibi, Dell, İnternet üzerinde ticari faaliyete geçmesiyle başdöndürücü bir hızla, şaşırtıcı sonuçlar elde etmeye başlamıştır. Amerikan bilgisayar sektörünün lider üreticilerinden olan Dell'in bu uygulaması, aynı büyüklükte ve sektördeki rakip firmalarla beraber, farklı sektörlerde ve büyüklükte olan diğer işletmeler için de önemli bir örnek teşkil etmektedir.

## 4.2 Dell'in İnternet Uygulaması

Dell'in tahminlerine göre dünyada 50 milyon İnternet kullanıcısı vardır ve bu sayı her yıl ikiye katlanmaktadır. İnternet'te yapılan ticaretin 2000 yılına kadar 200 milyar USD'ı aşacağını göz önünde bulunduran Dell, bu pazar içinde, Fortune 500 firmalarının %80'inin çalışanlarına İnternet erişimi verdiğini bilmektedir. Bu yeni ortamda müşterilere doğrudan ulaşma imkanı bulan Dell, bilgili kullanıcılar için online sipariş sayfalarından, büyük firmalara özel olarak ayrılmış hatlara kadar, İnternet'ten faydalanma planını uygulamaya başlamıştır. Bu düşünce ile 1996 Temmuz'unda İnternet sitesinde ticari faaliyete başlayan Dell, yıl sonuna kadar, haftada 150.000'den fazla ziyaretçi ile günde 1 milyar USD'lık satışa ulaşmıştır<sup>111</sup>.

Kullanıcı, sayfada sunulan seçenekler arasından tercihine belirleyerek, satın almak istediği bilgisayarın donanımını oluşturmakta ve fiyatını görmektedir. Bu donanımı, bütçe ve istenen performansa göre değiştirme imkanına da sahiptir. Buna ilave olarak, alım yapan her müşterinin sistem bilgisi, müşteri hesap numarasında saklanarak, alınan sisteme daha sonra gerekebilecek servis, teknik ilaveler, yükseltmeler (upgrade), donanım ve yazılım programları hakkında tavsiyelerde bulunularak, müşteri ile firma arasındaki ilişkinin, satış sonrasında da devamı sağlanmaktadır. Sirket, yaptığı yatırıma en fazla getiriyi Ağ üzerindeki satışlardan elde etmiştir. Bunun sebebi;

<sup>111</sup> EIRI, <http://www.dell.com/dell/> 'den derlenmiştir.

Ağ satışlarından sorumlu 30 kişi çalışırken, telefonda yapılan satışlarla 700 kişinin ilgilenmesindedir. Dell'in sitesi 24 saat açık olduğundan, müşteri ve hisse sahipleri, ürün ve firma hakkındaki gelişmeleri her an izleyebilmektedirler. Bu şekilde Dell, İnternet'in getirdiği, düşük maliyetli ve yüksek süratli elektronik ticarete zamanında başlayarak, kendisine büyük bir fırsat yaratmıştır.

Dell, sadece İnternet'teki satışlarında değil, üretimin herbir aşamasında da zamanında üretim ilkesini esas edinerek, zaman tasarrufu sağlamakta ve iş gücü kaybını minimuma indirgeyerek, maliyeti düşürmektedir. Örneğin, bir bilgisayarın parçalarının tamamını 15 dakika gibi kısa bir süre içinde bir araya getirip, fabrikada monte işlemine hazır hale getirmektedir. Dell'in bu 'İnternet destekli zamanında üretim tekniği' uygulaması ile, firma işlemleri hız kazanarak üretim, pazarlama ve teslim süreçleri, klasik yöntemlere göre çok daha kısalmıştır.

Geliştirdiği strateji çerçevesinde, Dell'in ev sayfasından doğrudan pazarlanan kişisel bilgisayarlar, donanım opsiyonlu olduğundan, bunların yapımına sipariş alındıktan sonra başlanabilmekte ve müşteriye montaj tamamlandıktan sonra ulaştırılabilmektedir. Böyle bir üretim planının başarılı olabilmesi için, işletmenin, hem ara mal tedarikçilerine yakın olması, hem de işletme içindeki organizasyonun uyum içinde ve hızlı çalışması gerekir.

Bu hızı sağlayabilmek için, Dell, ilk önce ara mal tedarikçileri ile olan ilişkilerini geliştirir. Texas, İrlanda ve Malezya'daki fabrikalarına yakın olan üretici firmalar ve depolarla anlaşarak, uygun firmaları seçer. 1992 de 204 tane olan tedarikçi firma sayısı bu plan dahilinde, 1997 Nisan'ına kadar 47 ye düşer.

Gerekli parçaların kesintisiz olarak firmaya sağlanabilmesi için, etkin

tedarik zinciri kurma konusunda uzman Caliber Logistics Inc.'a, Austin'deki montaj fabrikasına 15 dakika mesafede olan deponun yönetimi verilir. Bu depoda, Dell'in ara mal tedarikçileri kendi ürünlerini depolayarak, kendi stoklarını yönetirler. Caliber, e-posta teknolojisiyle Dell tarafından gönderilen standart formlarla, ihtiyaç anında istenen gerekli sayıda parçayı bu depodan Dell'in fabrikasına aksamadan gönderme işlevini yürütmektedir. Bu sistemim yararları; Dell'in kullandığı ara parçaların, depoyu terk edene kadar Dell'e bir stok masrafı oluşturmaması ve acil bir teslimat halinde, ürünün gönderilmesi için coğrafi yakınlık sayesinde dakikaların yeterli olmasıdır. Dell'in bu sistemde elde etmiş olduğu masraf ve zaman tasarrufuna karşılık, klasik sistemi uygulayan rakipleri bir yandan stok masrafı öderken, diğer yandan teslimat süresi bakımından Compaq 12-18 saat, IBM ve Gateway ise iki gün kaybetmek zorundadırlar.

Ana kart gibi yüksek maliyetli parçalar için, yine bölgesel üreticiler ile anlaşan Dell, bu işlemlerden de zaman kazanarak bir büyük tedarikçi ile anlaşmak yerine, üç bölgesel tedarikçi ile anlaşarak, Hindistan'dan 22 günde alacağına, Meksika'dan 15 saatte kartları elde etmektedir.

Sattığı PC'ler için de ekran teslimatı yapan Dell, bu sene değişik bir uygulama yaparak, ekran teslimatının şirketten yapılmasını durdurmuştur. Ekranları kendisi üretmediği için, ürettiği PC gönderilmeye hazır olunca, UPS gibi bir taşıyıcı firmaya e-posta ile mesaj göndererek, ekran tedarikçisinin stoğundan bir adet ekran alınıp, PC ile aynı günde müşteriye ulaştırılmaktadır.

Dell'in bir diğer kazancı, üretim aşamasında olmaktadır. IBM ve Compaq'ın ürünleri iki ay boyunca satış mağazasının rafında beklerken, Dell, müşteri siparişi gelmeden parçaların siparişini vermemekte ve montaja başlamamaktadır. Bilgisayar endüstrisinde parçalar, rafta beklediği süre içinde



her geçen gün değer kaybetmektedir. Stoklarını düşük tutan Dell, parçaları o günün ucuzlamış fiyatından almakta ve IBM ile Compaq'la aynı gün satılan üründen %6 kar sağlamaktadır. Müşterilerin istediği teknolojileri süratle temin edip, dinamik bir stok yönetimi ile, değer yönetimi (asset management) yapan Dell'in toplam stoğu, 13 günlük satışına eşit iken, Compaq'ın 25 gündür. Bunlara ilave olarak, Dell'in ürünlerinin parçaları, rakiplerine oranla ortalama 60 gün daha yeni olmaktadır. Dell, stoklarını gerekli olan minimum düzeye indirmiş ve parça maliyetini düşürerek, ürünlerinin fiyatlarını rakiplerine göre %10-15 ucuzlatmıştır.

Dell'in stoklarını başarılı yönetebilmesindeki bir diğer etken de, müşterilerin taleplerini yönlendirebilmesidir. Telefonla yapılan satışlarda, müşterilerin istediği donanım, o gün elde olan parçalara göre tavsiyelerde bulunularak yönlendirilmektedir. Bu müşterilerin üçte ikisi, şirket yetkilisi tarafından verilen donanımı kabul etmektedir. Satışların %60'ının yapıldığı büyük firmalara, yıllık teknoloji seminerleri verilerek gelişmeler ve bunların işletmelere sağladığı faydalar anlatılmaktadır. Bu sayede Eastman Chemical Co. ile yapılan anlaşmada, kullanım ihtiyacı, yer ve zaman fark etmeksizin, yeni alınacak 10.000 PC'nin hepsinin aynı donanım ve yazılım programlarına sahip olmaları sağlanmıştır. Bu anlaşma Eastman'a yıllık PC maliyetlerinden 5 milyon USD tasarruf yapmasını sağlamakla beraber, firma ihtiyaçlarına göre üretilen PC ler ile de müşteri tatmini sağlanmış ve Dell, büyük bir müşteriyi, gelecek alımlar için kendisine bağlamıştır.

Dell, üretimin her aşamasında, satışın sonu ve hatta paranın toplanmasına kadar her adımda geçen sürenin, dönüşüm hızını arttırarak, elde ettiği sürat ile satışlarını ve dolayısıyla karını arttırmaktadır. Özellikle işletmeye giren nakit akışını hızlandıran Dell, yapmış olduğu herhangi bir satışı 24 saatten kısa bir sürede nakde çevirebilmektedir. Öte yandan, endüstri lideri Compaq

Computer Corp., ürünlerini aracilar ve bayiler ile sattığından, bu süre 35 günü almaktadır. Dell'in posta siparişiyle dağıtım yapan yakın takipçisi Gateway'de bile, bu süre 16.4 güne varmaktadır.

### 4.3 Gelişmeler

Altı yıl öncesinde (1991), kişisel bilgisayar endüstrisinde posta ile yapılan doğrudan satışların payı, pazarın %15'i iken, bugün, bu rakam, pazar payının üçte birine yaklaşmıştır. Kasım 96'dan itibaren yaptığı girişimleri ile, sanal dünyada, her ay %20 lik bir büyüme sağlayarak, Ağ'deki 1 numaralı perakende bilgisayar satıcısı durmuna gelen Dell, bugün kendi sitesinde günde 1 milyon USD'lik bilgisayar satışı yapmaktadır. Firma, Ağ üzerinde elektronik ticaret yaparak, müşterilerine doğrudan satış imkanı vermektedir. Özelleştirilmiş müşteri sayfaları gibi, sunulan birçok İnternet kökenli servis, müşterilere rahatlık sağlamıştır. Bu ortamda alım yapan müşteriler, önceleri sadece işletmeler ve bilgisayar teknolojisiyle yakından ilgilenen kişiler iken, bugün, bilgisayarın farklı iş kollarında da kullanılıyor olması ve evlerde kişisel bilgisayarların artması, toplumun hemen hemen her kesiminden kullanıcıyı Dell'in potansiyel müşterisi yapmıştır.

Dell'in 1996 yılında Amerika'daki satışları %71 oranında artarak, endüstri ortalaması olan %13.6 'lık büyüme hızını beş kat geçmiştir. Bu büyüme, gelirleri %47 arttırarak 7.8 milyar USD'a, düşük maliyetli iş yapma stili ile de, firma karını %91 arttırarak 518 milyon USD'a ulaştırmıştır. Sonuç olarak, endüstrinin en iyi büyüyen firması durumuna gelen Dell'in, bu artışı 97 yılı içinde de devam ettirerek, satışlarının 10.2 milyar USD'a ulaşması beklenmektedir. Görüldüğü gibi, Dell, endüstri içerisinde, düşük marjlı bir posta-sipariş işleminden, yüksek marjlı ve yüksek servis verebilen bir işletme haline gelmiştir.

Yatırımcılar için çok karlı bir yatırım aracı olan Dell hisselerinin getirisi yüksektir. Dell hisse fiyatı 1996 yılı içinde neredeyse dört kat artarak, IBM, Compaq, Hewlett-Packard, Cisco Systems ve hatta Intel ve Microsoft gibi

firmaların getirilerinden de iyi rakamlara ulaşmıştır. Geçen çeyrek yıl içinde, yatırılan her bir US Dolar için Dell hissedarları \$1.54 alırken Compaq \$0.59, IBM \$0.47 almıştır.

Dell Computer Corportion (Nasdaq:DELL), 1997 yılının ikinci çeyreğinde edinilen rakamlara göre, bugün Amerikan iş dünyasına masaüstü bilgisayarların temininde 1 numaraya yerleşmiştir. Massachusetts kökenli International Data Corporation (IDC)'a göre, orta ve büyük Amerikan işletmelerine gönderilen ürün teslimatında birincidir. 1997 yılı Nisan-Haziran üç aylık döneminde Dell'in pazar payı %18.4 iken, Compaq %16.5, Hewlett-Packard %13.8, IBM %9.3, ve Gateway 2000 ise %2.2 dir.

Dell, ayrıca Amerikan federal, eyalet ve yerel hükümet kurum ve organlarına satışlarda, %14'lük paya sahip olarak, bu pazarda da bir numaraya yükselmiştir. IDC raporuna göre, Amerikan pazarında, orta ve büyük ölçekli işletmelere tüm sistem (masa ve diz üstü bilgisayarlar ile sunucular ele alındığında) ve toplam PC satışında yüzde 15.3'lük pay ile ikinci sıradadır. Bir Fortune 500 firması olan Dell, geçen yılki 9.8 milyar USD 'lık geliri ile, bilgisayar sistemlerinin doğrudan pazarlamasında dünya lideridir. Bu satışlarıyla Dell, dünya çapında ikinciliğe yükselmiştir

Dell'in PC alanında gösterdiği başarı firmayı, diğer bilgisayar türlerinin üretimine de yönlendirmiş ve bu üretim tekniği ile, 10 milyar USD'lık ağ dağıtıcısı (network server) pazarına girmiştir. Dell'in toplam satışlarına %6lık bir katkı payı olan bu dalda, 97'nin ikinci çeyreğinde, %300'lük bir büyüme sağlanmıştır. Aynı şekilde, 40 milyar USD'lık notebook PC pazarında, büyük firmalar arasında 6. sıraya yükselmiştir. Dell Amerika'da en büyük 5. dizüstü bilgisayar satıcısıdır. IDC'a göre Dell'in dizüstü bilgisayar gelirleri son bir senede %93 artmıştır.

Dell, müşterilerinin özelliği ve ödeyebilme gücüne göre sistemler inşa etmektedir. “Tek ölçünün her bedene uydurulması” (one size fits all) düşüncesinin tam tersine, değişik müşteri grupları ve ihtiyaç alanları için değişik ürün seçenekleri sunmaktadır. Dell Latitude® ailesi ve Dell Inspiron® serisi ile, büyük işletmeler ve girişimciler hedef alınmış, ve bu kullanıcıların ihtiyaç ve kullanım alanlarına göre geliştirilen Dell OptiPlex® ve Dell Dimension® masaüstü bilgisayarları ile, ev kullanıcıları ve küçük-orta büyüklükteki işletmelerin ihtiyaçları, daha kolay karşılanır olmuştur. Dell’in yeni diz üstü sistem serisi, pazarın büyüme yüzdesinin çok üstündedir.

Dell, Amerika’nın ikinci büyük telekomünikasyon firması olan MCI için, bir İtranet sitesi hazırlayıp, MCI ve çalışanlarına, özel fiyatlardan Dell bilgisayarları sunmaktadır. Bu sitede, siparişlerin durumunu kontrol ederek, alım işlemlerinin süratli ve daha az masraflı olmasını sağlamakta, servis ve yazılım desteği vermektedir. Bu özellikler, MCI’in sipariş sürecinden ve masraflardan tasarruf yapabilmesini sağlamıştır.

Gelecek aylarda, MCI ile kurduğu İtranet özelleştirilmiş ev sayfalarını, diğer büyük müşterileri için de yapmayı planlamaktadır. İşletmeler, devlet ve eğitim kuruluşları, Dell’in sayfasından, bir şifre ile başka bir sayfaya bağlanarak, kullandıkları teknik sistem, yenilik, gelişmiş donanım, fiyat hakkında bilgi veren binlerce sayfalık bilgiye ulaşmaktadırlar. Yıl sonuna doğru 75 büyük firma ile elektronik ticaret bağlantısı kurarak, bu firmaların çalışanlarına, firma fiyatından PC alabilme imkanı sunacaktır.

Dell, çevrim-içi dünyada, sürat ve maliyette büyük tasarruf sağlamıştır. Dell’in İnternet kullanımı ile yaratmış olduğu yeni üretim modeli, üreticilerin

elektronik ticarete geçmelerinde ilk adım olabilir. Dell firması, endüstri standartlarını kendi yaptığı uygulama ile yeniden belirleyerek, Silikon Vadisindeki ‘dönüşüm’ kelimesini “Dellüşüm” olarak değiştirmiş ve diğer firmalar için zorlu bir rakip haline gelmiştir. Endüstri içinde IBM, Compaq ve Hewlett-Packard gibi diğer firmalar da, Dell’in oluşturduğu sistemi kopyalayarak, üretim ve servis sürelerini kısaltmaya çalışmaktadırlar. Örneğin IBM, müşteriye olan firmalara montaj yapma uygulamasını sona erdirerek, dağıtıcı firması olan Micro Age Inc.’e montaj görevini vermiştir. Compaq ise, Haziran 97 de, kendi İnternet bağlantısı ile müşterilerine, ürün siparişinde bulunmaktan yazılım programlarının güncelleştirilmesine kadar, pekçok alanda hizmet sunmaya başlamıştır<sup>112</sup>.

#### 4.4 Sonuç

İnternet’in işletmelerde kullanımı, işletmenin geleceği açısından önemli bir yer tutmaktadır. İnternet’in ne olduğu ve nasıl kullanılabileceğini bilen işletmeler, strateji ve iş yapma yöntemlerini bu teknolojilere göre yeniden oluşturarak, rakipleri karşısında önemli bir avantaj elde edebilmektedirler.

İncelenen örnekte görüldüğü gibi işletmenin, yazılı medyada klasik reklamcılık anlayışı ile yapmaya çalıştığı doğrudan satış, alıcıya cazip gelmemekte, müşteri, bayi ve diğer satış yerlerinde gördüğü malı alabilmektedir. Bu ortam, satışları etkilemekte ve artan masraflarla işletmeyi zarara uğratmaktadır.

Diğer Ağ sitelerinde reklam yaparak, kendi ev sayfasına bağlantı sağlayan işletme, Ağ sitesinde ürünleri hakkında bilgi vermekte, yada ürün satışı yapabilmektedir. Bu yaklaşım, ufak bir bütçe ile daha fazla müşteriye, daha

<sup>112</sup> Bu uygulamanın tamamı önceden sunulan 3 kaynaktan derlenmiştir.

fazla servis ulaştırma imkanı yaratırken, maliyetleri kontrol altına alarak, etkin sonuçlar yaratmaktadır. Süreklilik için karlılık amacıyla hareket eden işletmeler, müşteriye rahatlık ve düşük fiyat sağlama yanında, reklam ile perakende satış işlemleri arasındaki çizgiyi de Ağ aracılığıyla azaltmaktadırlar. Ele alınan örnekte de görüldüğü gibi, işletmeler, sitelerinde hazırladıkları etkileşimli ortamdan da satış yaparak, satış grafiklerini yükseltmektedirler. Yapılan İnternet yatırımının getirisi kısa zamanda ve büyük miktarda elde edilebilmekte ve giderleri ise, klasik metodlara göre harcanandan çok daha az olmaktadır.

Site sayfası üzerinde çalışan yazılım programları ile kurulan interaktif bağlantı, müşterilerin ihtiyaç ve bütçesine göre sipariş vermelerini sağlamaktadır. Bu imkanlar, müşteri için özelleştirilmiş ürüne ulaşabilme esnekliğini sağlarken, firma, elde edilen bilgilerden müşteri bazlı oluşturma, piyasa ve müşteri analizlerini değerlendirme ve uzman tavsiyesinde bulunma işlevlerini yapabilmektedir.

İnternet hızlı bir iletişim aracı olduğu için, müşterilere ulaşımdaki sorunları ortadan kaldırarak, yapılan işlemlerin her basamağına hız kazandırmaktadır. Bu yeni ortamda gerçekleştirilen pazarlama ve sunum, üretimin sürecini de değiştirmektedir. İşletmeler, İnternet teknolojilerinden beklentilerini tanımlayarak, en iyi şekilde kullanabilmek için, üretim ve işlem aşamalarını da yeniden inşa etmektedirler. Örneğin, Dell'in ara ürünlerin siparişinde, coğrafi bakımdan yakın tedarikçileri seçimi, yerinde ve doğru bir stratejidir. Yine, ürün sipariş ve teslimat emrinde kullanılan standart formların, elektronik posta ile ilgili kişi ve şirketlere ulaştırılması, zaman kazancı ve maliyet azalmasına sebep olması bakımından, akılcı bir uygulamadır.

Kullanılan dağıtım kanalının fonksiyonelliği ile ölçekler ekonomisinden yararlanılmakta ve taşınan malın maliyeti düşmekle beraber, taşıyıcı firmalara

yeni fırsatlar yaratılmaktadır.

Önceleri, ürünleri hakkında bilgi verip satış yapmaya çalışan Dell gibi bir firma, zayıf imaj, az tanınırlılık ve müşteriye ulaşım gibi engelleri, İnternet aracılığıyla ortadan kaldırarak, iş yapma şeklini değiştirmiş, sunmuş olduğu işlemler ile yeni ortamda oluşturduğu, reklam ve özelleştirilebilen ürün çeşitleriyle, işlem-bilgi modeline doğru kaymıştır. İşlem yapıldıkça firma daha çok bilgi üretmekte ve bu bilgiyle müşteri ihtiyaçlarına daha çok cevap verebilen bir hizmet sunmaktadır. Bilgi altyapısını kuran işletme, kendisine üretim ve satış işlemlerinin her kademesinde destek hizmetleri sağlamakta ve yaptığı satışlarla, gelir getirici özelliği sağlamaktadır.

Küçük işletmeler, dinamik yapılarını koruyarak, İnternet'e bağımlılıklarını arttırdıkları takdirde, büyüme imkanına sahip olabilmektedirler. İnternet'te yapılan işlemler sonucu, işletme, pazara ve müşteriye daha yakınlaşmakla beraber, buradan elde edilen kuvvetli iletişim ile, değişiklikleri daha kolay takip edilebilmektedir. Ziyaretçilerinin davranışlarını izleyerek, piyasa hakkında bilgi toplayan işletmeler, müşteri reaksiyonlarına kolayca cevap verebilecek hazırlığa erişebilmektedirler.

İşletmeler, pazarda rekabetçi güçlerini korumak için, Dell gibi firmaların başarılı uygulamalarını benimseyerek, kendileri uygulayacaklardır. İşlem masraflarını düşüren işletme, maliyet liderliğini yakalayabilmektedir. Yenilik, üstün müşteri hizmetleri ve geliştirilen marka kimliği ile vermiş olduğu hizmetle, kendisini rakiplerine göre farklılaştıran işletme, yeni bir ortamda ticaret yapmakta ve hizmet vermektedir.

Görüldüğü gibi, İnternet'in işletmelerde kullanımı, yaratılan ortamın



kolaylığı ve esnekliği açısından, işletmelere büyük avantajlar sağlamakta ve işletme sürekliğini pazar içerişinde bir anlamda sağlamlaştırmaktadır.

## SONUÇ

Günümüz dünyasında İnternet kullanımı, iş ve akademik çevreler tarafından, ilgi ile izlenerek, işletmelerin İnternet'i kullanım şekli, amacı, pazar içinde sağladığı avantajlar ve tehlikeler belirlenmeye çalışılmaktadır.

Önceleri sadece akademik ve araştırma amaçlı bir iletişim aracı olan ağ, bugün, dünyanın en büyük ticari ağı haline dönüşerek, bazı işletmelere, dünya piyasasında rekabet etme, çok yönlü ve dinamik olma imkanını verirken, bazılarını da bu şekilde davranmaya zorlamaktadır. İnternet kullanımının, yakın gelecekte daha çok sayıda firma tarafından, daha bilinçli ve etkin uygulanması ile, bu teknolojik ağ, iş dünyasının ayrılmaz bir parçası halini alacak ve ticari faaliyetlerin şekli ve rekabet koşulları da önemli ölçüde değişecektir. Bu yeni ortama katılabilmek ve kalıcı olabilmek için, firmaların, bugünden hazırlıklı olmaları gerekmektedir.

İşletmeler, İnternet kullanımına başlamadan önce, öncelikle oluşum ve işlerlik açısından İnternet'i tanımalıdırlar. Aktiviteler, teknolojik bir yapı üzerinde gerçekleştiğinden, İnternet'in ve elektronik işlemlerin, bugünün ticaretini ve iş yapma koşullarını nasıl değiştireceğini anlamak gerekmektedir.

Küresel alanda İnternet'ten yararlanmak isteyen herhangi bir şirket, İnternet girişimi için bir işletme modeli seçmeli ve bu yeni ortam aracılığıyla verilen bilgilerin ve yapılan işlemlerin, mevcut modeli nasıl etkileyeceğini belirlemelidir. Şirket, ayrıca, çeşitli Ağ kullanıcılarının kimler olduğunu, bu ortamın hangi özel müşteri gereksinimlerini karşılayacağını ve İnternet'teki varlığın değişen bir müşteri bazına, gereksinimlerine, rakiplerin faaliyetlerine ve teknolojik gelişmelere nasıl yanıt vereceğini de değerlendirmelidir. Uluslararası pazarlamacılar için yeni ortamın özelleştirilme yeteneği ile, dünya çapında

piyasaya girerken tutarlılık ve kontrolü elde tutma isteği arasında bir dengenin sağlanması, ciddi bir güçlük teşkil edecektir.

Küresel altyapının yeni rekabet gerçeklerine adapte olabilmesi için, şirketlerin strateji ve teknik yenileme faaliyetlerini, konum, pazarlama ve dağıtım bakımından yeniden oluşturmaları gerekmektedir. Mevcut şirketler, ürün bilgilerinin elektronik olarak dağıtıldığı ve özelliğine göre, postayla teslim edildiği bir elektronik ticaret sistemi için uygun düzenlenmeler yapmalıdırlar. Bu düzenlemeler yapılırken, öncelikle, firma hedefleri tanımlanmalı ve daha sonra, belirlenen amaçta en uygun ağ sistemi seçilmelidir. Sistem, güvenlik, politika ve eğitim konularına dikkat edilerek kurulmalıdır. Yöneticilerin ilgilerini, herbir aşamadaki sayısız teknik ayrıntıya odaklamak yerine, ağ gereksinimleri ile şirket öncelikleri arasındaki denge kurulmaya çalışılmalıdır. İnternet kullanımında aynı ya da farklı pazar içindeki diğer işletmelerin tecrübeleri de göz önüne alınmalıdır.

Sanal dünyada oluşturulan firma, müşteri, ortak ve tedarikçiler arasında kurulan ağlarla birbirlerine bağlanarak, değer zincirini yeniden tanımlayabilmektedir. Yaratılan yeni kanallarla geliştirilen yeni elektronik ticaret, gerçek anlamda global, elektronikleşmiş ekonomilerin kurulmasına temel teşkil etmektedir. İşletmeler bu yeni ortamda, doğru strateji ve doğru planlama ile, düşük maliyetle daha etkin ve verimli ticari faaliyette bulunma imkanına sahiptirler. Daha çok sayıda kullanıcı, ülke ve şirket, çevrimiçi ortama katıldıkça, yazılım, reklamcılık, bankacılık, sigortacılık, fiber optik, yayıncılık, iletişim, satış ve araştırma gibi, pekçok farklı sektörde iş sahası açılacak ve İnternet, olağanüstü bir hızda büyümeye devam edecektir.

İnternet daha büyük bir iş platformu haline geldikçe, yeni gelişmeler olacaktır. Bunlardan birincisi; İnternet altyapısı güçlenip, daha yüksek

kapasitede, güvenli hizmet verecek ve daha çok işlem WWW üzerinde yapılacaktır. İkincisi; İnternet ile uyumlu olmayan diğer sistemlerle bağlantı kurulacak ve elektronik bilgi değişimi ve işlem uygulamaları daha da önem kazanarak artacaktır. Üçüncüsü; kullanıcılar, istedikleri yer ve zamanda, herhangi bir aracı kullanarak, erişim imkanına sahip olacaklar ve emniyetle ticari işlem yapacaklardır. Son olarak, İnternet'deki bilgi birikimiyle, bilginin daha etkin sınıflandırılarak, kolay ulaşımı ve dağıtımı için yeni teknikler geliştirilecek ve bilgi hizmetleri ayrı bir sektör haline gelecektir.

Hizmet sektöründeki bu ilerlemeler, özellikle gelişmekte olan ülkelerde, telekomünikasyon alt yapısına gerekli yatırımların yapılması ve İnternet bağlantısı için ücretsiz telefon hatlarının sağlanması sonucu toplumun eğitilmesi ve tüketicinin bilinçlendirilmesi konularında önemli faydalar sağlayacaktır. Standartları daha güçlü ve ikna edici hale geldikçe, güvenlik ve teknik sorunlar çözümlendikçe, hiç şüphesizki, İnternet, evrensel bilgi platformunun tercihi ve iş dünyasının ayrılmaz bir parçası olacaktır.

**KAYNAKÇA**

Alter, Steven. **Information Systems; A Management Perspective.** USA: Addison-Wesley Pub., 1992.

Applegate, Lynda M., F. Warren McFarlan, James L. McKenney, **Corporate Information Systems Management: The Issues Facing Senior Executives.** USA: Irwin, 1996.

Baldwin, Carliss Y. ve diğerleri. **Competition in Global Industries.** Boston, ed. Porter, Michael E. USA: 1986.

Billy Barron ve diğerleri. **The Internet 1996 Unleashed.** USA: Sams.net, 1995.

Byars, Lloyd L., Leslie W. Rue, Shaker A. Zahra. **Strategic Management.** USA: Irwin, 1996.

Canter, Laurance A., Martha S. Siegel, **How to Make a Fortune on the Information Superhighway.** NY, USA: HarperCollins Pub., 1995.

Cronin, Mary J. **Doing More Business on the Internet: How the Electronic Highway Transforming American Companies.** USA: Van Nostrand Reinhold, 1995.

Cronin, Mary J., (ed.) **The Internet Strategy Handbook: Lessons from the New Frontier of Business.** Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996.

Czinkota, Michael, Ilkka A. Ronkainen. **Global Marketing.** USA: The Dryden Press, 1996.

Ellsworth, Jill H. ve Mattjew V. Ellsworth. **The Internet Business Book.** USA: John Wiley & Sons, 1994.

- Janal, Daniel S., **101 Businesses You Can Start on the Internet**. USA: Van Nostrand Reinhold, 1996.
- Lester, James D., **Writing Research Papers**. New York: HarperCollins College Publishers, 1996.
- Levinson, Jay Conrad ve Charles Rubin. **Guerilla Marketing: The Entrepreneur's Guide to Earning Profits on the Internet**. New York: Houghton Mifflin, 1995.
- Montgomery Cynthia A., Michael Porter. **Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage**. Boston: 1991.
- Porter, Michael E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: 1980.
- Porter, Michael E., **Interbrand Choice, Strategy, and Bilateral Market Power**. U.S.A.: 1976.
- Quelch, John A., Robert J. Dolan, Thomas J. Kosnik. **Marketing Management: Text and Cases**. USA: Irwin, 1993.
- Sterne, Jim. **World Wide Web Marketing: Integrating the Internet into Your Marketing Strategy**. USA: John Wiley & Sons, 1995.
- Tapscott, Don. **The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Intelligence**. USA: McGraw, 1996.
- Wesley Dan, Judith Wesley. **Developing Real World Intranets**. USA: The Coriolis Group, 1996.

## Makaleler

Alba Joseph ve diğerleri. "Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces". **Journal of Marketing**, July 1997, Vol 61. No. 3, s.38-53.

Angehrn, Albert A., Jens F. Meyer. "Developing Mature Internet Strategies: Insights from the Banking Sector". **Information Systems Management**, Summer 1997, s 37-43.

Foundyller, Charles. "Forming an Intranet/Internet"  
**Strategy.Computer-Aided Engineering**, June 1996, s. 76.

Arnst, Catherine, The Coming Telescramble : Special Report.  
**Business Week**, April 8, 1996. s. 64-66.

Barsoum, Khalil, Four key strategies to become technology-ready .  
**CMA Magazine**, November 1996, s. 4.

Cortese, Amy, "A Way Out of the Web Maze", Special Report,  
**Business Week**, February 24, 1997, s.94-106.

Cortese, Amy, John Verity, Kathy Rebello, Rob Hof. "The Software Revolution", Cover Story, **Business Week**, December 4, 1995, s. 78-90.

Cortese, Amy, John Verity, Russel Mitchell, Richard Brandt.  
"Cyberspace":Special Report, **Business Week**, February 27,1995.  
s. 78-86.

Cortese, Amy. "Here Comes the Intranet": Special Report, **Business Week**, February 26, 1996, s. 76-84.

- Coy, Peter, Robert Hof, Paul C. Judge. "Has the Net Finally Reached the Wall?". **Business Week**, August 26, 1997. s.62-66.
- Groenfeldt, Tom. "Who's in the Driver's Seat?", **Journal of Business Strategy**, January/February 1997, s. 36-41.
- Gross, Neil. "New Ticks For Help Lines". **Business Week**, April 29, 1996, s. 97-98.
- Haapaniemi, Peter. "Cyber-Strategy". **Journal of Business Strategy**, January/February 1997, s. 22-35.
- Hamill, Jim ve Karl Gregory, "Internet Marketing in the Internationalisation of UK SMEs". **Journal of Marketing Management**, 1997, 13, 9-28.
- Hof, Robert D., Elizabeth Lesly. "Don't Surf To Us, We'll Surf To You", **Business Week**, September 9, 1996. s. 108-109.
- Hof, Robert D., Seanna Browder, Peter Elstrom, "Internet Communities": Special Report, **Business Week**, May 5, 1997, s.64-84.
- Kantor, Andrew, Michael Neubarth, "Off the Charts: The Internet 1996". **Internet World**, December 1996, s. 44-51.
- McBride, Neil. "Business Use of the Internet: Strategic Decision or Another Bandwagon?". **European Management Journal**. GB, Vol.5 No.1, February 1995, s. 58-67.
- McWilliams, Gary. "Whirlwind on the Web", **Business Week**, April 7, 1997 s. 132-136.
- Paul, Pallab. "Marketing on the Internet". **Journal of Consumer Marketing**, Vol 13 No: 4 1996, s. 27-39.
- Poon, Simpson, Colin Jevons. "Internet-enabled International



Marketing: A Small Business Network Perspective", USA:

**Journal of Marketing Management**, 1997, 13, 29-41.

Quelch, John A., Lisa R. Klein. "The Internet and International Marketing". **Sloan Management Review/ Spring 1996** 60-75.

Rebello, Kathy, Larry Armstrong, Amy Cortese. "Making Money on the Net, Special Report, **Business Week**, September 23, 1996, s. 104-118.

Tetzeli, Rick. "Getting Your Company's Internet Strategy Right", **Fortune**, March 18, 1996, s. 73-78.

"The Annual Report on Information Technology", Special Report, **Business Week**, June 24, 1996, s. 71-118.

Verity, John W., "Invoice? What's an Invoice?". **Business Week**, June 10, 1996, s. 110-112.

