

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**E-TİCARET PERFORMANSINA ETKİ EDEN
FAKTÖRLERİN ANALİZİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Müh. Özgür Utkan ERİŞ**

Anabilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ

Programı : MÜHENDİSLİK YÖNETİMİ

OCAK 2008

**E-TİCARET PERFORMANSINA ETKİ EDEN
FAKTÖRLERİN ANALİZİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Müh. Özgür Utkan ERİŞ
(507051222)**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 18 Aralık 2007
Tezin Savunulduğu Tarih : 29 Ocak 2008**

**Tez Danışmanı : Prof.Dr. Fethi ÇALIŞIR
Diğer Jüri Üyeleri Doç.Dr. Mehmet Mutlu Yenisey (İ.T.Ü.)
Dr. Halefşan SÜMEN (İ.T.Ü.)**

ÖNSÖZ

Bu çalışma, artan telekomünikasyon ve bilişim imkanlarıyla, değişen ve elektronik ortama taşınan ticaret aktivitelerine, organizasyonların başarılı adaptasyonunun nasıl mümkün olacağı sorusuna alternatif ve kapsamlı bir cevap yaratma amacıyla yapılmıştır.

E-ticaret gibi geniş bir konuda e-ticaret başarısına etki eden kritik faktörlere odaklanmamı sağlayan ve bu “açık denizde” yolumu bulmamda kılavuz olan, yoğun programında her zaman bana da zaman bulunan saygıdeğer hocam, Profesör Fethi Çalışır’a ve araştırma görevlisi Çiğdem Altın Gümüşsoy’a teşekkürü bir borç bilirim.

Yoğun iş temposu ve tez çalışmasını bir arada yürütürken sık sık bozulan moralimi düzelten, çalışmanın bitmesine vesile olan annem, babam, ablam ve kız kardeşime de ne kadar teşekkür etsem azdır.

Aralık, 2007

Özgür Utkan ERİŞ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
1. GİRİŞ	1
1.1. E-ticaretin Tanımı	1
1.2. E-ticarette sık kullanılan kavramlar	2
2. E-TİCARETİN TARİHSEL GELİŞİMİ	3
2.1. E-ticaret evrimi	3
2.2. E-ticaret evriminde dört aşama	3
2.2.1. Ön-web çağı	4
2.2.2. Reaktif-web çağı	4
2.2.3. İnteraktif-web çağı	4
2.2.4. Entegre web çağı	5
3. E-TİCARET MODELLERİ	8
3.1. E-ticaret başarı modeli	8
3.1.1. İç Sürükleyiciler	9
3.1.2. İç Engeller	10
3.1.3. Dış Destekleyiciler	11
3.1.4. Dış Engeller	12
3.2. Sosyal ve Ekonomik bir ortam olarak e-ticaret	14
4. GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER VE TÜRKİYE	16
4.1. Gelişmekte Olan Ülkelerde E-Ticaret	16
4.2. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkeler arasındaki Farklar	21
4.3. Türkiye’de E-Ticarete Ait İstatistiksel Verileri	26
5. E-TİCARET BAŞARISINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER	29
5.1. Teknoloji Entegrasyonu	30
5.2. İş Kaynakları	31

5.3. İnsan Kaynakları	33
5.4. Teknolojik Faktörler	34
5.5. Web sitesi Kullanımı	34
5.5.1. Kullanışlılık	34
5.5.2. Kullanım Kolaylığı	35
5.6.Çevresel Faktörler	36
5.6.1. Müşteri Baskısı	36
5.6.2. Rekabet Baskısı	37
5.6.3. Pazar	38
5.6.3. Devlet Politikaları	38
5.7. Strateji	39
5.8. Küreselleşme	40
5.9. Kültürel Etki	41
6. DİĞER ÇALIŞMALAR	43
6.1. Kavramsal model ve hipotezler	49
6.2. Metodoloji	53
6.3. Bulgular	54
6.3.1. E-Ticaret Performans Faktörleri	54
6.3.2. E-Ticaret Performansı Üzerine Regresyon	55
6.4. Tartışma	56
6.5. Sonuç	58
KAYNAKLAR	61
EKLER	67
ÖZGEÇMİŞ	72

KISALTMALAR

B2B	: Business to Business
B2C	: Business to Customer
C2B	: Customer to Business
C2C	: Customer to Customer
CCO	: Cisco Connection Online
CEO	: Chief Executive Officer
EDI	: Elektronik Data Interchange
GSMH	: Gayrisafi Milli Hasıla
IT	: Information Technology
ITU	: International Telecommunication Union
KOBI	: Küçük Orta Ölçekli İşletmeler
OECD	: Organization for Economic Cooperation and Development
P2P	: Peer to peer
ROCI	: Return on Customer Investment
ROI	: Return On Investment
WWW	: World Wide Web
URL	: Uniform Resource Locator
XML	: Extended Mark-up Language

TABLO LİSTESİ

		<u>Sayfa No</u>
Tablo 3.1	E-ticaret başarısı için üst seviyede iskelet	9
Tablo 4.1	Sektör Sürükleyicileri	24
Tablo 4.2	E-ticaret düzenlemeleri	26
Tablo 4.3	Yıllara göre ülkeler arası e-hazırlık indeksi sıralaması	27
Tablo 5.1	Literatürde e-ticaret performansına etki eden kritik başarı faktörlerinin özeti	29
Tablo 6.1	E-ticaret başarı faktörlerinin sıralaması	46
Tablo 6.2	Literatürde e-ticaret performansı ile ilgili çalışmalar ve metodolojileri	50
Tablo 6.3	Örnek Popülasyon Dağılımları	54
Tablo 6.4	E-Ticaret Performansı Etkenlerinin Ortalama Standart Sapma ve Güvenilirlik değerleri	55
Tablo 6.5	E-Ticaret Performans Göstergelerinden Sapma	56

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1 : E-ticaret sitelerinin evrimi.....	7
Şekil 3.1 : E-ticaret ve ortamları	15
Şekil 4.1 : Gelişmekte olan ülkelerde Organizasyon ve Müşteri seviyesinde e-ticaret engelleri.....	19
Şekil 4.2 : Gelişmekte olan ülkelerde e-ticaret yayılımını etkileyen faktörler	20
Şekil 4.3 : Kişi başına GSMH ile GSMH'deki E-ticaret satışı yüzdesi	22
Şekil 6.1 : E-ticaret performansını etkileyen faktörler	51

E-TİCARET PERFORMANSINA ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN ANALİZİ

ÖZET

Son yıllarda hızla gelişen ve değişen teknoloji hayatın her yönünü derin biçimde etkilemektedir. Bu etki geleneksel ticaret sürecini ve iş yapış biçimlerini de değiştirmektedir. İnternet yayılımının başlangıç süreci, ticari aktivitelerde tanıtım sürecinin sanal ortama aktarımı şeklinde gerçekleşti. Gelişen teknoloji ürün ve hizmet çeşidine göre satışın, teslimatın, ödemenin, servis sonrası destekleyici süreçlerin internet üzerinden yapılmasını, elektronik ticareti mümkün kıldı. Uzun yıllar içerisinde elde edilen deneyimlerle oluşmuş bu süreçleri yeni ve alternatif bir kanal olan internet ortamına adapte etmek firmalar açısından hayati öneme sahiptir. Bazı firmalar bu süreci çok başarılı bir şekilde gerçekleştirirken bazı firmalar ölümcül sonuçlar doğurabilecek başarısızlıklar yaşamışlardır. Firmaların e-ticarete adaptasyon sürecini başarıyla gerçekleştirmeleri için bu sürece etki eden faktörler ve etki düzeylerinin tespiti bu çalışmanın temel hedefiydi.

İnternet sürekli bir evrim içerisindedir. Bu sürekli gelişme sonucunda entegre-web çağı olarak adlandırılan bir döneme girilmiştir. Artık organizasyonların teknoloji kaynaklarına sahip olmanın ötesinde ihtiyaç duydukları şey mevcut teknolojileri bütünleşik bir biçimde kullanabilmektir. Bu dönem organizasyonlarda kullanılan teknolojilerin entegrasyon ihtiyacının ön plana çıktığı bir dönemdir. Hızla gelişen teknolojileri kullanabilecek insan kaynağı yetiştirmekte ve elde tutmakta elektronik ticaret başarısı için önemli bir unsurdur. Yeterli çalışan yetkinliği ve yönetim desteği olmayan projelerin başarı şansı düşüktür. Başarılı e-ticaret için genel kabul görmüş bir diğer unsurda kısa ve uzun vadeli iş ve kaynak planlamalarının e-ticareti göz önünde bulundurarak hazırlanmış olmasıdır.

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde e-ticaret başarısını etkileyen faktörlerle gelişmiş ülkelerde başarıya götüren faktörler arasında kültürel etkileri de göz önünde bulundurarak inceleme yapmak önem arz etmektedir. E-ticaret başarısında e-ticaret süreci için tahsis edilebilir kaynaklar arasındaki önemli farklıklar sebebiyle firma büyüklüğü de göz önünde bulundurulmuş bir faktördür.

E-ticarete adaptasyonun en önemli motivasyon sebeplerinden müşteri ve rekabet baskısı e-ticaret başarı faktörleri incelenirken göz önünde bulundurulmuş boyutlardır.

Literatürün detaylı taraması sonucunda e-ticaret başarısına etki eden kritik faktörler belirlenmiş ve çalışma anketi hazırlanmıştır. Anket 81 büyük ölçekli firmada yöneticilere uygulanmıştır. Önerilen model ve hipotezlerden hareketle çoklu regresyon analizi metoduyla incelenen anketler sonucunda elde edilen bulgular e-ticaret başarısını tahmin etmede rekabet baskısı, müşteri baskısı, teknoloji entegrasyonu ve tamamlayıcı iş kaynakları faktörlerinin önemli etkisi olduğudur. Tamamlayıcı İnsan Kaynakları faktörünün e-ticaret başarısını tahmin etmede bir etkisi görülmemiştir. Elde edilen sonuçlar literatürle paralellik göstermektedir.

ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING E-COMMERCE PERFORMANCE

SUMMARY

Increasingly growing and changing technology affects all aspects of life. This effect is changing the traditional commerce processes and work styles. Startup phase of the internet diffusion was transferring the introduction process of commercial activities to the virtual environment. According to the product and service types, developing technology enables selling, procurement, payment and after sale support processes via web. Adapting the processes which form by experience in decades to an alternative channel “Internet” is vital for organizations. Some organizations actualized this process successfully, some organizations are encountered fatal failures. The target of this study was determining the factors and their impact ratio to the successful e-commerce adoption continuum.

Internet continuously evolves and it is now at the age of integrated-web age. Anymore beyond to retain the technology resources, organizations need to integrate their existent technologies. At this age technology integration coming to prominence. It is also important to educate and retain human resources in order to use effectively rapidly growing technologies. Projects without adequate employee competencies and management support have low success rates. Widely accepted another item for successful e-commerce is concerning e-commerce at the short and long term business and resource planning.

There are differences between e-commerce success factors for developing countries as Turkey and developed countries. These differences have to observe respecting cultural differences. In order to determine e-commerce success factors It shouldn't be ignored that firm size is an important issue because of the differences between dedicated resource capacities.

Most important e-commerce adoption motivators, customer and rivalry pressure dimensions are respected at the observation process of e-commerce success factors.

After a comprehensive literatur review, critical factors of e-commerce success were determined and survey questions are prepared. Questionarries are conducted with 81 managers of large scale companies. Respecting to the proposed model and hypothesis, survey data is observed using multiple regression analysis. Results shows that competitor pressure, customer pressure, technology integration and complementary business resources are significantly affects e-commerce success prediction. However complemetary human resources doesn't have an effect in order to predict e-commerce success. Results are consistent with the literatur.

1. GİRİŞ

1.1 E-ticaret Tanımları

E-ticaretin pek çok tanımı vardır. Bunlardan birisi Dünya Ticaret Örgütünün elektronik ticaret üzerine çalışma programında yer alan ifadedir. E-ticaret üretim, dağıtım, pazarlama, ürün ve hizmet tesliminin elektronik anlamda yapılması olarak anlaşılmaktadır.

Bir diğer tanım da, e-ticaret sadece internet yoluyla ürün satmak ya da satın almak değildir, satış sürecini destekleyen tüm diğer aktiviteleri de kapsar. Şüphesiz ki e-ticaret iş süreçlerini değiştirmekte ve yeni süreci değiştirecek şekilde organizasyonel yapıyı da değiştirmektedir (Quaddus and Achjari, 2005).

OECD'nin belirlemiş olduğu tanımda ise e-ticaret iş odakları, ev sakinleri, bireyler, hükümetler diğer resmi ya da özel kuruluşlar arasında bilgisayar ağları üzerinden ürün ve hizmet satınalma ya da satış olarak gerçekleştirilen elektronik işlemlerdir. Ürün ve hizmetler bu ağlar aracılığıyla sipariş edilir fakat ödeme ya da ürün hizmet teslimi çevrimiçi de (online) çevrimdışı da (offline) olabilir (Numberger, Rennhak, 2005).

E-ticaret yalnızca internet yoluyla ürün almak ve satmak değil fakat aynı zamanda müşterilere servis vermek, iş ortaklarıyla ilişkileri artırmak ve organizasyon içi iş idaresidir. Bu tanım e-ticaretin 3 katmanını ifade etmektedir. (i) organizasyon içi ya da iş içi e-ticaret idaresi ana temsilcisi şirket içi ağ (intranet) ya da iç e-mail sistemidir. (ii) organizasyonlar arası ya da diğer iş ortaklarıyla iş idaresi temel temsilcisi ortaklara açık ağ (extranettir) (iii) en sonucusu da herkese açık olan genel bir alandır (Piris, Fitzgerald and Serrano, 2004).

Bu tanım diğer tanımlara nazaran daha kapsamlı bir yaklaşım sunmaktadır ve bu çalışmada temel teşkil edecek yaklaşımdır.

1.2 E-ticarette Sıklıkla Kullanılan Kavramlar

Literatürde e-ticareti taraf ilişkisi boyutunda temel olarak 4 gruba ayıran bir sınıflandırma kabul görmüştür.

B2B (Organizasyondan organizasyona): İki organizasyon arasındaki tüm e-ticaret aktivitelerini ifade eder. Tüm diğer aktivitelerin arasında satınalma, tedarik, tedarikçi ilişkileri stok yönetimi, kanal yönetimi, satış aktiviteleri, ödeme yönetimi, servis ve desteği içerir (Bertschek ve diğ, 2006).

B2C (Organizasyondan müşteriye) : Organizasyon ve müşteriler arasındaki karşılıklı değişimi ifade eder. B2C işlemler fiziksel ve dijital ürün ve servislerin değişimini kapsayabilir ve genellikle B2B işlemlerden daha küçüktür.

P2P (Kişiden Kişiyeye), C2C(Müşteriden müşteriye): olarakta bilinir ve müşteriler arasındaki değişim işlemlerini kapsar. Bu değişime üçüncü taraflarında katılımı olabilir.

C2B : Müşteriler bir arada hareket ederek kendilerini bir satın almacı grup gibi gösterir. Bu gruplar talep toplama gibi ekonomik amaçlı olabileceği gibi sebep ilişkili taraftar grupları gibi sosyal amaçlı da olabilir.

B2B e-ticaretin B2C e-ticarete göre daha geniş bir kapsamı vardır ve 2002'de B2B segmentteki işlem hacmi toplam e-ticaret satışının %80'ini oluşturmaktadır ve bu oran artmaya meyillidir (Bertschek ve diğ, 2006).

E-Pazaryeri : Satıcı ve alıcıların ürün ve servislerle ilgili bilgi değişimi uzlaşımı ve işlemlerin yürütülmesi için bulunduğu sanal pazar yerleridir (Pucihar ve Podiogar 2005).

2. E-TİCARETİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE GELECEĞİ

2.1 E-Ticaret Evrimi

Elektronik ticaretin hızlı büyümesi ekonomik aktiviteleri ulusal ve uluslararası bazda etkilemektedir. E-ticaret halen çocukluk aşamasındadır fakat “ağ (network) evrimiyle” ekonomik ve sosyal değişikliğin en önemli sürükleyicisi durumundadır (Braga, 2005).

Ağ (Network) devriminin en temel teknik sürükleyicisi katlanarak artan bilgisayar işlem hızıdır. 1970’lerde bir çipteki transistör sayısı kabaca her 18 ayda bir iki katına çıkmaktaydı. Çiplerdeki transistör yoğunluğu performansı artırmakta, çip maliyetleri sabit kalmaktaydı, bu sayede hesaplama aletlerinin performans/maliyet oranları dramatik bir biçimde artmıştır. 2000’lerde aynı fiyata 25 yıl öncekinden 66000 kat daha güçlü bilgisayar aygıtları alınabilmektedir. Daha da ötesinde bu akımın 2010 yılına kadar sürmesi beklenmektedir ve bu tarihte aynı fiyata 1975’e göre 10 milyon kat daha güçlü aygıtlar alınabileceği öngörülmektedir.

Son 30 yıl içerisinde bir diğer önemli akımsa iletişim ağlarındaki genişlemedir. Dijital mübadelenin tanıtılmasıyla başlayan, Telekomünikasyon ve bilgi teknolojilerinin artan birleşmesinin, fiber optik kablolar ve kablosuz ağların çok hızlı şekilde artmasıyla, fiziksel olarak yapı değiştirilmesi beklenmektedir.

1991’de internet kullanıcısı sayısı 3 milyonken, 2004 yılı sonunda 900 milyon olan bu sayının 2007 yılı sonunda 1.35 milyar kişi olması beklenmektedir (Lloyd 2005).

2.2 E-ticaret Evriminde Dört Aşama

E-ticaretin sitelerinin evriminden bahsederken 4 aşamadan bahsedebiliriz bunlar Ön-web çağı, Reaktif-web çağı, İnteraktif-web çağı ve Entegre-web çağıdır. (Şekil 2.1.) Ön-web çağı 1990’lardan öncesini Reaktif-web çağı 1990’ların başından ortasına kadar olan zamanı İnteraktif-web çağı 90’ların ortasından 2000’e kadar olan süreci Entegre-web çağı da 2000 yılı ve sonrasını ifade etmektedir (Chu ve diğ, 2007).

2.2.1 Ön-web Çağı

Dünya Çapında Ağ (WWW) gelmeden önce ticari aktiviteler kapalı bir yapıdaydı, mekanizma katıydı. İş aktivitelerini dijital bir şekilde yürütmek için iletişim kanalı konusunda uzlaşılmalıydı. İnternet herhangi iki taraf arasında iletişimi sağlasa da iş aktivitelerini kodlamak için genel bir mesaj formatı oluşturulana kadar açık iletişim sağlanamamıştır.

Bir ağ ortamı dizayn etmek ve değişim için EDI kullanılmıştır. Fakat katı bir yapısı vardır ve çekirdek teknolojisi arayüz özellikleri geliştirmeye uygun değildir. Teknoloji önceden düzenlenmiştir, bire bir ve işten işe ticarete uygundur.

2.2.2 Reaktif-web Çağı

1990'ların başlamasıyla internetteki ticari aktiviteler açık ve kolay ulaşılabilen bir ortamda yürütülerek evrim geçirmiştir. İnternet bilgi paylaşımına izin vermiştir. Dünya Çapında Ağ (WWW) oluşmuştur. Açık erişim başarılıdır. Bilgiyi paylaşmak ve görüntülemek URL belirteçlerinin keşfi ve bedava browserlar ile daha kolay olmaya başlamıştır ve iletişim artık daha-önceden ayarlanmak zorunda değildir.

Web sitelerinin çoğalmasını takiben primitif web siteleri web ortamında çoğalmaya başlamıştır. Kuvvetli web tabanlı arama motorlarının geliştirilmesiyle WWW potansiyel müşterilere ulaşmak için etkili bir kanal olmaya başlamıştır. Listeleme kataloglama, postalama ve gruplama gibi çekirdek fonksiyonlara sahip portallar genel olmaya başlamıştır.

Her ne kadar iletişim kanalı açıldıysa da bilgi için talep halen tek taraflıdır. İşler sadece taleplerle hareket edebilmektedir. Bunun yanında web kullanıcıları arasında iletişim yoktur. Daha da ötesinde e-ticaret aktivitelerinde yetersiz kişisel bilgi, işlem güvenliği sebebiyle kısıtlanmaktadır.

2.2.3 İnteraktif-web Çağı

Bu dönemde artık e-ticaret tek taraflı aramadan iki taraflı ticari bir sürece doğru evrim geçirmiştir. E-ticaret sitelerinin web'de geliştirilmesiyle alma-satma işlemlerinin iki taraflı uzlaşma için gerekliliği ortaya çıkmıştır. İnteraktivite birincil olarak çekirdek

teknolojilerin (cookies) varlığı olarak ortaya çıkmıştır. Bir katılımcının ayak izlerini takip eden cookie interaktiviteye izin vermiştir. Süreç devamlılığının provizyonu yeni e-ticaret aktivitelerinin yürütülmesini sağlamıştır. Online alışveriş yaşayabilir hale gelmiştir. Kişiselleştirme ve uyarılma interaktif süreçlerin bir sonucu olarak kullanılabilir hale gelmiştir. Çeşitli ve kapsamlı yapıda yeni çevrimiçi (online) alışveriş ortamları meydana çıkmıştır. İnteraktivitenin bir sonucu olarak çevrimiçi(online)-komisyonculuk ortaya çıkmıştır. Online linklerin geliştirilmesiyle web siteleri satıcıları ve alıcıları eşleştirmiştir (Chu ve diğ. 2007).

Alışveriş, kişiselleştirme, komisyonculuk, satınalma, satış gibi yeni e-ticaret aktivitelerini desteklemek için yeni çekirdek iş fonksiyonları geliştirilmiştir. Bu çağ kişisel satınalma ve satışı mümkün hale getirmiştir.

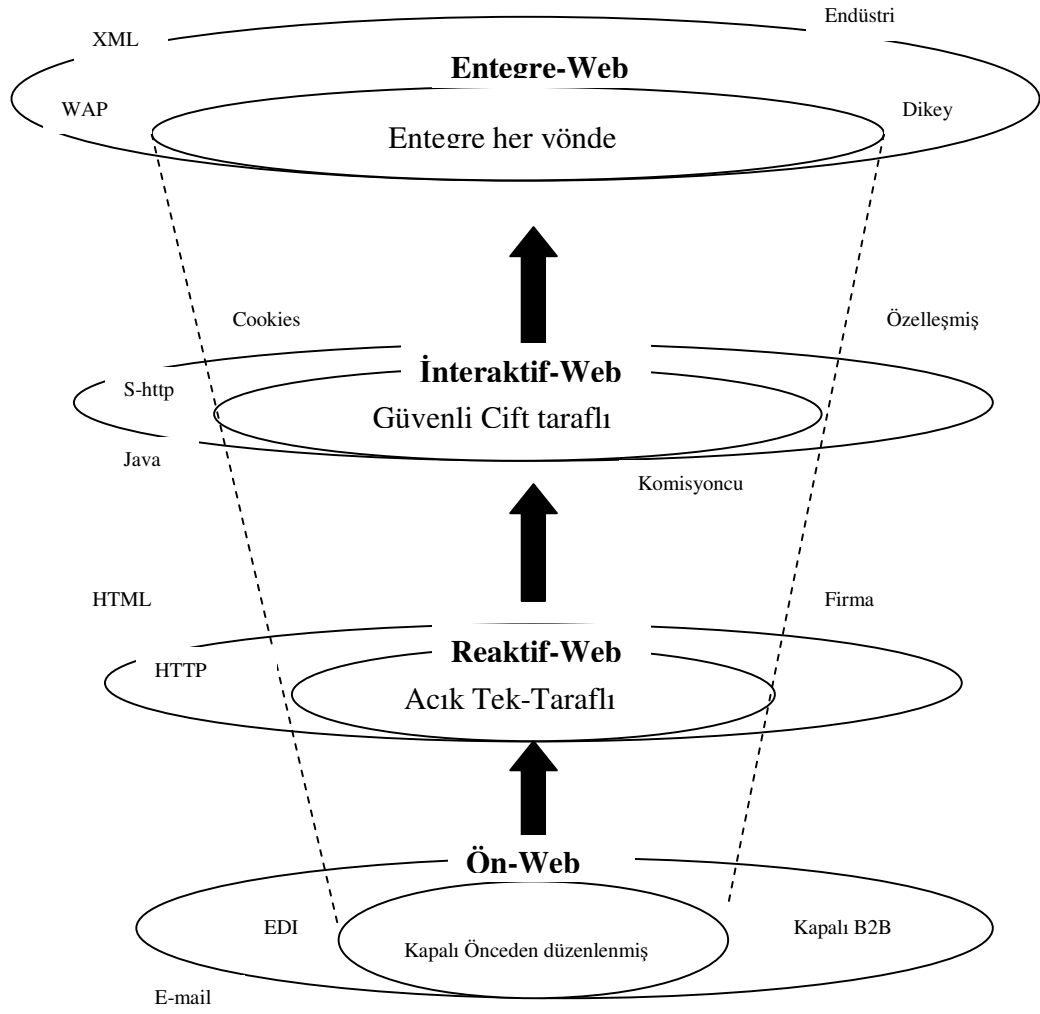
2.2.4 Entegre Web Çağı

Yeni e-ticaret aktivitelerinin yaratılmasıyla bunların yönetimi de zorunlu hale gelmiştir. Yüzyılın sonlarına doğru web sitelerinde birlikte işlerlik ortaya çıkmaya başlamıştır. Bununla birlikte web sitelerini iş süreçleriyle çevrimiçi (online) hale getirmenin yollarını araştırılmaya başlanmıştır: artan web siteleri sadece çevrimiçi (online) ticari aktiviteleri yürütmek için değil e-iş süreçlerini de yönetmek için kullanılmaya başlandılar. Bu çağ e-tedarik zinciri yönetimi, e-işbirliği, e-yeniden mühendislik, e-temin gibi e-iş süreçlerinin ortaya çıkmaya başladığı çağ olarak görülmektedir. Hem pazaryeri hem de yönetim platformu olarak tasarlanan web siteleri ile aktivite ve süreçler çevrimiçi (online) olarak birbirine dolanmaya başlamıştır. İş birliği, stratejik ortaklık ve tek seferlik iş servisleri mümkün hale gelmiştir. Birlikte işlerlik veri paylaşımını gerektirmektedir. Bu da ilk olarak bilgi seçiminin gerekliliğini tanımlamaktır. Tanımlama sıralaması sağlayarak XML gibi bir teknolojiyle seçip çıkarma mümkündür. Bununla kalıtımsal sistemler ya da farklı bir satıcının web sitesindeki yazılım tarafından verinin çekilip kullanılması mümkündür. İkincil olarak web siteleri arasında iş süreçlerinin yönetimi için katılımcılar arası iletişimi desteklemek ve bunun için standart tanımlama gereklidir. Üçüncü olarak da veritabanına siteler arası erişim gereklidir (Şekil 2.1. Chu ve diğ, 2007).

Platformlamayı sağlayacak operasyonel bir ortam da çevrimiçi (online) entegrasyon için gereklidir. Platform e-iş süreçlerini izleyebilir, bağlantı kurabilir, düzenleyebilir ve gösterebilir. Bir başka temel gereksinimse çevrimiçi (online) karar destek sistemleridir.

Entegre web siteleri firmalar arası e-iş süreçlerinin dikey yönetimini gözetebilir. Bu tip yetkinlikler özellikle e-işbirliği, e-tedarik zinciri yönetimi, e-müşteri ilişkileri yönetimi, e-temin gibi şirketler arası süreçlerde kullanışlıdır. Şirketler arası süreçleri entegre eden firmalar üçüncü taraf acentalardır. E-ticaret aktivitelerini ve üçüncü taraf servis sağlayıcıların iş süreçlerini yöneten dördüncü taraflarda ortaya çıkmaya başlamıştır.

Şu açıktır ki kompleks süreçleri çevrimiçi (online) olarak entegre etme isteği çekirdek teknoloji alanlarını da entegre etme ihtiyacını doğurmuştur (Şekil 2.1. Chu ve diğ, 2007).



Şekil 2.1: E-ticaret sitelerinin evrimi

3. E-TİCARET MODELLERİ

3.1 E-ticaret Başarı Modeli

E-ticaretin avantajlarından faydalanmak için pek çok firma 1990'ların sonundan itibaren yeni müşterilere ulaşmak ve mevcut müşterilerine yeni fırsatlar sunmak için iş aktivitelerini genişletmişlerdir. Aynı dönemlerde hızla artan sayıda e-ticaretin avantajlarından faydalanmak isteyen yeni firmalar kurulmuştur, bunlar nokta-com olarak ifade edilen firmalardır. Bunun yanında bu firmalar arasında çok sayıda başarısızlık meydana gelmiştir, artık geriye dönüp bu başarısızlıkların sebeplerini incelemenin zamanı gelmiştir (Quaddus, Achjari 2005).

Literatürde başarısızlık nedenlerini gösteren resim kabataslaktır. Janenko (2003) nokta.com'ların akıbetinin en önemli nedeninin otomatik başarı aldatmacası olduğunu tespit etmiştir. Buna göre pek çok firma web sitesi yoluyla iş süreçlerinin pek çok yönünü otomatikleştirmiştir ve başarının otomatik olarak geleceğini düşünmüştür. Varianini ve Vaturi (2000) başarısızlık için benzer nedenler bulmuştur. Bu yazarlar aynı zamanda bazı başarı yöntemleri önermişlerdir. Bunlar sabit bir pazar bilgi akışını sürdürmek, esnek organizasyon, belirgin hedefler belirlemek, pazarlamaya güçlü vurgudur. Lovelock (2001) da nokta.com erimesine pek çok sayıda sebep bulmuştur; zayıf gelir/gider/kar modeli, rekabet avantajı olmayışı, müşteriye fayda sağlamada yetersizlik, organizasyon ve yürütmedeki problemler, verimsiz depolama ve mevcut iş ortaklarıyla web sitesinin çatışmasıdır. Aggrawal, Arjona ve Lemens de e-ticaret başarısızlığının bir numaralı semptomunun "ölümcül hareketler" olduğunu ortaya koymuştur. Kapsamlı veri analizinde yazarlar batışlarından en az 6 ay önce önemli sayıda ziyaretçiyi web sitelerine çekebilmiş fakat yeterli sayıda satış yapamamışlardır. Yazarlar e-ticaret başarısını ölçmek için ziyaretçileri çekmek onları müşteriye dönüştürmek ve elde tutmanın önemine değinmişlerdir (Quaddus, Achjari 2005).

Tablo 3.1: E-ticaret başarısı için üst seviyede iskelet

Başarıya katkı	Etki Mevkisi	
	İç	Dış
Sürükleyiciler	1- Maliyet Liderliği 2- Kabul edirlilik 3- Pazar 4- İşe Giriş	1- Ürün Fiyatlandırma 2- Zaman Kazancı 3- Rahatlık 4- Dış ilişkiler
Engeller	1- Finansal 2- Riskler 3- Uzmanlık	1- Müşteri masrafı 2- Teslim Zamanı 3- İşlem riski 4- Erişim

Literatür e-ticarete adaptasyonun pek çok pozitif etkisinden bahsetmektedir. Pozitif tarafta maliyet düşürücü etkisidir. E-ticaret firmaların telekomünikasyon masraflarını düşürmesini sağlar, depolama masraflarını minimize eder ve dağıtım kanallarını kısaltır.

- E-ticaret başarı çerçevesi

E-ticaret başarı ölçümünü çerçeveselendirmek için iş performansı ölçüm yaklaşımı, (Venkatraman,Ramanujam ve Kaplan, Norton) iş performansının etki alanını göstermiştir (Tablo 3.1. Quaddus, Achjari 2005).

3.1.1 İç Sürükleyiciler

İç sürükleyiciler ne kadar çoksa e-ticaret başarısı da o kadar çoktur. İç sürükleyiciler e-ticaret kullanmanın algılanan ya da beklenen faydaları olarakta açıklanabilmektedir (Quaddus, Achjari 2005).

- ❖ Maliyet Liderliği

E-ticaret kullanılarak kazanılan maliyet avantajı, bir iç sürükleyicidir. Literatür çalışmaları e-ticaret kullanımının firmanın temel süreçlerini gerçekleştirmek için ilişkili bilgi işlem maliyetlerini arttırdığını göstermiştir. Bu tip maliyet azaltma net tabanlı

katalog ve kredi kartı yetkilendirmesi sonucu insan hatasından doğan maliyetler de minimize edilir, stok maliyetleri azalır, e-ticaretin varlığı aracılara azaltarak maliyetleri aşağı çekmeyi sağlar.

❖ Ün

Bir firmanın daha ünlü olması internetteki varlığına bağlıdır. Yapılan araştırmalar e-ticaretin firmaların ününü artırma özelliği olduğunu göstermiştir. Bu büyük ölçekli işletmeler için daha yaygın bir durumdur. Nath ve diğ, tarafından yapılan bir araştırma göstermiştir ki bir organizasyonun internette var olması rakiplerinin de aynı şekilde davranmasını tetiklemiştir.

❖ Pazar

E-ticaret kullanımıyla genişleyen pazar artan bir iç sürükleyicidir. İnternet geniş pazarlara ulaşmak için yeni fırsatlar sağlar. E-ticaret firmalara deniz aşırı ülkelere ürün ve hizmet satmayı kolaylaştırır. Daha da ötesinde internet tüketicileri ortalama insanlara göre daha zengin ve yüksek eğitilidir. Hakikaten de bu kesim bilgisayar yazılımı donanımı, sigortacılık ve bankacılık gibi belirli sektörlerin ürün ve servislerinin hedef müşterisi konumundadır. E-ticaret firmalara müşteri tercihleri hakkında daha çok şey öğrenme fırsatı yaratır. Çoğunlukla müşteriler bu izlenmenin farkında değildir. Bu yolla elde edilen bilgiler pazarın yönetiminde kullanılabilir.

3.1.2 İç engeller

İç engelin daha az olması daha başarılı e-ticaret anlamına gelir. İç engel e-ticareti kullanmak için oluşan engeller olarak tanımlanır (Quaddus, Achjari 2005).

❖ Finans

İnternet ürün ve hizmetlere daha ucuza ulaşmak olarak algılanır. Bu da müşterileri pazarlık yapmaya kışkırtır. Bununla birlikte İş bazında bu fenomen daha fazla kar anlamına gelmeyebilir. İşlem sayısı artmasına rağmen işlem başına düşen kar marjı düşebilmektedir. Bir diğer finansal boyutta kurulum maliyeti bağlantı maliyeti donanım maliyeti ve bakım maliyetini kapsayan e-ticaret kurulum maliyetinin tamamının satıcının üstünde olmasıdır.

❖ Riskler

E-ticarette azalan riskler iç engelleri de azaltır. Kalakota ve Whinston bir güvenlik tehdidini şu şekilde özetlemiştir. “ Data ve network kaynaklarının değiştirilmesine, servisin engellenmesine, dolandırıcılığa, kötü niyetli kullanılmasıyla ekonomik sıkıntıya sebep olan bir durum, koşul veya olay”. Çevrimiçi (Online) organizasyonların sitelerinde web serverların olmasına bağlı olarak virüsler ve bilgisayar korsanları (hackerlar) gibi belli güvenlik riskleri vardır. Daha ileri boyuttaki riskler web tabanlı veritabanlarının yetkisiz kullanıcılar tarafından kopyalanması, çalınması , değiştirilmesi ve yok edilmesidir. Sonuçlar şöhretin bozulmasından tüm veritabanının kaybedilmesine kadar çok çeşitli olabilmektedir.

❖ Uzmanlık

E-ticaret konusunda uzmanlar bulmak iç engelleri azaltır. E-ticaret web geliştiricilerinin, içerik sağlayıcılarının ve müşteri servis uzmanlarının yeteneklerini kapsar. Bu yetenekleri firma içerisinde barındırmak pahalı olacaktır. Dış kaynak kullanımı buna başka bir cevap niteliğindedir (Quaddus, Achjari 2005).

3.1.3 Dış Destekleyiciler

Artan dış sürükleyiciler e-ticaret başarısını artırır. Dış sürükleyiciler e-ticaret kullanarak dış taraflardan beklenen fayda olarak ifade edilir.

❖ Ürün Fiyatlandırma

Perakende mağazalardakine nazaran Internette daha ucuz ürün ve servis fiyatlandırması kuvvetlendirici bir dış destektir. Teoride maliyet azaltmak için perakende mağazalar yerine ürün ve servisleri çevrimiçi (online) siteler yardımıyla teslim etmek aynı para için daha çok değer yaratmak anlamına gelir. Strader ve Shaw(1997) kitap müzik ve uçak bileti gibi ürünler için e-pazarın varlığının müşterilerin diğer fiyatlardan habersiz şekilde aynı ürün için fazla fiyat ödemesi ihtimalini azalttığını ortaya koynaktadır. Bu nosyon Strader ve Shaw(1999)’ın bir başka çalışmasında da desteklenmektedir. Ek olarak Brynjolfsson ve Smith ürün maliyet yapısı ve ürün tiplerine bağlı olarak internet üzerinden satışın Perakende satış fiyatlarından daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. Buna karşıt olarak her ne kadar ortalama en uygun fiyat internette olsa da diğer

formatlar, katalog ya da kablo tv gibi arasında ciddi bir fiyat farkı yoktur (Quaddus, Achjari 2005).

❖ Zaman harcama

E-Ticaret kullanılarak zaman kazanmak daha fazla dış destekleyicileri demektir. E-ticaretin tüketiciler için bir faydası da zaman kazanmaktır. Kalakota ve Whinston “zaman sıkıştırma” ifadesini e-ticaretin iş döngüsünü kısaltma yetkinliğini anlatmak için kullanmıştır. Özellikle ürün satınalma süreci, sipariş verme zamanı, işlem zamanı, sırada bekleme zamanı ve ödeme zamanı hesaba katıldığında ciddi bir düşüşe sebep olur. Bu şekilde pekçok site kolaylıklar önermiştir, örneğin çevrimiçi (online) kataloglar, alışveriş kartları ve çevrimiçi (online) ödeme gibi. Bir kısım ürünler için, yazılım gibi, çevrimiçi (online) teslimat sunmuşlardır.

❖ Rahatlık

Daha rahat bir e-ticaret dış destekleyicileri arttıran bir unsurdur. Bazı insanlar için çevrimiçi (online) işlem yapmak “brick and mortar” tarzı mağazalardan esnek iş saatleri sebebiyle daha rahattır. E-ticaret firmalara sanal mağazalarını 7*24 açık tutma imkanı sağlar bu sayede müşteriler daha rahat alışveriş yapabilir. Daha da ötesinde bazı çevrimiçi (online) firmalar kredi kartı kullanarak çevrimiçi (online) ödeme yöntemleri sunmaktadır. Müşteriler işlemlerini tek tuşla başarabilmektedir. Çok sayıda tekrar eden bilgiler ve çoklu formlar “akıllı yazılımlar” sayesinde otomatize ederek minimize edilmektedir (Quaddus, Achjari 2005).

❖ Dış ilişkiler

E-ticaretin varlığı müşteri ve tedarikçilerle daha iyi ilişki kurmayı sağlar. Müşteri servis fonksiyonları web tabanlı uygulamaların etkileşim yapısından faydalanarak müşteri geri beslemesini ve çeşitli kaynaklardan sorgulamaları (e-mail ve anket vb) kolaylaştırır.

3.1.4 Dış Engeller

Daha az dış engel daha başarılı bir e-ticaret demektir. Dış engel firmaların e-ticaret kullanırken dış taraflarla ilgili karşılaştığı engelleri ifade eder.

❖ Müşteri masrafları

E-ticarette maliyete daha düşük katılım daha az engel demektir. Bir e-pazara ulaşabilmek için tüketicilerin internete erişimi olmalıdır. Bazılara iş ve okul ortamında internette ücretsiz ulaşabilirken bazıları bağlantı ücreti ve servis sağlayıcılarına bağlı olarak değişen telefon faturaları ödemek zorundadır. Strader ve Shaw (1999) bir e-markete ulaşmak için müşterilerin “brick and mortar”da katlanmazken katlanmak zorunda oldukları bu maliyeti “Pazar maliyeti” olarak adlandırmıştır. Buna ek olarak bu maliyetleri minimize etme ölçüsü, müşterinin geleneksel ticaret yöntemleriyle e-ticaret arasında karar vermesinde etkili olacaktır (Quaddus, Achjari 2005).

❖ Teslim zamanı

Daha hızlı teslim zamanı daha az dış engel demektir. Diğer perakende satış yöntemleriyle kıyaslandığında ürün ve hizmet teslimi anlamında e-ticaret geriye düşmüş görülmektedir. Yazılım gibi hemen internet üzerinden indirilip kullanılabilen digital ürünler dışında pek çok ürün hemen teslim edilememektedir. Nitekim perakende mağaza ve diğer satış türleriyle rekabet edebilmek için e-ticaretin teslim zamanını minimize etmesi gerekmektedir. Aksi takdirde müşteriler alternatif yolları tercih edecektir.

❖ İşlem riskleri

Daha düşük işlem riski daha az dış engel demektir. Şüphesiz pek çok insan algılanan riskten dolayı çevrimiçi (online) alışveriş konusunda gönülsüz davranmaktadır. İnternet çoğu zaman işle ilgili işlemler için güvensiz bir ortam olarak muamele görmektedir. Bir işlem bilgisi internet yoluyla gönderildiğinde her zaman birileri tarafından gizlice dinlenme ve engellenme ihtimali vardır. Kredi kartı dolandırıcılığı buna standart bir örnektir. Bu tarz problemlerin teknolojik problemlerden ziyade yönetsel problemler olduğu görülmektedir. Bir diğer riskte e-ticaret gizliliğinin kaybedilmesidir. Müşteriler haklarındaki bilginin güvenli şekilde korunduğuna, gizli olduğuna ve sadece kendisine daha iyi hizmet sağlamak için kullanılacağına müşteriye ikna edilmelidir.

❖ Erişim

İnternet hızı arttıkça dış engeller azalmaktadır. Kullanıcıların dikkatini cezbetmek için web siteleri çoğunlukla yüksek grafik çözünürlüğünde web siteleri ve kesintisiz video ses gösterisi kullanmaktadır ki bunlar büyük çaplı dosyalardır. Bu yüzden yüksek hızda internet erişimi gereklidir ki bu her maalesef her zaman sağlanamamaktadır. Aksi takdirde de web sitesinin cevap hızı yavaş olmakta ertelenmekte ya da kesilmektedir ve bu da müşteri tatminsizliğine sebep olmaktadır. Gerçekten de teknolojik zorluklar sadece dosya boyutuna bağlı değildir. Teknolojik konfigürasyon, network altyapısı ve geniş erişim bağlantıda önemlidir (Quaddus, Achjari 2005).

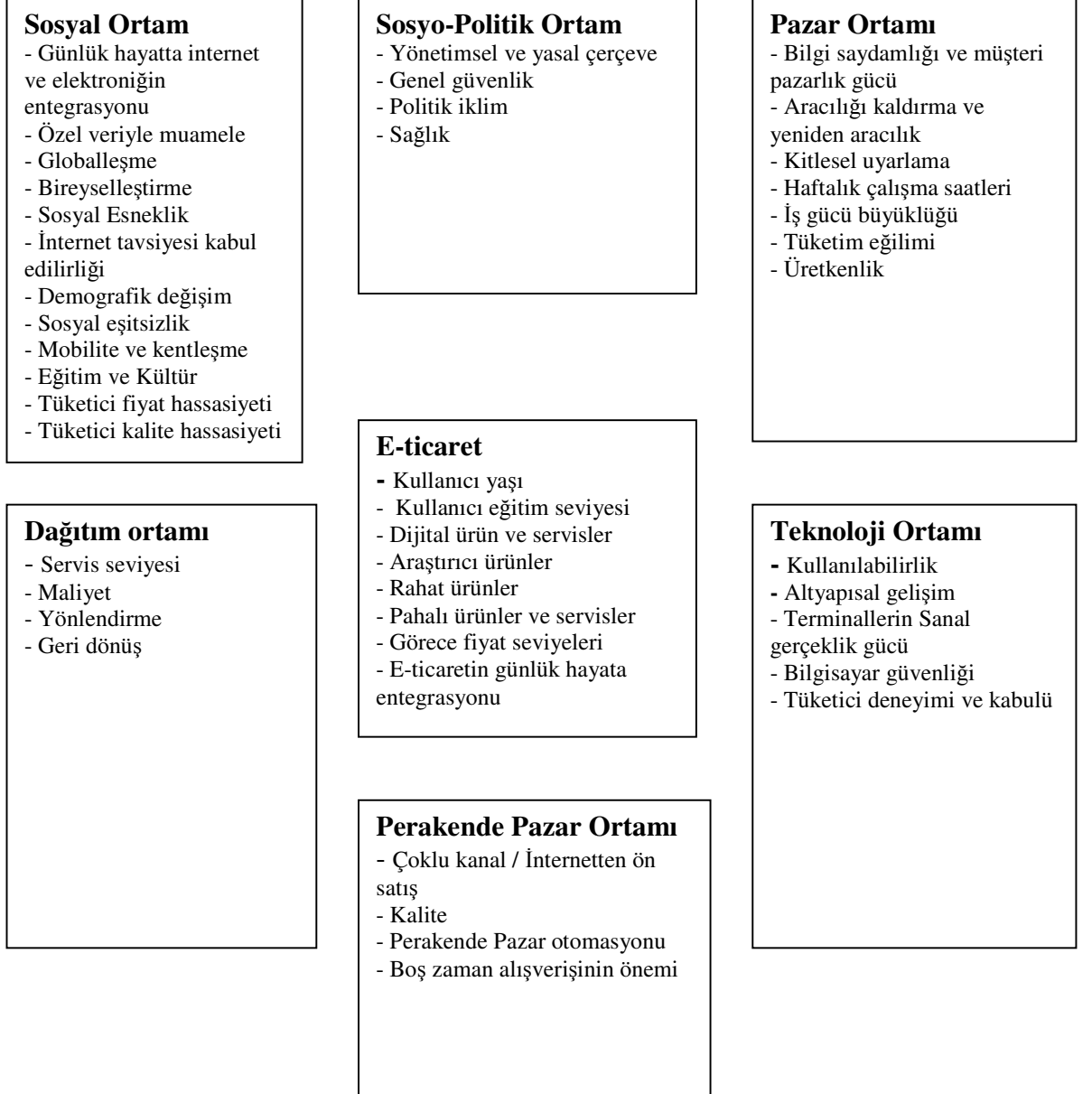
3.2 Sosyal ve Ekonomik Bir Ortam İçinde E-Ticaret

Rennhak ve Numberger (2005)'e göre uzun dönemli tahminlerin kapsamını çizmek zor bir iştir ve uzak bir sistemdeki ufak bir değişiklik -bir kelebeğin kanat çırpışı gibi- odağı ciddi biçimde etkileyebilir. Habermas'ın kapsamlı sosyal evrim teorisinden hareketle Numberger e-ticaret fenomenini hem bir sosyal sistem hem de yaşayan dünya olarak ele almayı uygun görmüştür. Sosyal sistem, durumun geniş kitlelerce paylaşılan bir tanımına ihtiyaç duymayan medya tarafından yönetilen güçlü bir iletişim ağıdır. Ödemelerin iletişimi ile ekonomik alt sistem ve siparişlerin iletişimi ile yönetsel alt sistem olarak organize olmuştur. Sosyal sistem, yaşayan dünya da kolay kolay değişmemektedir.

Yaşayan dünya “paylaşılan tecrübe ve inanışların problemsiz altyapısını” , “iletişim aktörlerinin her zaman hareket ettiği doğruyu” ve “sezgisel bilgi aktörlerini” organize eden prensiptir.

Yaklaşımında amaç uzun dönemde bir sistemi tanımlayabilecek yeterli değişkeni bulmaktır. E-ticaret sisteminin farklı kısımlarını temsil eden bu çalışmada 50 yarı-yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. İki grup mülakatı uygulanmıştır. Bir grup mülakat akademisyenlere yapılmıştır ki bunlar yaşayan dünyanın yapısal kısmını temsil etmektedir. Bunun yanında 14 katılımcı açık uçlu sorulara sahip web tabanlı ankete ve 12 katılımcıda telefon mülakatına katılmıştır. Uzun dönem olarak 15 yıl sonrası olan 2020 yılı verilmiştir. Analiz sonucunda e-ticaret sistemini açıklayan 45 kategori

oluşmuştur ve bunlar içeriği gruplamak amacıyla 7 ortama ayrılmıştır. Bunlar şekilde listelenmiştir (Şekil 3.1. Rennhak ve Numberger, 2005).



Şekil 3.1: E-ticaret ve ortamları

4. GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER VE TÜRKİYE

4.1 Gelişmekte Olan Ülkelerde E-ticaret

E-ticarete iş dünyasındaki pek çok diğer teori ve yeni konu gibi aynı sendromdan muzdarip olmuştur. İlk olarak büyük bir coşku vardır ve tüm organizasyonlar buna adapte olmalıdır aksi takdirde yok olacaklardır. Bunu balon gibi patlayan bir kısmı oldukça ünlü nokta.com balonu izlemiştir. Netice olarak fikir değişmiş ve literatürün e-ticarete yaklaşımında radikal bir değişiklik yaşanmıştır. Artık stratejik bir silah değildir ve değeri basit bir pazarlama aracı olarak görülmektedir. Sonunda e-ticaret yaklaşımı yeniden değerlendirilmiş ve daha olgun bir seviyeye ulaşmıştır bazı firmalar işlerini elektronik yaparak avantaj sağlayabilmektedirler (Piris ve diğ 2004).

Drew (2003) KOBİ'ler üzerine yaptığı çalışmada yüksek teknolojlili ve bilgi yoğun firmaların e-ticaret kullanmada daha sofistike oldukları ve e-ticaretin kullanmaya özelde istihdam, tedarik, iç iletişimde diğer üretim ve servis sektörü firmalarından çok daha fazla önem verdikleri sonucuna ulaşmıştır. Servis ve üretim firmalarında böyle bir sonuca ulaşamamıştır. Yüksek teknoloji firmalar internet teknolojilerinin iş dünyasının her alanındaki büyük etkisi daha yüksek düzeyde deneyimlemiştir. İnternet bu tür firmalara satışlarını arttırma masraflarını düşürme operasyonlarını düzenleme ve iş ortaklarıyla iletişimi geliştirme fırsatı sunmuştur. Yüksek teknoloji firmalar internet teknolojilerinden diğer firmalara nazaran hissedilir biçimde fazla etkilenmiştir. Pekçok firma e-iş'in adımsal değişimlerden ziyade köklü değişim için bir güç olacağı konusunda hem fikirdir. Buna ek olarak yüksek teknoloji firmaları özelde interneti gelecekteki büyüme inançlarının destekleyicisi olarak görmektedir. Bu çalışmada ortaya çıkan ilginç bir sonuçsa tüm durumlar incelendiğinde üretim firmalarının değişim yapmak için e-ticareti en yüksek öncelikte gördükleri ve bunu yüksek teknoloji ve servis firmalarının izlediğidir.

Barnes ve diğ, (2004) vaka analizleri üzerine şekillendirdikleri çalışmalarında aşağıdaki temel 5 sonuca ulaşmışlardır.

- 1- E-ticaret iş süreçlerinde artan entegrasyon teknoloji ve iş bariyerleri nedeniyle engellenmektedir.

- 2- Organizasyonlar e-ticarete adapte olmak için farklı motivasyonlar gösterebilmektedir. Bunda operasyon, pazarlama ve teknoloji sürükleyici olabilmektedir.
- 3- E-ticarete adaptasyonun artmasının önündeki engeller sadece teknolojik değil aynı zamanda sosyal ve ekonomiktir.
- 4- E-ticarete adaptasyon mevcut tedarikçi ağıyla ilişkilere meydan okumaktadır
- 5- E-ticarete adaptasyon mevcut iş düzenini yeniden dizayn etmekten ziyade bunu otomatize etmek üzerinedir.

Bu sonuçlardan en çok dikkati çeken iki nokta e-ticarete adaptasyonda pazarlama ve teknolojinin sürükleyici olmasıyla e-ticarete adaptasyonun mevcut tedarikçi ağıyla ilişkilerde sıkıntı yaratma ihtimalidir. Webb (2001) çalışmasında bu sıkıntıları gidermek için bir takım önerilerde bulunmuştur. Bunlardan üçü aşağıda özetlenmiştir.

Önerme-1: Tedarikçi firmaların web sitelerinde dağıtıcı partnerlerinin satış fiyatlarından daha düşük fiyatlar teklif etmemeleri çatışmayı azaltacaktır.

Önerme-2: Web sitesi üzerinden yapılan bazı siparişlerin tesliminin kanal ortakları aracılığıyla yapılması çatışmayı azaltacaktır.

Önerme-3: Tedarikçi firmaların partnerlerini kendi web siteleri üzerinden satış yapmak konusunda yetkilendirmesi çatışmayı azaltacaktır.

Türkiye’de e-ticaretin gelişimini incelerken gelişmekte olan ülkelerde gelişmiş ülkelere nazaran e-ticaret konusunda kimi zaman ortaya çıkan farklılıkları göz önünde bulundurmakta fayda vardır.

Bu konu tartışmalı da olsa e-ticaretin gelişmekte olan ülkelerde gelişmiş ülkelere nazaran işe ve müşteriye daha fazla değer katma potansiyeli vardır. Fakat şimdiye kadar gelişmekte olan ülkeler menşeli kurumlar bu modern bilgi ve iletişim teknolojilerinin faydalarından istifade etmek konusunda başarısız olmuşlardır.

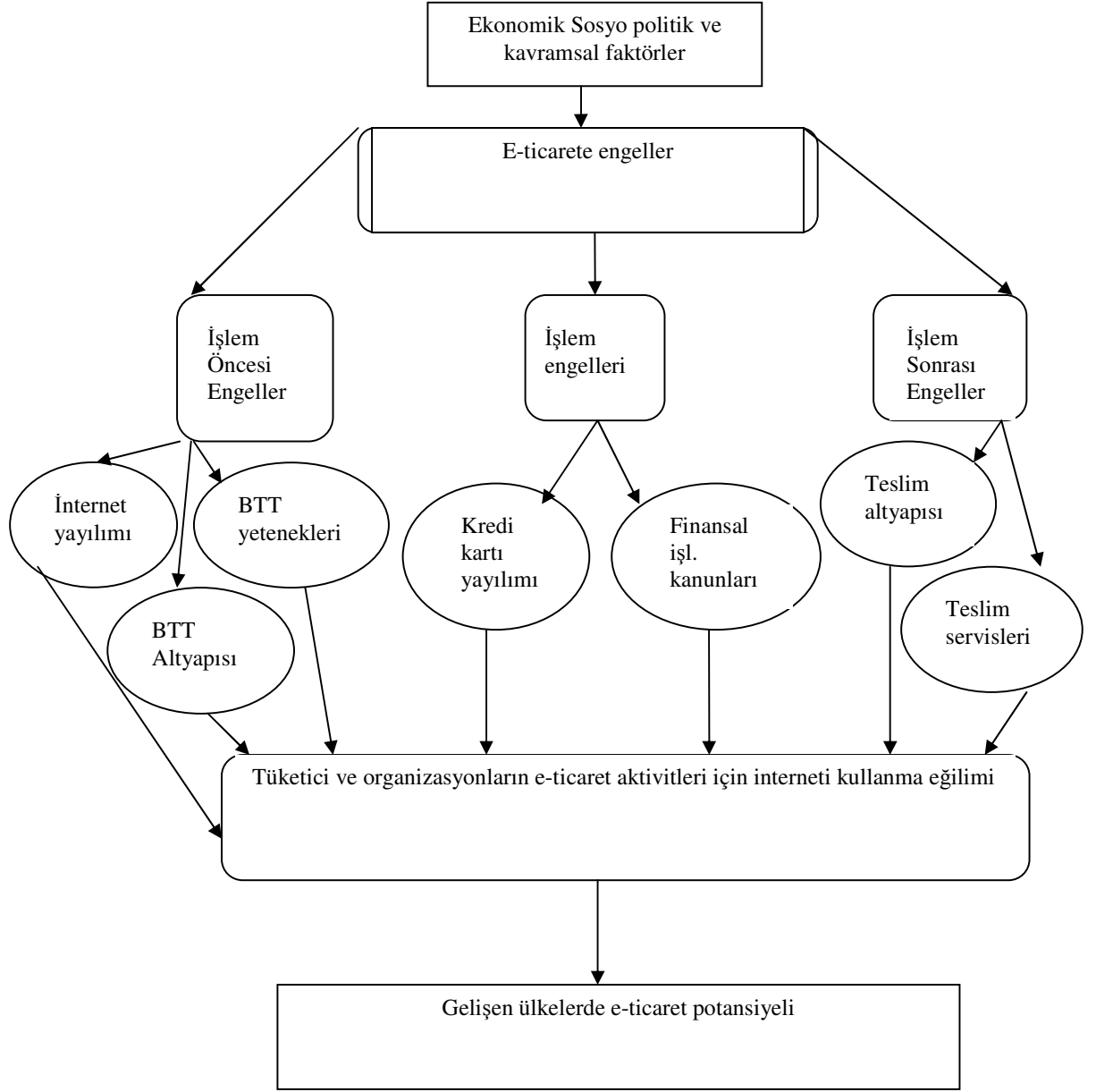
Gelişen ülkelerde e-ticaretin önündeki engeller 3 temel kategoridir. Bunlar ekonomik, sosyo politik ve kavramsaldir (Şekil 4.1. Kshetri 2007). Ekonomik ve sosyo politik faktörler birincil olarak çevresel faktörlerle ilişkiliyken kavramsal faktör organizasyonel ve bireysel davranışları yansıtır. Tartışmalı olsa da kavramsal komponent e-ticarete adaptasyonda başlangıçta daha etkin rol oynamaktadır. Organizasyonlar daha sofistike e-ticaret aktivitelerine giriştikçe çevresel faktörler daha kritik roller oynamaktadır. Şekil 4.2 ise bu engellerin işlem öncesi, işlem süreci ve işlem sonrası süreci nasıl etkilediğini göstermektedir (Kshetri 2007).

Gelişen ülkelerde her e-iş modeli cazip olmamaktadır. Örneğin “alışveriş temsilcisi”modelinde sağlayıcılar “müşterilere özel ürünleri çevrimiçi (online) olarak bulmakta yardımcı olan” araçlardır. Gelişmekte olan ülkelerde ise çok az sayıda ürün online satılmaktadır ve bu modelin kullanılabilirliği söz konusu ülkeler için çok düşüktür.

Gelişmiş ülkeler odaklı e-iş modellerinin gelişmekte olan ülkelere adaptasyonu gereklidir.Hindistan’da kullanılan teslimde ödeme modeli bir örnektir. Hindistan’da nüfusun % 0.4’ü kredi kartı sahibidir ve çevrimiçi (online) alışveriş yapanlar siparişi çevrimiçi (online) vermekte ödemeyi teslim sonrası nakit olarak yapmaktadır.

Engel tipi	Tüketici Seviyesi		Organizasyon Seviyesi
Ekonomik	<ul style="list-style-type: none"> - Düşük Kredi Kartı Oranı - Düşük elektrik tedarigi - Düşük tele yoğunluk - Satınalma gücündeki yetersizlik 		<ul style="list-style-type: none"> - Az gelişmiş finansal sistemler - Geleneksel ekonomik sektörler için internetin daha az çekici olması - Bilgi ve İletişim teknolojilerinin ve diğer destekleyici altyapıların ulaşılabilir olmaması
Sosyopolitik	<ul style="list-style-type: none"> - İnternette alışveriş yapanların yetersiz yasal korunumu 		<ul style="list-style-type: none"> - Yüzyüze haberleşmeyi e-maile haberleşmeye tercih etmek - Mevcut ilişkilerin önceliği - DES kanunlarının yetersizliği
Kavramsal	<ul style="list-style-type: none"> - Cahillik ve bilgisayar bilgisizliği ve İngilizce yetersizliği - Yerel dilde web siteleri varlığının yetersiz olması - E-ticaretin faydaları konusunda bilgi ve farkındalığın yetersiz olması - Servis sağlayıcıların yetersizliği 		<ul style="list-style-type: none"> - Bilgi ve İletişim teknolojilerinin karlılığı konusundaki bilgi eksikliği - Yüksek derecede riskten hoşlanmama - E-ticaret uzmanlığı için yeterli iş gücü eksikliği

Şekil 4.1: Gelişmekte olan ülkelerde Organizasyon ve Müşteri seviyesinde e-ticaret engelleri

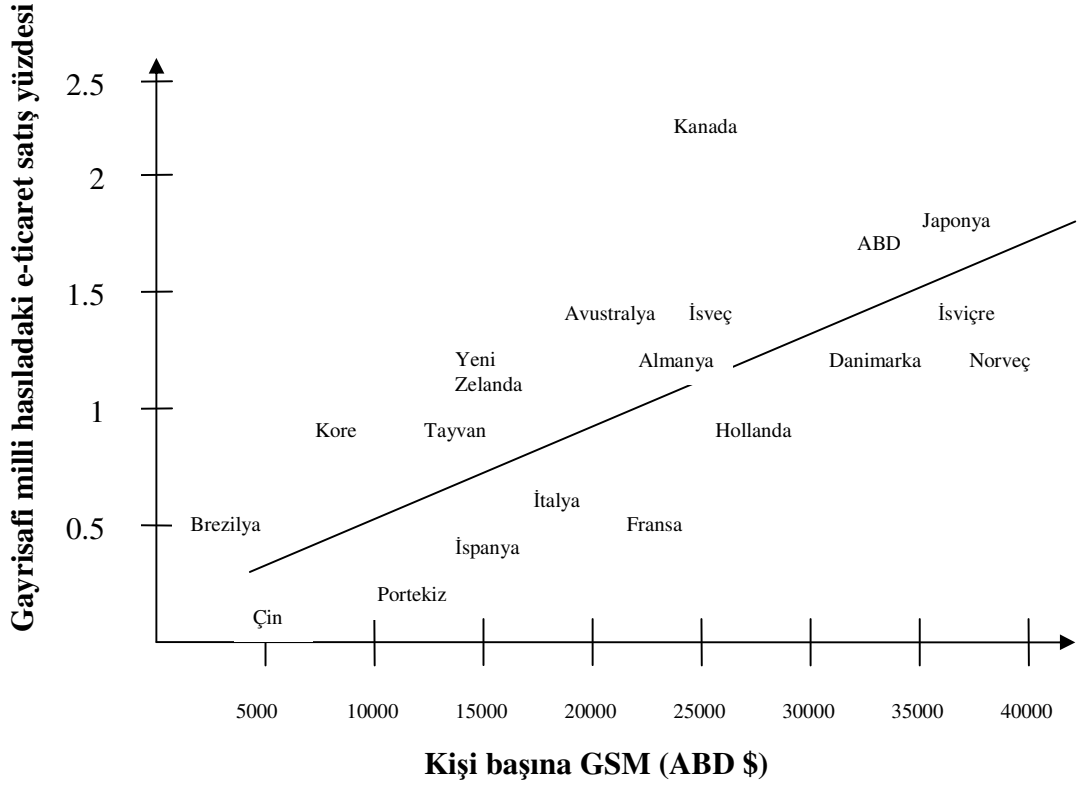


Şekil 4.2: Gelişmekte olan ülkelerde e-ticaret yayılımını etkileyen faktörler

4.2. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkeler Arasındaki Farklar

Kişi başına düşen gayri safi milli hasıla ülkeler arası e-ticaret yayılımı için anahtar gösterge olarak kabul edilir. Genellikle yeni teknolojilere yoğun olarak bu teknolojilere yatırım yapacak yeterli kaynağı olan ve bu teknolojileri destekleyecek yeterli insan kaynağı ve altyapıya sahip olan daha zengin ülkeler önce adapte olurlar. Aşağıdaki şekilde de e-ticaret satışlarıyla gayri safi milli hasıla arasındaki ilişkiyi ülkeler bazında göstermektedir. Şekildeki çizgi gayrisafi milli hasılaya göre beklenen e-ticaret satışını göstermektedir. Görüldüğü gibi Tayvan, ABD, Japonya ve Kanada GSMH'ye göre beklenenin üzerinde e-ticaret satış yüzdesi gerçekleştirirken Danimarka, Hollanda ve Fransa beklenenin altında kalmıştır (Şekil 4.3. Gibbs ve diğ, 2003).

E-ticarete adaptasyon konusundaki farklılıklardan en önemlileri küresel çevre ve ulusal çevre faktörleridir. Bunlardan az olmakla birlikte ulusal politikalar da önemli rol oynamaktadır. Global rekabetin daha yoğun olduğu yani çok uluslu firmaların çok olduğu ülkeler de e-ticarete daha çabuk adapte olmaktadır. Ticarete liberalleşme, küresel üretim ağlarıyla entegrasyon faktörleri küresel rekabeti artırmakta dolayısıyla rekabeti artırmakta ve bu yüzden de e-ticarete adapte olma baskısını daha yoğun hissetmektedir (Gibbs ve diğ, 2003).



Şekil 4.3: Kişi başına GSMH ile GSMH'deki E-ticaret satışı yüzdesi

Ülkelerin demografik yapısı pazar büyüklüğü, konsantrasyon, tüketici ihtiyaçları ve teknoloji erişiminin kolaylığı e-ticaret geliştirmede kolaylaştırıcı ya da engelleyici rol oynamaktadır. Çalışmalar nüfus yoğunluğunun yüksek olduğu Almanya, Singapur gibi ülkelerin güçlü bilgi işlem altyapıları oluşturmayı tercih ettiklerini bunun yanında Çin ve Brezilya gibi nüfus yoğunluğu düşük yüzölçümü büyük ülkelerin az gelişmiş altyapıdan dağıtım ve teslimat problemlerinden müzdarip olduklarını göstermektedir. Kentsel yoğunluk ağlarla örülmüş şehirleri mümkün kılmakla birlikte aşırı yoğunluk Fransa ve Tayvan örneklerinde de görüldüğü gibi çevrimiçi (online) satınalmanın güçlü, geleneksel perakende ağlarla mücadele etmesini zorunlu kılmaktadır. Genel anlamda çalışmalar ABD, Japonya, Almanya gibi görece daha zengin ülkelerin e-ticaret arz ve talebinde daha tercih edilir olduğunu göstermektedir. Bilgi işlem iş gücü varlığında e-ticaret için bir diğer kolaylaştırıcı faktör olduğunu göstermektedir (Gibbs ve diğ, 2003).

Tüketicinin satınalma gücünü göstermesi açısından zenginlik e-ticaret adaptasyonunu kolaylaştırıcı anahtar bir faktör olarak görülmektedir. Kişi başına gelir boyutunda ABD ve Japonya en zengin kesimde bulunmaktadır ve bunu Danimarka, Almanya, Fransa gibi diğer Avrupa ülkeleri ve yeni sanayileşen Asya ülkeleri (Tayvan, Singapur) izlemektedir. Çin, Brezilya ve Meksika gibi büyük gelişen ülkeler bu konuda en alt gruptadır. Online işleri destekleyen risk sermayesi gibi finansal kaynakların varlığı ülkeler arası e-ticaret kolaylaştırıcı etki yapmaktadır. Çevrimiçi (Online) ödeme metotlarının varlığı da e-ticareti kolaylaştırıcı bir faktördür. Kredi kartıyla ödeme faktörü de önemlidir, ABD dışındaki ülkeler kredi kartı numaralarını çevrimiçi (online) olarak vermeye güvenmedikleri için ödemeyi farklı yöntemlerle gerçekleştirebilmektedir. Bu da işlem elektronik akışını yavaşlatmaktadır.

Ücreti makul ve geniş ulaşılabilirliğe sahip bir bilgi altyapısı da e-ticaret yayılımı için etkili bir kolaylaştırıcıdır. Ulaşılabilirlik bu teknolojilerin kullanım kapsamının ölçüsüdür. Çok sayıda teknolojinin yüksek oranda yayılımı (teleyoğunluk, kablosuz, İnternet, geniş ağ bağlantı ve kişisel bilgisayarlar) e-ticaretin pek çok kanaldan kullanımını mümkün hale getirmektedir. ITU verileri ABD, Danimarka ve Almanya'nın tüm bu göstergelerde yüksek oranlara sahip olduğunu Çin Brezilya ve Meksika'nınsa tüm bu konularda geri kaldığını göstermektedir (Gibbs ve diğ, 2003).

Sektör yapısının pek çok özelliği de e-ticaret adaptasyonunu etkilemektedir. Her ülkede bazı sektörler e-ticaret konusunda lider konumdayken bazıları geriye düşmektedirler. Pek çok ülkede lider sektörler finans ve bankacılık, dağıtım(toptancılık ve perakendecilik), IT, elektronik üretim ve otomotiv üretimidir (Tablo 4.1. Gibbs ve diğ, 2003). Diğer lider sektörlerse Danimarka'daki sağlık, tarım, gemicilik ya da Singapur'daki yayımcılık ve nakliyecilik gibi bu ülkelere özel rekabet avantajı yaratılan sektörlerdir (Gibbs ve diğ, 2003).

Firma büyüklüğü de çalışmalarda ortaya konulan bir başka faktördür. Büyük yerel firmalar e-ticaret adaptasyonunda lider olma eğilimindedirler çünkü bu firmalar teknolojik finansal ve beşeri IT kaynaklarına sahiptirler ve geniş gelir tabanlarına uyumlu olarak e-ticaret yatırımlarını arttırabilirler.

E-ticareti yayılımını yavaşlatıcı bir diğer faktör de Fransa, Japonya ve Tayvan'daki gibi kuvvetli geleneksel perakende ağlarının varlığıdır. Bununla birlikte bu perakende ağları kentsel bölgelerde yoğunlaştıkları için yüksek internet oranı sayesinde fiziksel ve sanal altyapılarını rekabet avantajı yaratmak adına birleştirebilirler. Buna Japonya'da faaliyet gösteren "7dream.com" güzel bir örnektir. Bu firmada müşteriler siparişlerini çevrimiçi (online) verebilmekte alımlarını ve ödemelerini yerel mağazalarda yapabilmektedir. Bu da e-ticaretin "mal-mülk" perakende satışının bir alternatiften ziyade bir tamamlayıcı rolünü de üstlenebileceğini göstermiştir (Gibbs ve diğ, 2003)

Tablo 4.1: Sektör Sürükleyicileri

	Fransa	Danimarka	Almanya	ABD	Brezilya	Mek-sika	Japonya	Çin	Singa-pur	Tay-van
Finans	X	X	X	X	X	X				X
Toptan/ Perakende	X	X	X	X	X	X	X			X
IT		X	X	X		X	X	X		X
Elektronik Üretim			X	X		X	X	X	X	X
Otomotiv Üretim	X		X	X	X	X	X			
Sağlık		X								
Tarım		X								
Taşımacılık		X		X					X	
Yayımcılık									X	
Kamusal Hizmetler					X	X		X	X	

Organizasyonel çevrede hem B2B hem de B2C e-ticareti pek çok faktörle etkilemektedir. E-ticaretin en güçlü sürükleyicisi firmaların evrensel olan pazarlarını genişletme, yeni pazarlara ulaşma, mevcut pazarlarını koruma rakiplere karşı avantaj kazanma isteğidir. Firmalar e-ticareti iş yapacakları, maliyet düşürecekleri, operasyonel performanslarını geliştirecekleri bir araç ve tüm bu büyük beklentilerin onlara sağlayacağı avantajları sağlayacak bir ek kanal olarak görmektedirler. ABD örneği ülkeler için umulan potansiyelin resmedildiği bir örnek olarak durmaktadır.

Girişimci iş kültürünün varlığı da e-ticareti kolaylaştırıcı bir boyut olarak ortaya çıkmaktadır. ABD ve Tayvan'daki organizasyonel ve yasal ortam girişimci ve yaratıcı iş kültürünü desteklemektedir örneğin başarısızlık sebebiyle finansal iflasta varlığını sürdürebilmek başarısızlıktan dolayı lekelenmeden bir kez daha deneme şansı vermektedir. Bununla birlikte Japonya, Singapur ve Almanya gibi ülkelerde girişimcilik desteklenmemektedir. Örneğin Japonya'da finansal kuruluşlar girişimci başlangıçları risk sermayesi ve kredi ile desteklemek konusunda gönülsüz davranmaktadır. Kültürel faktörlerde girişimciliği desteklemektedir. Çinliler “ Öküzün kuyruğu olacağına tavuğun başı ol” diyerek girişimci kişiliklerini ortaya koyarken Japonlar atasözü “ Dik duran kuyruğun canına okunur” atasözüyle girişimcilik karşısındaki direnci vurgulamışlardır.

Ulusal politikalar da e-ticaret ve teknoloji yayılımını etkilemektedir. Telekomünikasyon liberalleşmesi, hükümetin e-ticaret ve IT altyapısını yaygınlaştırması, IT ve e-ticarete özel yasalar yayılımını etkilemektedir.

Pazarın liberalleşmesi e-ticaretin daha yüksek ürün ve hizmet kalitesini daha düşük fiyata sağlayacak rekabeti yaratmasını mümkün kılar. Rekabetçi pazarlardaki firmalar e-ticaret teknolojilerine adaptasyona üretkenliklerini artırmak ve daha iyi servis sağlamak için isteklidir. Bunun özelinde telekomünikasyonda liberalleşme ücretleri daha karşılanabilir kılarak IT ve internet yayılımını cesaretlendirmektedir (Gibbs ve diğ, 2003).

E-ticarette yasal düzenlemeler de e-ticaret adaptasyonunu kolaylaştırıcı bir faktördür. Ülkeler bu konuda kapsamlı yasal düzenlemelerden ziyade farklı konulara yoğunlaşmışlardır. Bu konuda anahtar alanlar dijital imza, kişisel gizlilik, tüketici koruma, telif hakkı, fikir hakkı ve içerik düzenlemesidir (Tablo 4.2. Gibbs ve diğ, 2003). Ülkeye özel düzenlemeler kültürel değerleri yansıtmaya eğilimindedir. Örneğin, Fransa ve Almanya kişisel gizlilik ve tüketici haklarını kişisel hakları verdiği önem nedeniyle detaylı şekilde yasalarla düzenlemiştir (Gibbs ve diğ, 2003).

Çin ve Singapur ise içerik düzenlemesine odaklanarak sosyal kontrole verdikleri değeri yansıtmaktadırlar. İnternet vergilendirmesi pek çok ülkede yeterince üzerinde durulmayan bir konudur fakat ileride kolaylaştırıcı ve zorlaştırıcı bir faktör olarak ortaya çıkabilir.

Tablo 4.2: E-ticaret düzenlemeleri

	Fransa	Dani- marka	Alman- ya	ABD	Brezilya	Mek-sika	Japonya	Çin	Singa- pur	Tay- van
Dijital İmza	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Kişisel gizlilik	X		X							X
Tüketici koruma	X		X	X		X				
Telif hakkı			X	X					X	X
İçerik düzenleme			X	X				X	X	
Vergilen- dirme				X					X	

4.3 Türkiye’de E-Ticarete Ait İstatistiksel Verileri

Pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de büyük ölçekli işletmelerde internet kullanım oranı küçük ve orta ölçekli işletmelere nazaran daha fazladır. 2005 yılı Ocak ayı verilerine göre 250 ve daha fazla çalışanı olan işletmelerde bu oran %99,22 iken 50-249 arası çalışanı olan işletmelerde %92,29. 10-49 arası çalışanı olan işletmelerde %77,97’dir. 250 ve daha fazla çalışanı olan işletmelerde web sitesine sahip olanların oranı %90,47 iken 50-249 arası çalışanı olan işletmelerde bu oran %70,89 ve 10-49 olan işletmelerde %43,29’dur (TUİK 2005).

Satınalma gücü de bir ülkedeki ekonomik ve ticari yapıyı anlamak açısından önemli bir göstergedir. Satınalma gücü paritesi ABD doları cinsinden Türkiye için 2005 yılında 7,711 iken çalışmaya konu OECD ülkeleri ortalaması 30,067 düzeyindedir.

Dünya ekonomik forumunun Global Bilgi Teknolojileri Raporuna (2006-2007) göre Türkiye E-hazırlık indeksinde 122 ülke arasında 52’inci sırada yer almıştır.

Network hazırlığı konusunda 2005-2006 yılında 115 ülke arasında 48'inci 2004-2005 yılında 52'inci 2003-2004 yılında 102 ülke arasında 58'inci, 2002-2003 verilerine göre 84 ülke arasında 50'inci sıradadır. Bu da Türkiye'nin e-hazırlık konusunda gelişmenin gerisinde kalmadığını fakat beklenen ivmeyi de yakalayamadığının göstergesidir. (Tablo 4.3)

Tablo 4.3: Yıllara göre ülkeler arası e-hazırlık indeksi sıralaması

E-Hazırlık İndeksi	Türkiye'nin sıralaması	Çalışmaya konu ülke sayısı
2006-2007	52	122
2005-2006	48	115
2004-2005	52	104
2003-2004	58	102
2002-2003	50	84

2000-2005 yılı OECD Anahtar bilgi işlem teknolojileri göstergeleri verileri incelendiğinde çalışmaya konu OECD ülkeleri arasında internete erişim oranı en düşük ülke Türkiye olarak tespit edilmiştir ve bu oran 2004 itibarıyla % 7 seviyesindedir. E-ticaret için önemli bir unsurda geniş internet bağlantısıdır. Bu oranlarda da Türkiye 2004 yılı verilerine göre sondan ikincidir fakat bu rakamların son birkaç yıl içerisinde hızla arttığı bilinmektedir. 2005 yılı Haziran ayında TUIK'in çalışmasına göre internete erişim oranı % 8,66'dır ve geniş bantlı bağlantılar %20'ler seviyesindedir. Önemli bir başka veride TUIK'in 2005 Ocak ayında yaptığı çalışmadır buna göre 250 ve daha çok çalışanı bulunan işletmelerde internet erişim oranı % 99,22 iken bu oran 10-49 arası çalışanı olan işletmelerde %77,97dir. Kendi Web sitesine sahip olan işletmelerin oranı %48,20 iken bu oran 250'den fazla çalışanı olan işletmelerde 10 ile 49 arası çalışanı olan işletmelerden iki kat fazladır.

Türkiye'de E-ticaret üzerine yapılan çalışmalar da kısıtlı sayıda olup yapılan çalışmaların önemli bir kısmı e-ticaret teknolojileri ve e-ticaret konusunda müşteri tercihlerinin ne doğrultuda olduğu üzerinedir. E-ticaretle ilgili son yıllarda yapılan

alışmalar ağırlıklı olarak küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yoğunlaşmış ve büyük ölçekli işletmeler üzerinde çok sıklıkla durulmamıştır.

5. E-TİCARET PERFORMANSINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Literatürün kapsamlı bir incelemesi yapıldıktan sonra e-ticaret başarısına etki eden faktörler Tablo 5.1.'de kapsadıkları özellikler ve literatür kaynaklarına göre sınıflandırılmıştır. Tablo 5.1.'deki gruplandırma başarı faktörlerini üst başlık olarak ele almakta ve detaylarını özellikler sütununda açıklamaktadır. Üçüncü sütun ise başarı faktörüne vurgu yapan literatür kaynaklarını listelemektedir.

Tablo 5.1: Literatürde e-ticaret performansına etki eden kritik başarı faktörlerinin özeti

Başarı Faktörü	Özellik	Literatür Kaynakları
Teknoloji Entegrasyonu	<ul style="list-style-type: none">- CRM entegrasyonu- ERP entegrasyonu- Müşteri servis destek entegrasyonu- Tedarik zinciri yönetim entegrasyonu- Muhasebe finansal yönetim entegrasyonu- Malzeme yönetimi ve stok kontrol entegrasyonu- Sipariş işleme ve teslim entegrasyonu- Satış gücü otomasyon entegrasyonu	Hong , Zhu (2005) Jeffcoate ve diğ (2002) Ndubizu, Aarinze (2002) Zhu (2004)
İş Kaynakları	<ul style="list-style-type: none">- Ortak ilişkileri- Müşteri ilişkileri- IT-iş ilişkileri- Süreç yeniden dizaynı- Kıyaslama- E-ticaret planlama	Zhuang , Lederer (2006) Powell, Dent-Micallef (1997) Molla (2004) Jennex ve diğ, (2004) Feindt ve diğ (2001) Molla (2004) Hong , Zhu (2005) Kuzic,Kuzic (2004)
İnsan Kaynakları	<ul style="list-style-type: none">- Açık organizasyon- Açık iletişim- Ceo katılımı- Esneklik	Jennex ve diğ, (2004) Molla (2004) Powell, Dent-Micallef (1997) Thong (1999), Zhuang , Lederer (2004) Zhuang , Lederer (2006)
Teknolojik Faktörler	<ul style="list-style-type: none">- Maliyet- E-ticaret Teknolojileri- Altyapı- Güvenilirlik- Güvenlik- Teknoloji ulaşılabilirliği	Aguila-O.,Padilla-M. (2006) Feindt ve diğ (2001) Jingua ve diğ (2007) Molla (2004) Powell, Dent-Micallef (1997) Wymer , Regan (2005)
Web sitesi Kullanımı	<ul style="list-style-type: none">- Kullanışlılık- Kullanım Kolaylığı	Grandon,Pearson(2004) Liu,Wei (2003)

Tablo 5.1: Literatürde e-ticaret performansına etki eden kritik başarı faktörlerinin özeti (devamı)

Başarı Faktörü	Özellik	Literatür Kaynakları
Çevresel Faktörler	<ul style="list-style-type: none">- Müşteri baskısı- Rekabet baskısı- Pazar- Tedarikçi entegrasyonu- Devlet politikaları	Al-Qirim (2006) Grandon, Pearson (2004) Jennex ve diğ. (2004) Jungua ve diğ (2007) Khalifa, Davison (2006) Korgaonkar, O'Leary (2006) Molla (2004) Wymer, Regan (2005) Rashid ve Al-Qirim (2001) Chang ve diğ (2003) Gibbs ve diğ (2003) Zhu , Kraemer (2002)
Strateji	- Strateji	Al-Qirim (2006) Chang ve diğ (2003) Pires, Aisbett (2003) Rashid ve Al-Qirim (2001) Sung (2006)
Küreselleşme	- Küreselleşme	Kraemer ve diğ, (2005) Wong (2003)
Kültür	-Kültürel Etki	Su ve Adams (2005) Wong (2003)

5.1 Teknoloji Entegrasyonu

Firmalar internette önce değer zincirleri boyunca iş aktivitelerini desteklemek için teknolojiler kullanırlardı. Fakat bunlar “otomasyon adalarıydı.” Uygulamalar arasında entegrasyon yetersizliği vardı. İnternetin karakteri bu uyumsuzlukları ortadan kaldırma ve bilgi sistemleri yapısındaki rijitliği gidermeye yardımcı olur ve çeşitli uygulama ve veritabanları arasında teknoloji entegrasyonu sağlamaktadır. Hong ve Zhu (2006) teknoloji entegrasyonunu çeşitli teknoloji ve uygulamaların web platformunda gösteriminin ölçüsü olarak ifade etmiştir. Bu da teknoloji kavramını tamamıyla teknik bir ölçü olmaktan çıkarıp (1) yeni teknoloji ve mevcut taban arasında ilişki ve (2) organizasyonda kullanılan teknolojiye taşımıştır. 3. bir tip teknoloji olarak, e-ticaret değer zincirinde pek çok komponent arasında yoğun koordinasyon gerektirir. Benzer bir biçimde bu uygulamalar internetle ne kadar entegre ise organizasyon daha fazla kapasitede işini internet üzerinden gerçekleştirmelidir.

Ndubizu ve Arinze'nin de belirttiği gibi, Amerikan güvenlik ve değişim komisyonu iş ortamında uzman elektronik işlemlerin kullanımının kağıt tabanlı işlemlere göre bilginin daha ekonomik bir halde daha çabuk bir şekilde yayılımını sağlayarak pazarın etkinliğini arttırdığını belirtmiştir. Kurum iş ortamında uzman teknolojiler kullanımının kağıt tabanlı ekonomiye göre maliyeti azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Bu noktada teknoloji entegrasyonunun pazarda etkin iletişimi kolaylaştıracağı bunun da dolaylı olarak e-ticaret başarı şansını arttıracığı sonucuna ulaşmak mümkündür (Ndubizu ve Arinze 2002).

Zhu (2004) 'nun E-ticaret yetkinlikleri altında bir boyut olarak incelediği son kısım entegrasyonu boyutunda parçaları eşleştirme ve koordinasyon, stok yönetimi ve dış partnerlerle ilişkiler web sitesi arayüzünün kurumsal veritabanıyla ilişkili olması tedarikçi ve dağıtıcılarla lojistik yönetimini kolaylaştırmak gibi süreçleri içerir. Bu da teknoloji entegrasyonu aynı kapsamda ele alınabilir. Zhu son kısım entegrasyonunun e-ticaret yetkinliklerini ve firma performansını arttırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Jeffcoate ve diğ., (2002) stratejilerine göre KOBİ'leri üçe ayırmıştır. Bunlar niş pazarlarda farklılaşmaya odaklanan "Odacılar"lar, geniş pazarlarda farklılığa odaklı "yavru ceylanlar" ve niş pazarlarda maliyete odaklı "yavru ceylanlar"dır. Bu üç kategorideki firmalar içinde teknoloji entegrasyonu e-ticarete geçişin başlangıç ve gelişme-geçiş aşamalarından sonra gelen Olgunluk dönemidir.

5.2 İş Kaynakları

Tamamlayıcı iş kaynakları organizasyonunun sektörüne ve büyüklüğüne göre farklılık göstermesine rağmen, değişmeyen nokta rekabet avantajının potansiyel kaynağı olduğudur. Zhuang ve Lederer (2006) e-ticaret başarısına etki eden tamamlayıcı iş kaynaklarını araştırırken partner ilişkileri, müşteri ilişkileri, IT-İş ilişkileri, süreç yeniden dizaynı, kıyaslama, e-ticaret planlama faktörlerini başarı faktörleri olarak incelemiştir.

Partnerle ilişkilerin önemi Hong ve Zhu (2006)'nun çalışmalarında da açık bir şekilde görülmektedir. Partner ilişkilerinin gücü e-ticaret adaptasyonunu ve e-ticarete geçimi pozitif biçimde etkilemektedir.

Jeffrey Dyer ve diğeri partnerleriyle ilişkileri koordine eden takımlara sahip firmaların bu tarz bir takımı bulunmayan firmalara nazaran uzun dönemde % 25 daha fazla başarı sağladığını belirtmiştir (Rayport ve Jaworski, 2003).

Redcat firması dünyanın üçüncü büyük ev alışverişi firması olarak 2003 yılında 4.36 milyar dolar ciro yapmıştır ve uluslararası satışları bunun % 54'ünü oluşturmaktadır. Redcat, kıyaslama metodunu, anahtar başarı ölçüm yönetimi olarak kullanmıştır ve bu başarısında stratejik ortaklığın da önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Sephora 2001 yılında Prosodie ile girdiği ortaklık sayesinde dünya çapında 1 numaralı kozmetik markası olmuştur ve bunun sonucunda 2005 yılında çevrimiçi (online) işlerinde dünya çapında büyüme teşebbüslerine paralel olarak, Prosodie ile olan partnerlik anlaşmasını yenilemiştir.

ACME e-ticaret programını belirlerken hem yatırımın geri dönüşünü hem de müşteriye yatırımın geri dönüşünü (ROCI) temel başarı kriteri belirlemiştir. Her yıl artan oranlarda maliyet düşüşü ve müşteriye internetle satışta ACME'nin her çeyrekte artan satış tutar ve oranı müşteri boyutunun başarıya etkisini daha açık biçimde göstermektedir (Newton, 2000). ACME'nin kurmuş olduğu modelde müşteri arama seçme ve sipariş verme süreci internet üzerinden görülerek yapılabilir hale gelmiş bu şekilde tedarikçi zincirindeki bir ticaret partneri olmuştur.

İntel'in 1998 yılına kadar kataloglarını kağıt olarak bastırıp dağıtma yolunu seçiyordu. Bu tarihten itibaren İntel bir yeniden yapılanmaya girişmiş ve bir sanal e-iş proje takımı oluşturmuştur. Bu yeniden yapılanmada müşterinin ihtiyaçlarına güçlü vurgu yapılmış, İntel'in satış ve pazarlama sorumluluğu genel yönetime verilmiştir. Bu tarihten itibaren büyük bir global operasyonla tüm süreçleri e-iş sürecine dönüştürmek vazgeçilmez bir görev olarak algılanmıştır. Bu süreç yeniden yapılandırma teşebbüsleri Intel'e 2000 yılında beşinci en karlı Amerikan şirketi yapmıştır ki bu sıralamadaki yeri 1999'da sekizdir ve e-iş projesini devreye aldığı tarihten beri internet üzerinden her ay ortalama 1 milyar dolar satış yapmıştır (Phan, 2003).

Kuzic ve Kuzic (2004) e-ticaret için 37 kritik başarı faktörü tespit ettikleri çalışmalarında teknoloji sağlayıcılarla ortaklığı beşinci kritik faktör olarak belirlemiştir.

Gene bu çalışmada servis sağlayıcılarla ve tedarikçilerle ortaklık sırasıyla ondokuzuncu ve yirminci kritik başarı faktörü olarak tespit edilmiştir.

Feindt ve diğ, (2001) belirlediği 11 kritik başarı faktörü arasında ortaklık ta vardır. Feindt ve diğ, (2001) e-ticaret aktivitelerinin gelişimini başlangıç, gelişme ve varolma ve işin yüksek çapta e-ticaret aktivitesini desteklemesini sağlama olarak üçe ayırmıştır. Ortaklık kritik başarı faktörünün gelişme ve yüksek çapta e-ticaret aktivitesini destekleme süreçlerinde gerekliliğine dikkati çekmiştir.

5.3 İnsan Kaynakları

Thong (1999) CEO'nun yaş, eğitim, deneyim ve psikolojik portresini yansıtan kişisel özelliklerinin inovasyona adaptasyon konusunda kuvvetli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Al-Qirim'in çalışmasında bundan hareketle CEO'nun yenilikçiliği ve bilgi işlem bilgisinin e-ticaret adaptasyonuna etkisini incelemiştir. Kiwimap örneğinde CEO adaptasyona çok isteklidir ve orta ölçekli bu işletmenin tüm e-ticaret aktivitelerinde aktif rol oynamıştır. E-ticarete adaptasyon sürecinde ROI hesaplamasının yarattığı yanılsamaya düşmemiştir ve geliştirme esnasında yatırımının geri dönüşünü beklememiştir. Kiwimap bu dönüşümü gerçekleştirmezse daha büyük rakiplerinin gerisinde kalacaktır ve rekabet için dönüşüm gereklidir. Ayrıca CEO rakiplerden önce adaptasyonunun faydalı olacağına da inanmıştır. Al-Qirim genç ve teknolojik-girişimlere öncelik veren bu çalışmaların şirketin çekirdek aktivitelerini aksatmaması için kişisel zamanını kullanan CEO'sunun bu özelliklere sahip olmaması durumunda Kiwimap'ın bu süreci gerçekleştiremeyeceğine vurgu yapmıştır (Al-Qirim, 2004).

Organizasyon içi açık iletişim ve yakın çalışan organizasyonlar arası açık iletişimin önemine değinen Ratsanaginaham karşılıklı güvenin iş birliğini arttırdığı ve açık iletişime cesaretlendirdiğini belirtmiştir. Yeni Zelanda Cisco ve Compaq'da e-iş konusunda gerçekleştirdikleri başarılı ortaklıklarını açık iletişime borçludurlar. Cisco dünya üzerindeki tedarikçi, dağıtıcı, müşteri ve çalışanlarını ve bunu Cisco yöneticisinin global ağ iş modeliyle birbirine bağlamıştır ve buna da Cisco Online Bağlantı (CCO) adını vermiştir bu açık iletişim sistemi hakkında Cisco ve Compaq tarafının ifadeleri açık iletişimi ortaya koymaktadır. Compaq yetkilisi bu konuda “ Düşen hata oranları

sağladık ve bilginin doğruluğunu arttırdık siparişlerimizi çevrimiçi (online) düzenleyebiliyoruz. Siparişlerimize daha kısa zamanda cevap geliyor ve gecikme zamanı düştü. CCO ile müşterilerimize ürünlerinin tahmini teslimat zamanını bildirebiliyor ve müşterilerimizi bilgilendirmek için ilgili siparişi takip edebiliyoruz”. Bu konuda Cisco tarafı da başlangıçta % 80’lerde olan hata oranının bu sistemle % 15’e kadar düştüğünü gerçek zamanlı sipariş izleme sistemiyle zaman ve maliyet tasarrufu sağlandığını belirtmektedir.

5.4 Teknolojik Faktörler

Wymer ve Regan (2005) e-ticaret adaptasyonuna etki eden teknoloji faktörlerini maliyet, e-ticaret teknolojileri, altyapı, güvenilirlik, güvenlik, teknoloji ulaşılabilirliği olarak özetlemiştir. 26 faktörün incelendiği bu çalışmada e-ticarete adapte olan ve adapte olmaya niyetli olanlar sınıflandırılmadan yapılan bir değerlendirmede güvenilirlik en etkili altı adaptasyon faktöründen biridir. E-ticaret kaynakları da bu sıralamada tüm katılımcılar arasında yedinci e-ticarete adapte olan firmalar arasında ise sekizinci sırada yer almıştır.

Aguila-Obra ve Padilla-Mendez (2006) organizasyonların internet teknolojisine adaptasyonunda başlangıç, benimseme, uyarılama, kabul etme, rutinleştirme, en detay noktasına kadar etki etme şeklinde altı adım olduğu belirtmiş. Başlangıç seviyesinde olan organizasyonlar için teknolojik kaynaklar önemlidir ve yeterli kaynağı olmayan firmaların e-ticaret adaptasyonu negatif etkilenmektedir.

Jingua ve diğ. (2007) teknoloji faktörünü IT altyapısıyla yakın ilişkili bir kavram olarak ifade etmiştir. Teknoloji faktörünün e-ticaret başarısı üzerinde kuvvetli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmaya göre teknoloji faktörü strateji ve müşteri faktörüyle birlikte en önemli e-ticaret başarı faktörüdür.

5.5 Web Sitesi Kullanım

5.5.1 Kullanım Kolaylığı

Chen ve Than (2003) kullanım kolaylığı ve kullanılabilirliğin sistem kullanımında birincil etken olduğunu öne sürmüştür. Bu düşünceden hareketle “müşterinin sanal mağazadan

beklediği kullanım kolaylığının sanal mağaza kullanımına pozitif etkisi olduğunu öne sürmüştür.” Yaptığı anket çalışması sonucu elde ettiği sonuçlar bu hipotezi doğrulamıştır. Kullanım kolaylığı ile sanal mağaza kullanımı arasında önemli bağlantı vardır.

Grandon ve Pearson (2004) KOBİ'lerin üst düzey yöneticileri arasında yaptığı bir çalışmada e-ticarete adaptasyon faktörleri olarak organizasyonel hazırlık, dış baskı, beklenen kullanım kolaylığı ve beklenen kullanılabilirlik faktörlerini incelemiş ve üst düzey yöneticiler tarafından umulan kullanım kolaylığının kullanılabilirlikle birlikte en etkili faktör olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Liu ve Wei (2003) çalışmasında beklenen kullanım kolaylığı müşterinin e-ticaret adaptasyonu niyetini pozitif etkilediği yönündedir. Aynı şekilde beklenen kullanım kolaylığının müşterinin e-ticaret adaptasyonu niyetine etkisi servisler satın alımında ürün satın alımına nazaran daha büyük bir etki göstermektedir.

5.5.2 Kullanılabilirlik

Chen ve Than (2003) sanal mağazalarda kullanılabilirlik için 3 hipotez öne sürmüştür.

Birincisi “müşterinin sanal mağazadan beklediği kullanılabilirlik onun sanal mağazayı kullanımını pozitif etkilemektedir”. İkincisi “Müşterinin sanal mağazadan beklediği kullanılabilirlik onun sanal mağazayı kullanma niyetini pozitif etkilemektedir. Üçüncüsü de Sanal mağaza, müşteri inanışları, değerleri ve ihtiyaçları konusundaki uyumluluk sanal mağazanın kullanılabilirlik beklentisini pozitif etkilemektedir.

Üç önerme de doğrulanmıştır. Müşteri sanal mağazadan kullanılabilirlik bekliyorsa bu onu sanal mağazayı kullanmaya itmektir. Müşterinin sanal mağazadan beklediği kullanılabilirlik onun ileride sanal mağazayı kullanma ihtimalini artırmaktadır ve müşterinin inanışları değerleri ve ihtiyaçları sanal mağaza konseptiyle uyumluluk gösteriyorsa bu müşterinin sanal mağazayı kullanım oranını artırmaktadır.

Grandon ve Pearson (2003) kullanım kolaylığının yanında kullanılabilirliğinde yönetici algısında e-ticarete adaptasyon konusunda en önemli etken olduğunu tespit etmiştir.

Karahanna ve Straub (1999) bilgi teknolojilerinin adaptasyonu sürecinde kullanım kolaylığının kullanılabilirliği bunun da bilgi teknolojilerinin kullanımını ve adaptasyonunu arttırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Liu ve Wei (2003) 'nin çalışmasındaki bulgularda beklenen kullanılabilirliğin müşterinin e-ticaret adaptasyonu niyetini pozitif etkilediği yönündedir.

5.6 Çevresel Faktörler

5.6.1 Müşteri Baskısı

Windrum ve Berranger (2003)'in çalışmasında 164 küçük ve orta ölçekli İngiliz firmasında yaptığı çalışma; müşteri baskısının, intranet adaptasyonu konusunda önemli rol oynadığını belirtmektedir.

Scupola (2007)'da Danimarka ve Yeni Zelanda'dan 4'er firma seçerek yaptığı detaylı çalışmada müşteri baskısının e-ticarete adaptasyonda her iki ülke firmaları içinde önemli bir etki yarattığını belirtmiştir. Firmalar müşteri baskısına diğer çevresel faktörlerden daha çabuk cevap vermektedir. Scupola (2003) daha önce yaptığı çalışmasında da Güney İtalya'da müşteri baskısının e-ticaret adaptasyonunda önemli etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Poh-Kam ve Yuen-Ping (2004) çalışmalarında Singapur'da şirketlerin e-ticaret kullanmasında itici bir kuvvet olarak müşteri baskısını (%51) üst sıralarda görmüştür.

Jingua ve diğ. (2007)'nin çalışmasında da Çin yayıncılık sektörü üzerine yaptığı çalışmada çoklu regresyon analizi metodu sonucu e-ticaret başarısında en önemli etkenin müşteri olduğu sonucuna varılmıştır.

Müşteri ve tedarikçilerle koordinasyon (%68) en kuvvetli itici güç olmuştur. Singapur örneği her ölçekten ve sektörden işletmeyi kapsaması açısından önemli bir bulgu oluşturmaktadır. Müşteri baskısı konusunda büyük ölçekli firmalarla (%52.8) ve küçük ve orta ölçekli firmalar (%51.4) arasında belirgin bir fark yokken sektörler arasında belirgin farklar vardır. Üretim sektöründe %32.2, lojistik sektöründe %64.7, finans sektöründe ise %25.5 seviyesindedir.

5.6.2 Rekabet Baskısı

Büyüyen pazar rakiplerinde dikkatini çeker. Rekabet pek çok çalışmada başarı ya da başarısızlığın ana etkeni olarak görülmüştür. İlk e-iş firmaları mevcutken rekabetçi ortamın analiz edilmesi zor bir durumdu. Nokta.com'ların ilk yıllarında rekabetçi avantaj daha iyi ürün, dağıtım kanalları ve pazar kavrayışı olarak hayatta kalmak için çok önemliydi. Pek çok firma dağıtım ağlarının büyük mal mülk firmaları tarafından düzenlenmiş olduğunu farketmiştir. E-Toys firması Noel zamanı stok sıkıntısı çekmiştir. Daha büyük oturmuş oyuncak firmaları dağıtım kanallarını tutmuştur ve daha küçüklere önem vermişti (Korgaonkar ve O'Leary 2006).

Singapur örneğinde de görüldüğü gibi rakiplerin süreçlerini çevrimiçi (online) hale getirmesinin e-ticarete adaptasyon sebebi olarak görülmesi % 40 dolaylarındadır. Firma ölçeğinin rakiplerin tehditine (KOBİ %39.5, Büyük ölçek %40.4) karşı alınan önlemlerde belirgin bir etkisi yokken sektörel bazdaki farklılıklar rekabet baskısının e-ticarete adaptasyonu etkilediğini göstermektedir. Üretim sektöründe %25.3, lojistik sektöründe % 47.3 Finans sektöründe ise %32.3 seviyesindedir. Singapur'da bu oran dünya ölçeğine göre bu etkiyi iki kat daha fazla hissedilmektedir çünkü global rekabete oldukça açık bir pazar yapısı vardır (Poh-Kam ve Yuen-Ping, 2004).

Zhu ve Kraemer (2005)'in e-iş'in kullanımı ve değeri üzerine yaptığı çalışmada e-iş kullanımının daha yüksek oranda rekabet baskısına maruz kalan firmalarda daha yüksek oranda olduğu sonucu çıkmıştır. Aynı çalışmada ortaya çıkan çarpıcı diğer sonuçta rekabet baskısı ve düzenleyici desteğin öneminin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu da ekonomik ortamın e-iş kullanımını şekillendirdiği hipotezini doğrulamaktadır. Bu sonuç rekabetçi ortamın gelişmiş ülkeler için çok önemli olduğunu vurgularken aynı etkinin gelişmekte olan ülkelerde aynı yoğunlukta olmadığıdır.

Wymer ve Regan (2005)'in çalışmalarında da ortalama olarak bakıldığında e-ticarete adapte olanları adapte oluş sebepleri arasında en yüksek oran rekabetçi baskı faktöründedir. Adapte olanlarla olmayanları ayıran en önemli farklılıkta rekabetçi baskıdır.

5.6.3 Pazar

Organizasyonun müşteri tedarikçi,dağıtıcıların iş süreçlerini internet üzerinde yürütmeye ne derece hazır olduklarını gösterir.

Molla (2004) organizasyonel ve organizasyon dışı e-hazırlık faktörlerini incelediği çalışmasında organizasyonel faktörlerin yanında pazarın e-hazırlığının da e-ticaret gelişiminde etkisi olduğunu göstermiştir.

Korgaonkar ve O'leary (2006) pazar büyümesi pazar yeniliği faktörlerinin e-iş'in başarısına ya da başarısızlığına etkide bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Bir sanayinin gelişimi döneminde kurulan firmaların tamamıyla yeni ürün ve servisler veren firmalardan daha fazla şansı vardır. Pazarda yeni olmanın önemli dezavantajlarından biri de sağlam dağıtım kanalları kurma konusundaki güçsüzlüktür. Örneğin E-toys firması yeni model oyuncakları yeterince tedarik edememiştir. Tedarikçiler Toys R' Us gibi düzenli perakendecilere ürünleri göndermiş ve E-toys'u müşkül durumda bırakmıştır. Firma bunu asla telafi edememiş ve çevrimiçi (online) alışveriş yapmak isteyen kişiler kendilerini gene "mal-mülk" mağazalarda bulmuşlardır. Bu da pazara ilk giriş yapmanın zorluklarına bir göstergedir.

Çin'de ilk e-kitap mağazasının açıldıktan sonra koca bir yıl boyunca tek bir satış bile yapamadan kapanması pazarın hazır olmamasının ne gibi sonuçlar doğurabileceğine güzel bir örnektir (Su ve Adams 2005).

5.6.4 Devlet Politikaları

Düzenleyici çevre e-ticaretin nasıl uygulanacağını belirleyen kuralları koyar. Global pazarda düzenleyici çevreler arasındaki farklılıklar e-ticaret risklerinde başarıyı ve başarısızlığı getirir. Jennex ve diğ. (2004) entellektüel hakların korunması, B2B ticareti destekleyen vergi kanunları, denizaşırı ve elektronik ödemeyi destekleyen elektronik transfer yasaları, küresel e-ticareti destekleyen özel kanunlar, tercih edilen mübadele kuralları, telekomünikasyon düzenlemeleri e-ticaret başarısı için gerekli çevresel faktörler olarak belirlemiştir.

Molla (2004) e-ticaret performansında yaşanan memnuniyetsizliğin devlet yönetiminin e-hazırlığından memnuniyetsizlikle ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte,

umulan devlet e-hazırlığındaki yetersizliğin e-ticaret başarısının diğer boyutlarını önemli ölçüde etkilemediği düşünülmektedir.

Braga (2005) entellektüel sermaye haklarının yeni e-ticaret ekonomisinde kritik rol oynadığını belirtmiş. Entellektüel sermaye haklarının güçlendirilmesi konusunda son 15 yılda ciddi bir trend vardır fakat bu pek çok sektörde yeterli düzeyde değildir. Özellikle müzik sektörü internet üzerinden illegal müzik indirme sorunu yüzünden 2004 yılı itibariyle son iki yılda ortalama yüzde 7 satış düşüşü yaşamıştır.

E-ticarete vergilendirme de başka bir sorundur. Dijital ürünlerin ürün ya da hizmet kategorisine göre değişen vergi yükümlülükleri ve bu tip ürünleri sınıflandırmadaki zorluk hızlı değişen dijital dünyaya adaptasyonda geri kalan yasal düzenlemeler vergi yükümlülükleri konusunda sıkıntılara neden olmaktadır.

5.7 Strateji

Formüle edilmiş bir e-ticaret stratejisine sahip olmak bugünün rekabetçi pazarlarında iş yürüten organizasyonlar için çok önemlidir ve stratejik bir konudur. Bu konu pek çok organizasyon için kritik öneme sahiptir ve global rekabetçi pazarlarda rekabet edebilme ve daha ötesinde hayatta kalma fırsatı sağlar.

E-ticaret firması şirket stratejisini desteklemelidir. Bir firmanın e-ticareti uygulamak için e-ticaret stratejisi geliştirmesi önemlidir. Jingua ve diğ. (2007) stratejinin e-ticaret başarısını etkileyen bir faktör olduğunu belirtmiştir.

Pires ve Aisbett (2003) iş marketleri ile strateji arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında e-iş'in özellikle de B2B e-iş'in dağıtım pazar sınıflandırma iş ağıları konusunda alınacak kararlarda oldukça önemli olduğuna değinmiştir. Müşteriyi göz önüne almadan tasarlanan bir dağıtım kanalı bir stratejiyi bütünüyle çökertebilir ve e-işte başarısızlığa sebep olabilir. Rekabetçi avantajlarını iyi analiz etmeyen bir firmanın rekabet stratejisi geliştirmesi zordur ve bu eksiklikte e-iş başarısına negatif etki eder.

Sadık müşterilerin bir web sitesini ilk ziyaretlerinde bile tanınmalarını gerekir bunun içinde web sitesiyle entegre bir müşteri bilgi sistemi oluşturulmalıdır. Sadık bir

müşterinin yeni bir müşteriden daha karlı olduğu pazarlamanın bilinen bir gerçeğidir ve pazarlama stratejisinde göz ardı edilmemelidir.

Sung (2006) e-ticaret için başarı faktörlerini incelediği çalışmasında e-ticaret stratejisini kritik başarı faktörü olarak değerlendirmiştir. Bu çalışmada stratejinin Amerika, Japonya ve Kore örneklerinde farklı önem arz ettikleri görülmektedir. Kritik başarı faktörleri sıralamasında kendine orta sırada yer bulan strateji faktörü Japonya'da diğer iki ülkeye nazaran daha önemli bir faktör olarak göze çarpmaktadır.

Rashid ve Al-Qirim (2001) teknolojik bir çözüm değil ihtiyaç tabanlı ve kurumsal stratejiyi tamamlayan bir e-ticaret stratejisi geliştirmenin gerekliliğini kritik başarı faktörü olarak görmüştür.

Chang ve diğ. (2003) Fortune 500 firmalarının 145'inin CEO'larının ortaklara yazdıkları mektupları içerik analizi metoduyla incelemiştir. Stratejik yönelimle e-ticaret başarısı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmadan çıkan sonuç e-ticaret pazarının CEO'larca umut verici olarak algılandığıdır. Eğer kurumsal stratejiye yansıtılırsa pozitif performans uygulamaları yaratabilecektir. Bu sonuçlar kurumsal stratejide e-ticarete öncelik verilmesi gerektiğini, e-ticarete verilecek önceliğin e-ticaret ve dolaylı olarak firma başarısına etkisi olacağını göstermiştir.

5.8 Küreselleşme

Kraemer ve diğ. (2005) küreselleşmenin e-ticaret kullanımı ve firma performansına etkilerini incelemiştir. Daha küresel firmaların web üzerinden satış, iş süreçlerinin entegrasyonu, satış sonrası servis ve destek, temin, tedarikçilerle bilgi alışverişi, müşterilerle bilgi alışverişi, web pazarlama gibi e-ticaret aktivitelerinin tamamında görece daha az küresel firmalara nazaran daha fazla uygulama yaptığı sonucu ortaya çıkmıştır. B2B ürün incelendiğinde daha küresel firmaların görece düşük düzeyde küresel firmalara nazaran aktif oldukları gözlemlenmektedir. Oysa B2C satışlarda durum tam tersidir. Bunun bir sebebi B2C bilgisinin ülkeden ülkeye transfer edilebilirliğinin düşük olması ve yerel bilgi elde etmenin pahalılığıdır. Küresel firmalar B2C servis sağlamak için gerekli dile bağlı ulusal farklılıklardan, kültürel ve yasal düzenleme farklılıklarından kaynaklanan zorluklarla mücadele etmekten çekiniyor olabilirler.

Bunun özellikle bölgeye göre oldukça farklılık gösteren finans sektöründe olması muhtemeldir.

Müşteri servislerinde de benzer bir durum vardır. Yerel firmalar bu konuda global firmalardan bir adım öndedir. Bunun sebebi de yerel firmaların yerel tedarik zinciri ağlarıyla daha yakın ilişki içinde olması olabilir. Yapılan çalışmalar B2B e-ticaretin yukarıya doğru bir akış gösterdiği ve gittikçe daha global olduğu B2C servislerinse tam tersi yönde geliştiği ve gittikçe daha yerel olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

B2B e-ticaret aktiviteleri tedarikçi ve iş ortaklarıyla koordinasyon gibi üste doğru akış gösteren aktivitelerden daha çok etkilenirken B2C e-ticaret aktiviteleri satış ve Pazar pozisyonu gibi faktörlerden etkilenmektedir.

5.9 Kültürel etki

Göründüğü kadarıyla bir e-herşey çağındayız ve e-ticaret insanların iş yapış şekillerini değiştiriyor ve alışveriş ortamlarını etkiliyor. Artan şekilde bu değişimin hem ulusun kendi içindeki işlemler hem de e-iş modellerinin bir kültürden diğerine ithalini içeren uluslararası bir boyutu vardır. Tipik olarak e-iş modellerinin bir kültürden diğerine ithali Batı e-iş modellerinin geri kalan tüm dünyaya ithalini kapsamaktadır. Bununla birlikte belirli bir kültür için geliştirilmiş e-ticaret modelinin diğer kültür için uygun olup olmadığı net değildir. Çin ve İngiltere gibi kültürel olarak temel farklılıkların olduğu iki ülke karşılaştırmasına dayanan çalışmada (Su ve Adams, 2005). İnternet üzerinden satış batı ülkelerinin gerisindedir ve internet kullanıcılarının küçük bir kısmı internet üzerinden alışveriş yapmaktadır. Çin’de çevrimiçi (online) ödeme sistemi de gelişmemiştir ve kullanıcıların bu yöntemle olan isteği azdır. Bununla birlikte Çin’de İngiltere’de olduğu gibi UPS ve FedEx gibi dağıtım ve teslimat firmaları yoktur. İngiltere ve Çin kültürel olarak sırasıyla bireysellik ve kolektivitinin hakim olduğu ülkelerdir.

Bireysel ve kolektif kültür boyutları müşteri tercihini ve müşteri karar sürecini etkilemektedir. Tüketim davranışlarındaki kararlar nadiren tamamıyla bireyseldir. Kolektivitinin hakim olduğu kültürlerde bireysel kararlar grupta konsensus içinde alınır ve tamamıyla bireysel kararlar yoktur. Kültürel farklılıkların e-ticaret

başarısına etkisini ortaya koymak için Çin ve İngiltere'den iki başarılı örneği ve farklılıklarını incelemek yararlı olacaktır. İngiltere'de başarılı örnek Amazon.co.uk Çin'de başarılı örnekse Dangdang.com'dur.

Dangdang.com Amazon'un başarısından esinlenerek kurulmuş bir firmadır fakat Amazon'un iş modelini Çin'e adapte ederken Çin'in kültürel, sosyal, ekonomik ve politik özelliklerini göz önünde bulundurmuştur. Bunları şu şekilde sıralayabilir.

Online ödeme: Çin'de banka ödemelerinin doğrulanması 10 gün sürebilmektedir. Kredi kartlarına % 5 servis ücreti uygulanmaktadır. Bu sebeple çok az kişi kredi kartı kullanmaktadır. Bunun yerine müşteri isteklerini göz önüne alarak Dangdang.com peşin ödeme metodunu benimsemiştir.

Lojistik sistemi: Çin'de geleneksel lojistik servis kalitesi e-ticaret için yeterince iyi değildir. Dangdan.com 12 şehirde bisikletli kurye servisini kullanmaktadır ve bu kuryeler ödemeyi nakit almaktadır.

Devlet politikası: Çin hükümeti e-ticareti desteklemektedir fakat sosyal destek sistemi Amazon'un batı ülkelerindeki iş modelin adapte etmeye uygun değildir. Bu yüzden Dangdang kendi modelini geliştirmiştir.

Bilgi Yönetim Sistemi (MIS): Dangdang görece mükemmel bir bilgi yönetim sistemi kurmuştur. Müşteri bilgileri güven içindedir ve müşteriler endişe etmemektedir.

Müşteri Servisi: Dangdang müşteriler ürünün kalitesini beğenmezlerse hiçbir ücret talep etmeden ürünleri müşterinin ev ya da ofisinden kurye ile almaktadır. Müşteriler bu yöntemden memnundur. Dangdang'de Amazon gibi sorgusuz ürün iade süresini 1 hafta ile sınırlı tutmuştur.

Bütün bu bilgiler ışığında bireysel ihtiyaçlar, teknoloji geliştirme ve sosyal destek sisteminin e-ticaret gelişimini etkilediği görülmüştür.

6. DİĞER ÇALIŞMALAR

Jingua ve diğ. (2007) yılında yaptıkları çalışmada son yıllarda hızlı bir gelişim içerisinde bulunan Çin yayıncılık sektöründe uyguladıkları (N =84) iki aşamalı anket ile e-ticaret için kritik başarı faktörlerini araştırmışlardır. Çalışmanın ilk aşamasında sekiz faktörün e-ticaret başarısını etkilediğini öngörmüşlerdir. Bunlar liderlik, strateji, yönetim, organizasyon, bilgi teknolojileri, müşteri, genel özellikler ve fonksiyonlar, müşteriye sağlanan fonksiyonlardır. Altı faktörü ilk regresyon denklemini kurarken kullanmış, 7'li likert skalası kullanarak sordukları sorulardan elde ettikleri sonuçları basit ve çoklu regresyon analizleriyle incelemiş ve sonuçta yeterli ilişki bulamadıkları bir kısım faktörleri birincil modellerinden çıkartarak ikinci bir model oluşturmuşlardır ve elde ettikleri sonuçlarda strateji, bilgi teknolojileri ve müşteri boyutlarının e-ticaret başarısını daha fazla etkilediğini tespit ederek strateji, bilgi teknolojileri ve müşteriye e-ticaret başarısı için kritik faktörler olarak belirlemişlerdir. Bunun yanında ikinci bir regresyon denklemiyle web sitesi özelliklerinin de e-ticaret başarısını etkilediğini öne sürmüşlerdir. Bu model sonucunda da genel özellik ve fonksiyonların da e-ticaret için kritik başarı faktörü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma sonucunda liderlik, strateji, yönetim, organizasyon, bilgi teknolojileri, müşteriler, genel özellikler ve web sitesi fonksiyonlarının e-ticaret başarısında görece önemli etkisi olduğu bulunmuştur. Bunun da ötesinde müşteri, strateji, bilgi işlem, web sitesindeki genel özellikler ve fonksiyonların e-ticaret için kritik başarı faktörleri olduğu sonucuna varılmıştır.

Chong ve Pervan (2007) Avustralya'da küçük ve orta ölçekli işletmelerin elektronik ticarete geçiş ve başarılarını 115 firmaya uyguladıkları anketleri ile incelemişlerdir. Avustralya e-ticaret konusunda mevcut bilgi ekonomisinde iyi bir konumdadır ve Asya – Pasifik bölgesinde e-ticaret altyapısı konusunda ikinci sıradadır. Fakat e-ticarete adaptasyonda küçük ve orta ölçekli işletmeler büyük işletmelerin başarısını yakalayamamıştır. Başarıyı yakalamak için başarılı adaptasyon faktörlerinin incelenmesi gerektiğinden hareketle araştırma modelinde iç çevresel faktörler beklenen görece fayda, uyumluluk, düşük başlangıç maliyeti ile uygulanabilirlik, karmaşıklık, gözlenebilirlik(firmaya sağlanan fayda ve avantajların görülebilirlik ölçüsü), iletişim faktörleri ve dış çevresel faktörler rekabetçi baskı, ticari olmayan kuruluşların etkisi,

ilişkili çevresel katılım ve ulusal faktör olarak belirlenmiştir. Yapılan adım adım çoklu regresyon analizi sonucunda iletişim miktarı, bilgi kaynaklarının çeşitliliği, beklenen görece faydanın, gözlemlenebilirliğin ve rekabetçi baskının e-ticaretin başarılı yayılımıyla pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmadan çıkan bir başka sonuçta düşük başlangıç maliyeti ile uygulanabilirliğin ve ticari olmayan kuruluşların etkisinin e-ticaretin yayılımını negatif yönde etkilediğidir.

Al-Qirim (2006) Yeni Zeland'a küçük ve orta ölçekli işletmeleri üzerine yaptığı çalışmasında Yeni Zelanda KOBİ'lerinin e-ticaret ve uygulamalarında e-ticaret ve uygulamalarının diğer Asya-Pasifik ülkelerinin gerisinde kalmasına dikkat çekmiş; yüksek oranda e-mail, alan adresi ve web sitesi bulunmasına rağmen Yeni Zelanda'nın neden e-ticareti iş dünyasında kullanan diğer ülkelerden ve genel boyutta e-ticaret teknolojisine adaptasyondan geri kaldığını araştırmıştır. Bu çalışmayı diğerlerinden ayıran önemli bir nokta metodolojisidir. Literatürde yüksek oranda kullanılan anket metodunun aksine Al-Qirim odak grup yöntemini kullanmış ve her biri ayrı sektörde faaliyet gösteren altı KOBİ'nin tepe yöneticilerini bir oturum başkanı eşliğinde konu üzerine tartışarak veri elde etmiştir ve bu verileri Morgan'ın etnografik özetleme tekniği ile analiz etmiştir. Mevcut durum ve adaptasyonun artmasıyla gelecekte ortaya çıkacak durumu da değerlendirmiştir. Bu çalışma sonucunda Müşteri baskısı, mevcut düşük ve öngörülen yüksek e-ticaret girişiminin görece faydası, mevcut e-ticaret girişiminin mevcut iş düzeni ve yasalarla uyumluluğu, mevcut düşük ve öngörülen yüksek bilgi yoğunluğu, mevcut düşük ve öngörülen yüksek e-ticaret girişiminin rekabet baskısı, yöneticilerin yaratıcılığı ve yöneticinin katılımı, e-ticaret adaptasyonu ile pozitif ilişki göstermiştir. Mevcut düşük e-ticaret girişimleri ve öngörülen yüksek e-ticaret girişimlerinin maliyeti, teknoloji satıcılarının mevcut düşük ve öngörülen yüksek e-ticaret girişimlerine desteği ve öngörülen yüksek e-ticaret girişimlerinde uyumluluk, e-ticaret adaptasyonu ile negatif ilişki göstermiştir. Tedarikçi baskısıyla e-ticaret adaptasyonu arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Kuzic ve Kuzic (2004) 500 büyük Avustralya firmasında karşılaşılan e-ticaret başarı faktörlerini analiz etmiştir. Başarı faktörleri bir organizasyonun başarısını garanti eden endüstri, firma, yönetici ve çevre tarafından şekillenen kolayca tanımlanabilen az sayıda operasyonel hedeflerdir. Bazılarına göre de kritik başarı faktörleri yüksek performansı

sağlamak için iyi gitmesi gereken olaylardır. Mail anket yoluyla 500 büyük firmaya gönderilen ve 101 kullanışlı anket üzerinden yapılan analiz sonucunda tüm örneklem kümesi için çok sayıda başarı faktörünü önem sırasına göre dizmiştir. 5'li Likert skalası kullanılmıştır ve 5 en yüksek düzeyde etkiyi ifade etmektedir (Tablo 6.1. Kuzic ve Kuzic 2004).

Bu tüm örneklem kümesi için hazırlanan tabloyu Finans ve Bankacılık, Üretim, İletişim, Toptancılık ve Perakendecilik sektörleriyle kıyaslayınca sırasıyla en tepedeki 5 başarı faktörünün %40, %60, %40 ve %40 oranında aynı olduğu bulunmaktadır. Sektörler arasında beklenen kadar olmasa da farklılıklar görülmüştür.

Tablo 6.1: E-ticaret başarı faktörlerinin sıralaması

Sıra	Başarı faktörü	Medyan	Vaka sayısı
1	Etkin proje lideri	5.0	93
2	Başarılı işlemler	5.0	89
3	Yeterli kaynak (finans ve insan)	4.0	94
3	Yeni teknoloji kullanımı	4.0	94
5	Hızlı teslim	4.0	94
5	Üst yönetim desteği	4.0	93
5	Teknoloji sağlayıcılarla ortaklık	4.0	93
5	Kredi kartıyla ödeme	4.0	93
9	Web sitesi içeriğinin düzenli güncellenmesi	4.0	92
9	Fonksiyonel ve kullanıcı dostu web sitesi	4.0	92
11	Çapraz-fonksiyonel proje takımı	4.0	90
11	Web sitesini tüm iş süreçlerine entegre etmek	4.0	90
13	Yeni partnerlerle birleşmeler kurma	4.0	89
14	Yeni stratejiler arasında cevaplayıcı ve esnek olmak	4.0	87
14	Pazara karşı esnek olmak	4.0	87
16	Daha kişiselleştirilmiş müşteri servisi	4.0	85
16	Vizyoner olmak	4.0	85
18	Müşterilerle iletişimde mükemmelleşmek	4.0	77
19	Servis sağlayıcılarla ortaklık	3.0	94
19	Tedarikçilerle ortaklık	3.0	94
21	Uygun organizasyonel yapı	3.0	93
21	Online katalog	3.0	93
23	Gazete,dergi,radyo ve televizyonda reklam vermek	3.0	90
23	Online karar desteği sağlamak	3.0	89
23	Organizasyonun IT departmanında aktif rol oynamak	3.0	89
26	Başarıyı ölçmek için uygun ölçütler geliştirmek	3.0	86

Tablo 6.1: E-ticaret başarı faktörlerinin sıralaması (devamı)

Sıra	Başarı faktörü	Medyan	Vaka sayısı
26	Elektronik ödeme sistemi	3.0	86
28	Web sitesinde sık sorulan sorulara yer vermek	3.0	84
29	E-ticaret için yeni araçlar sunmak	3.0	82
29	Online izleme özellikleri	3.0	82
29	Online kişiselleştirme tavsiyeleri	3.0	82
32	Uygun paketleme	3.0	81
33	Karmaşık e-ticaret yasal düzenlemeleri	2.0	86
33	Online reklam verme	2.0	86
35	Kritik arama motorlarında web sitesinin listelenmesi	2.0	79
36	Uygun sosyo-teknik politikalar	2.0	76
36	Aracıları yok etmek	2.0	76

Molla (2004) e-hazırlığın e-ticaret başarısına etkisini incelediği çalışmasında, Güney Afrika'da iş organizasyonlarına organizasyonel hazırlık (farkındalık, insan kaynakları, iş kaynakları, teknoloji kaynakları, taahhüt,yönetim) ve çevresel hazırlık (devlet, pazar etkileri, destekleyici sektörler) boyutlarını ele almıştır. Anket metodunu kullandığı bu çalışmada daha başarılı ve görece daha az başarılı olarak ayırdığı iki grupta kümeleme analizi sonucu e-ticaret geliştirme başarısının %41'inin organizasyonel e-hazırlık faktörleriyle açıklanabileceği sonucuna ulaşmıştır. Bu da iyi bir yönetim modeli, idare seviyesinde başarı ve e-ticaret tamamlayıcı insan, teknik ve iş kaynaklarının e-ticaret projesini başarıya götürdüğünü göstermektedir. (Daha da uzatılabilir). E-ticaret faydaları konusundaki bulgu da organizasyonel e-hazırlık faktörlerinin pazaryeri faydalarını etkilerken dış e-hazırlık kuvvetlerinin de iletişim geliştirme ve maliyet düşürme faydası olduğudur.

Dört öge (artan firma erişimi, ürün servis çeşitlendirme,artan müşteri sadakati ve artan müşteri ilişkileri) pazaryeri faydalarını uygulanabilir hale getirir. Bu sonuç da üst

yönetim katılımı, organizasyonun insan iş ve teknolojik kaynaklarıyla desteklenen e-ticaret yönetim modeli tarafından etkilendiğini göstermektedir.

İlginç bir şekilde devletin e-hazırlıktan memnuniyetsizliğinin e-ticaret performansından memnuniyetsizlikle ilişkili olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte devletin yasal ve politik çevreleri hayata geçirmesi anlamında algılanan e-ticaret yetersizliğinin, e-ticaret başarısının diğer boyutlarını azaltmadığı görülmüştür.

Çalışmalarında Jennex M. ve diğ. (2004) kapsamlı bir literatür çalışması sonucu e-ticaret başarısını inceleyen faktörleri inceleyecekleri modeli oluşturmuş ve bunu başarılı bir e-ticaret yapısı olan 2 firmada test etmişlerdir. 5 ana başarı faktörü belirlemiştir. Bunlar; insan faktörü, teknik altyapı, istemci arayüzü, organizasyon(iş) altyapısı ve düzenleyici arayüzdür. Bu 5 ana yapı altında çok sayıda özellik için 5’li likert skalası kullanılmıştır (1 –Kritik 5- Önemli değil). 135 anketin analizi sonucunda tüm bu 5 faktöründe alt faktörleri farklı özellikler göstermekle beraber e-ticaret başarısını etkilemede önemli oldukları sonucuna varılmıştır. Çalışmanın çok farklı ülkelerden örnek anketler içermesi bu çalışmayı kültürel ve bölgesel etkilerin sonuçları etkilemesi tehlikesinden kısmen de olsa korumuştur. Alt faktörler arasında çalışanların yetenekleri, iletişim, istemci arayüzü, telekomünikasyon ve proje yönetim yetenekleri en kritik boyutlar olarak görülmüştür. Devlet politikalarının iş ortamına etkilerini farkındalıkta bunlar kadar kritik görülen bir başka faktördür.

Korgaonkar P. ve O’leary B. (2006) e-işte kazananları ve kaybedenleri belirleyen faktörleri belirlemek üzere toplam 307 başarılı ve başarısız firmadan veri elde edilerek yapılan çalışmada yönetsel, finansal ve pazarlama ile ilgili faktörlerin etkisini incelenmişlerdir. Yönetsel boyut için yönetim vizyonu, profesyonel oryantasyon ve yönetim deneyiminin e-iş başarısıyla pozitif ve önemli derecede ilişkili olduğu önermeleri doğrulanmıştır. Pazarlama boyutunda pazar büyüklüğünün, pazar yeniliğinin ve pazara ilk giriş yapma faktörünün e-iş başarısıyla önemli oranda ilişkili olduğu belirlenmiştir. Finansal boyutta da menkul kıymet piyasalarının e-ticaret başarısıyla önemli derecede ilişkili olduğu başlangıç sermayesine sahip olmanın e-ticaret başarısıyla pozitif ve önemli derecede ilişkili olduğu ve site operasyon maliyeti faktörünün e-iş başarısıyla negatif yönde ilişkili olduğu önermeleri doğrulanmıştır.

Zhuang ve Lederer (2006) kaynak tabanlı teoriden yola çıkarak e-ticaret başarısı için gerekli faktörleri araştırdıkları çalışmalarında, başarı faktörlerini e-ticareti tamamlayıcı insan, iş ve e-ticaret kaynakları olarak gruplandırmıştır. Web-tabanlı ve e-mail yoluyla anket metoduyla 458 kısım yöneticisi üzerinde gerçekleştirdikleri bu çalışma sonucunda doğrulayıcı faktör analizi metodundan faydalanarak e-ticaret ve iş kaynaklarının e-ticaret performansını güçlü biçimde etkilediğini e-ticaret performansının da firma performansını tahmin etmede önemli bir indikatör olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışma sonucunda ortaya çıkan ilginç bir sonuç tamamlayıcı insan kaynakları faktörlerinin e-ticaret performansını tahmin etmede bir etkisinin olmamasıdır. Bunun sebebi örnek grubundaki yöneticilerin e-ticaret performansını geliştirmek için açık organizasyonel iletişim, CEO katılımı ve esneklik faaliyetlerine harcadıkları eforu göz ardı etmeleridir.

Khalifa ve Davison (2006) elektronik ticaret sistemlerine adaptasyon niyetini etkileyen faktörleri inceledikleri çalışmalarında e-ticaret sistemlerine adaptasyon niyetini umulan isteklilik, umulan fizibilite, çalışan baskısı, müşteri baskısı ve rekabet baskısı faktörleri üzerinden incelemiştir. Hong-Kong'da komisyoncu (broker) firmalar üzerine yapılan bu çalışmada, 92 kullanışlı anket üzerinden yaptıkları korelasyon analizi sonucunda umulan istekliliğin en önemli etkiye sahip faktör olduğu görülmüştür. Müşteri baskısının da e-ticarete adaptasyon niyetinde ikinci en önemli etken olduğu görülmüştür. Umulan fizibilite üçüncü en etkili faktörken rekabet baskısı ve çalışanlardan gelen baskı sırasıyla dördüncü ve beşinci sırada etki faktörleri olmuştur.. Görece az olmakla beraber son iki faktörde e-ticarete adaptasyon niyetini önemli derecede etkilemektedir.

6.1 Kavramsal Model ve Hipotezler

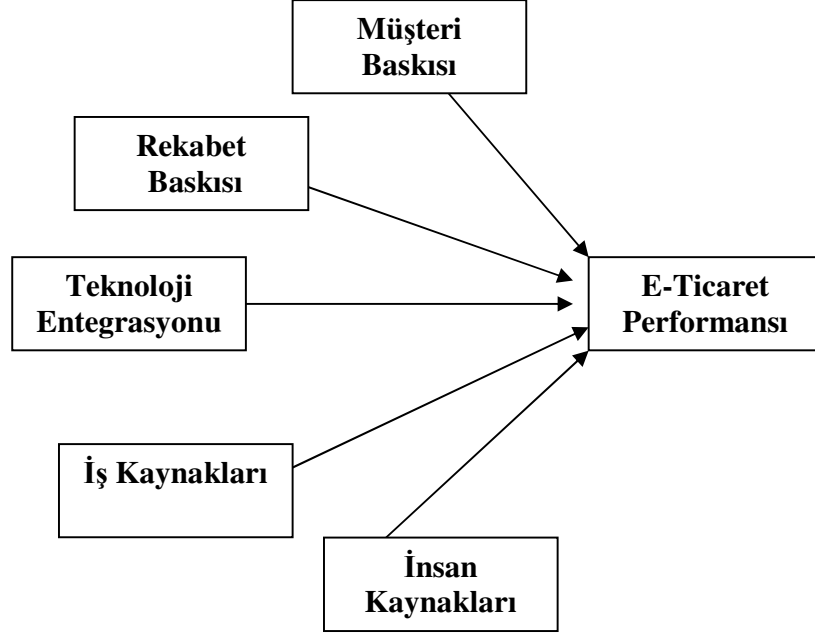
Çalışmamıza başlamadan önce literatürün kapsamlı bir analizini yaptık. Aşağıdaki liste e-ticaret başarısı, e-ticaret performansı ve firma performansını etkileyen faktörler üzerine yapılan çalışmaların bir listesini içermektedir. Çalışmalarda farklı teorilerden faydalanılarak e-ticaretin çeşitli yönleri incelenmiş, e-ticaret adaptasyon ve performansına etki eden çok sayıda faktör bulunmuştur. Bu çalışmalar sonucunda e-ticaretin firmalar tarafından çoğunlukla gerekli görüldüğü ve e-ticaretin firmaya

adaptasyonunun ve e-ticaret başarısı sağlamanın firma için önemini kavrandığı görülmüştür. (Tablo 6.2)

Tablo 6.2: Literatürde e-ticaret performansı ile ilgili çalışmalar ve metodolojileri

Araştırmacı	Çalışma	Method
Quaddus M., Achjari D. (2005)	A Model for electronic commerce success	Anket
Hong W, Zhu K (2005)	Migrating to internet based e-commerce : Factors affecting e-commerce adoption and migration at firm level	Anket
Zhuang Y, Lederer A (2006)	A resource based view of e-commerce	Anket-Web tabanlı
Khalifa M, Davison R (2006)	SME Adoption of IT : The Case of Electronic Trading System	Anket
Zhu K, Kraemer K (2002)	E-commerce Metrics for net-enhanced organization: Assessing the Value of E-commerce to Firm Performance In the Manufacturing Sector	Anket
Zhuang Y, Lederer A (2004)	The Impact of Top Management Commitment, Business Process Redesign and IT Planning on the Business to Consumer E-commerce Site	Anket-Web tabanlı
Wymer S, Regan E (2005)	Factors Influencing e-commerce Adoption and Use by Small and Medium Businesses	Anket
Feindt ve diğ (2001)	Identifying Success Factors for Rapid Growth in SME E-commerce	Kavramsal
Shah M, Siddiqui F (2006)	Organizational Critical Success Factors in adoption of e-banking at the Woolwich Bank	Vaka Analizi
MacGregor R. Vrazalic L (2006)	E-commerce Adoption Barriers in Small Businesses and the differential Effects of Gender	Anket
Sung K (2004)	E-Commerce Critical Success Factors East vs West	Anket
T. Powell A. Dent-Micallef (1997)	Information Technology as competitive advantage: the role of human business technology resources	Anket

Literatür çalışması sonucunda e-ticaret performansını etkileyen 5 temel yapı (Şekil 6.1.) incelenmeye karar verilmiştir. Bu yapıların incelenme sebepleri aralarındaki görece ilişkinin tespiti isteği ve e-ticaret performansına önemli etkileri olduğu kanısıdır.



Şekil 6.1: E-ticaret performansını etkileyen faktörler

Şekil 6.1’deki 5 bağımsız değişken çerçevesinde 5 hipotez geliştirilmiştir.

Khalifa ve Davison (2006)’ın çalışmasında müşterilerin e-ticaret sistemleri isteği konusundaki baskısının e-ticarete adaptasyon eğilimini arttırdığı ortaya konulmuştur. Bundan hareketle müşterilerin bu baskısının e-ticaret performansını arttırmada bir etkisi olup olmadığı sorusu ortaya çıkmış ve hipotezlerden biri olarak ele alınmıştır.

Gene Khalifa ve Davison (2006)’ın çalışmasında rakipler tarafından e-ticaret sistemlerinin kullanımındaki artışın e-ticarete adaptasyon eğilimini arttırdığı ortaya çıkmıştır. İkinci hipotez de rakiplerin e-ticaret uyumunun e-ticaret performansını arttırmada bir etkisi olup olmadığı sorusudur.

Hipotez 1: *Müşteriler tarafından daha yüksek oranda e-ticarete adaptasyon organizasyonun e-ticaret performansını artırmaktadır.*

Hipotez 2: *Organizasyonun rakiplerinin daha yüksek oranda e-ticarete adaptasyonu o organizasyonun e-ticaret performansını artırmaktadır.*

İnternette önce firmalar değer zincirlerindeki iş aktivitelerini desteklemek için değişik teknolojiler kullanmaktadırlar fakat pek çoğu “otomasyon adalarıydı”. Uygulamalar arasındaki entegrasyon yetersizdir. İnternetin karakteristiği bu uyumsuzluğu ve bilgi işlem mirası rijitliği ortadan kaldırmak, değişik uygulamalar ve veritabanları arasında teknoloji entegrasyonuna ulaşmaya yardımcı olmaktadır. Burada teknoloji entegrasyonu web ortamında çeşitli teknoloji ve uygulamaların sergilenme derecesi olarak ele alınmıştır. Zhu ve Hong (2005) çalışmalarında teknolojileri web’le uyumlu firmaların e-ticarete daha çabuk adapte olduklarını fakat bunun e-ticaret göçerimini aynı şekilde etkilemediğini tespit etmiştir. Bu durum teknoloji entegrasyonunun e-ticaret üzerine etkilerini daha detaylı inceleme ihtiyacı doğurmuştur. Bundan hareketle bu çalışmada üçüncü hipotez olarak “web’le uyumlu teknolojilere sahip firmalar aynı zamanda daha yüksek e-ticaret performansı sergilemektedir” önermesi ortaya konmuştur.

Hipotez 3: *Daha yüksek oranda teknoloji entegrasyonu e-ticaret performansını artırmaktadır.*

Zhuang ve Lederer (2004)’in çalışmalarında geçen tamamlayıcı insan kaynaklarının e-ticaret performansını arttırdığı hipotezi bu çalışmanın modelinde de tekrar test edilmiştir. Hipotez 4 İnsan kaynaklarının e-ticaret başarısıyla ilişkisini incelemektedir. Gene Zhuang ve Lederer (2004)’in çalışmalarında geçen tamamlayıcı iş kaynaklarının e-ticaret performansını arttırdığı düşünülmektedir. Bundan hareketle beşinci hipotez olarak ortaya konmuştur.

Hipotez 4: *E-Ticareti tamamlayıcı insan kaynakları, e-ticaret performansını artırmaktadır.*

Hipotez 5: *E-Ticareti tamamlayıcı iş kaynakları, e-ticaret performansını artırmaktadır.*

6.2 Metodoloji

E-ticaret başarısı dünya literatüründe belirli boyutlarıyla incelenmiş fakat Türkiye’de bununla ilgili yeterli literatür çalışması yapılmamıştır. Veri toplamak için anket metodu kullanılmıştır. Anketimizi geliştirirken e-ticaret, e-ticaret başarısını etkileyen faktörler, bilgi ve işlem teknolojilerine adaptasyon konularında kapsamlı bir literatür çalışması yaptık. Anketimizdeki pek çok soru önceki literatür çalışmalarından faydalanılarak oluşturulmuştur. Anketimiz 2 ana kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda şirket yapılarını daha iyi anlamayı sağlamak amacıyla demografik sorulara yer verilmiş.

İkinci kısımdaysa modelimizin 6 temel değişkenini ölçmeye yarayan 38 soru verilmiştir. İkinci kısımdaki tüm sorular 5’li Likert skalası yardımıyla ölçümlenmiştir. 1; “Kesinlikle Katılmıyorum” 5 ise “Kesinlikle Katılıyorum”u simgelemektedir. Bu kısımda teknoloji entegrasyonunu araştıran sorularda Hong ve Zhu (2006)’un “İnternet tabanlı e-ticarete Göçerim: Firma seviyesinde E-ticaret adaptasyonuna ve göçerimine etki eden faktörler” çalışmasından faydalanılmıştır. Rekabet baskısı ve müşteri baskısı boyutlarını araştırmak için kullanılan sorular Khalifa ve Davison(2005)’in “Kobilerin IT’ye adaptasyonu: Elektronik Ticaret Sistemleri” çalışmasından faydalanılarak hazırlanmıştır. İnsan ve iş kaynaklarını araştıran sorular ise Zhuang ve Lederer (2006)’in “E-ticarete kaynak tabanlı bakış” çalışmasında kullandıkları soruların kısaltılmış bir formudur.

Demografik sorular 2 sıklık ve 4 açıklayıcı tarzda sorudan oluşmaktadır. Teknoloji entegrasyonunu araştıran sorular 8 adettir ve şirket içi teknolojilerin e-ticaretle entegrasyonunu sorgulamaktadır. Rekabet baskısı ve müşteri baskısı boyutları 3’er sorudan oluşmaktadır. Tamamlayıcı iş kaynakları boyutu 12 sorudan oluşmaktadır ve kaynak çalışmanın bir özeti şeklindedir. İnsan kaynakları için kullanılan soru sayısı da 7’dir. Firmanın e-ticaret performansını belirleyen soru 5 adettir.

Hedef grup e-ticaret çalışmalarında bulunan yönetici, müdür ve şefleri kapsamaktadır. 2007 Nisan’ından itibaren 450 kişiye anket gönderilmiş ve 2007 Ekim ayında veri toplama işlemi sonlandırılmıştır. Anket çalışması web tabanlı olarak ve mektup yoluyla uygulanmıştır. 81 adet anket toplanmıştır. Her anket ayrı bir firmadan elde edilmiştir. Bu kapsamda sektör farkı gözetilmemiş yalnızca büyük ölçekli olma koşulu aranmıştır. Bu kişiler mevcut pozisyonlarında ortalama olarak 47 aydır çalışmaktadırlar ve bu

sektördeki tecrübeleri ortalama 98 aydır. Bu değerler için standart sapmalar sırasıyla 28.552 ve 47.406 olarak değişmektedir. (Tablo 6.3.)

Tablo 6.3: Örnek Popülasyon Dağılımları

<i>İş kolu</i>			
Demir- Çelik	2.5 %	Hizmet	23.5
Otomotiv	4.9 %	Gıda	7.4
Elektronik	6.2 %	Tekstil	14.8
Cam ve Cam Ürünleri	1.2 %	İnşaat	3.7
Petrokimya	2.5 %	Makina- İmalat	3.7
Kağıt ve Kağıt Ürünleri	1.2 %	Diğer	18.5
Kimya	9.9 %		
<i>Yıllık Ciro</i>			
0 < <25 Milyon YTL	3.7		
25 ≤ < 50 Milyon YTL	18.5		
50 ≤ < 75 Milyon YTL	19.8		
75 ≤ < 100 Milyon YTL	11.1		
100 Milyon YTL ve daha fazla	46.9		
<i>Firma Yaşı</i>			
Max: 205	Min: 4	Ortalama: 40.73	
<i>Toplam Çalışan Sayısı</i>			
Max: 5000	Min: 108	Ortalama: 550.14	
<i>Sektör Tecrübesi (ay)</i>			
Max: 244	Min: 29	Ortalama: 98.75	
<i>Mevcut Pozisyonda çalışma süresi (ay)</i>			
Max: 183	Min: 12	Ortalama: 47.43	

6.3 Bulgular

6.3.1 E-Ticaret Performans Faktörleri

Tablo 6.4. e-ticaret performansına etki eden değişkenler için ortalama standart sapma ve güvenilirlik değerlerini içermektedir. Güvenilirlik ölçümü için Cronbach-Alpha hesaplaması kullanılmıştır. Tüm 38 değişken için Cronbach-Alpha değeri 0.94 olarak bulunmuştur, bu oldukça yüksek bir orandır. Yapıların kendi içlerindeki Cronbach-Alpha değerleri görece yüksektir.(Tablo 6.4). E-Ticaret kullanan firmalarda teknoloji entegrasyonu üst düzeydedir. 3.75'lük ortalama da bunu göstermektedir. Bu da e-ticarete geçiş gösteren firmaların iş aktivitelerini destekleyecek diğer sistemleri internet ile

entegre hale getirme konusunda görece iyi bir oran yakaladıklarını göstermektedir. İnsan kaynakları performansı da 3.72 ortalama ile teknoloji entegrasyonu ile benzer bir etki göstermektedir. Büyük ölçekli işletmeler e-ticaret uygulamalarında insan kaynakları performansı konusuna da önem vermektedirler. İş kaynakları da bu sıralama da üçüncü sırada gelmektedir. Rekabet baskısı ve müşteri baskısı sırasıyla 3.35 ve 3.33 dördüncü ve beşinci sıradadır ve e-ticaret kullanan firmalarda görülme sıklığı görece daha azdır.

Tablo 6.4: E-Ticaret Performansı Etkenlerinin Ortalama Standart Sapma ve Güvenilirlik Değerleri

E-Ticaret Performansı Etkeni	Ortalama	St sap.	Cronbach Alpha
Teknoloji Entegrasyonu (INT)	3.7469	.84503	.895
İnsan Kaynakları (HR)	3.7160	.47729	.705
İş Kaynakları (BR)	3.5216	.61573	.859
Müşteri Baskısı (CP)	3.3374	1.02265	.887
Rekabet Baskısı (MP)	3.3539	.97802	.862
E-Ticaret Performansı (ECP)	3.5210	.82321	.903

6.3.2 E-Ticaret Performansı Üzerine Regresyon

E-ticaret performansı üzerinde kayda değer etkisi olan yapıları belirlemek için adım adım regresyon analizi kullanılmıştır. Şekil 6.1.'de görülen 5 değişkenin ortalama değerleri (her bir anket için bir yapıdaki değişkenler toplanmış ve değişken sayısına bölünerek bu yapı için bir ortalama değer bulunmuştur.) üzerinden yapılan bu regresyon analizinin sonucunda incelenen 5 değişkenden 4'ünün e-ticaret performansı üzerinde

önemli etkisi bulunmuştur. Bu da $R^2 = 0.705$ 'e eşit olan bir regresyon fonksiyonu oluşturmuştur. (Tablo 6.5)

$$Y = -0.093 + 0.340 \text{ Rekabet Baskısı} + .228 \text{ İş Kaynakları} + .247 \text{ Teknoloji Entegrasyonu} + .251 \text{ Müşteri Baskısı} + \varepsilon$$

Tablo 6.5: E-Ticaret Performans Göstergelerinden Sapma

	Kareler Toplamı	DF	Ortalamalar karesi	F	İşaret (Sign)	
Regresyon	38.230	4	9.557	45.433	.000	
Artan	15.984	76	.210			
Toplam	54.214	80				
Öngören	Beta	Std Hata	Kısmi R²	R²	F	Prob > F
Sabit	-.093					
Rekabet Baskısı	.340	.094	.532	.532	89.962	.000
İş Kaynakları	.228	.128	.130	.663	30.193	.000
Teknoloji Entegrasyonu	.247	.078	.025	.688	6.168	.015
Müşteri Baskısı	.251	.096	.017	.705	4.445	.038

$R^2 = 0.705$ değeri tatmin edici bir düzeydedir ve sırasıyla adı geçen dört değişken rekabet baskısı, müşteri baskısı, teknoloji entegrasyonu ve iş kaynaklarıdır. Rekabet baskısının e-ticaret başarısında diğerlerine nazaran daha etkin bir rol oynadığı görülmektedir. Teknoloji entegrasyonunun ve müşteri baskısının etkileri birbirine yakındır. İş kaynaklarının etkisi bunlara yakın fakat daha düşük seviyededir. Görece yüksek olan R^2 değeri e-ticaret performansı ile ilgili toplam varyansın % 70.5'lik kısmını açıklamaktadır.

6.4 Tartışma

Bu sonuçları göz önünde bulundurduğumuzda 1. hipotezin doğrulandığı görülmektedir. Müşteri beklentisi e-ticaret performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu bulgu Khalifa ve Davison (2006)'ın e-ticaret adaptasyonuna etkisini belirledikleri müşteri beklentisinin e-ticaret performansına da pozitif etkisi olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Ayrıca Sung (2004)'un müşteri yönlendirmesinin e-ticaret başarısını

etkilediği çıkarımıyla da paralellik göstermektedir. Jingua ve diğ. (2007) Çin yayıncılık sektörü üzerine yaptıkları araştırmada müşteri beklentilerinin e-ticaret başarısıyla diğer değişkenlere göre daha yüksek oranda ve pozitif ilişkili olduğunu belirlemiştir. Al-Qirim (2006) müşteri baskısının düşük ve yüksek yoğunlukta e-ticaret uygulamalarına pozitif etki ettiğini saptamıştır.

2. hipotez de doğrulanmıştır. Rakiplerin e-ticaret performansındaki artış e-ticaret performansının gelişmesinde etkin rol oynamaktadır. Bu bulgu da Khalifa ve Davison (2006)'ın e-ticaret adaptasyonuna etkisini belirledikleri rakiplerin artan adaptasyonunun e-ticaret performansına da pozitif etkisi olduğunu göstermiştir. Pearson ve Grandon (2004)'da çalışmalarında artan dış baskının (Bu ağırlıklı olarak rakiplerden kaynaklanan baskıyı içermektedir) e-ticarete adaptasyonu arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Zhu ve Kraemer (2005) artan rekabet baskısının e-iş kullanımını arttırdığını tespit etmişlerdir. E-ticaretin de e-iş'in bir özel hali olduğu göz önünde bulundurulursa bu sonuçlar paralellik göstermektedir. Chong ve Pervan (2007)'da e-ticaretin başarılı yayılımının rekabetçi baskıyla pozitif ilişkisi olduğunu belirlemiştir. Al-Qirim (2006) rekabet baskısının düşük ve yüksek yoğunlukta e-ticaret uygulamalarına adaptasyon sürecinde pozitif etki ettiğini saptamıştır.

3. hipotezde belirtilen daha fazla teknoloji entegrasyonunun e-ticaret performansında artış sağlanmasına yardımcı olduğu bulunmuştur. Zhu ve Hong (2006)'un çalışmasında teknoloji entegrasyonunun e-ticaret adaptasyonu ile pozitif ilişki içinde olduğu gözlenmiştir fakat aynı etkinin e-ticaret göçerimi geçerli olmadığı belirtilmiştir. Bu çalışmada belirtilen teknoloji entegrasyonunun internete adaptasyonu kolaylaştırdığı fakat internette başarıyı garanti etmediği sonucuna kısmende olsa tezat bir sonuç ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni coğrafi farklılık olabilir. Zhu ve Hong (2006)'un çalışması Hong-Kong ile bizim çalışmamız ise Türkiye ile sınırlıdır. Bunun dışında Ndubizu ve Arinze (2002) de çalışmalarında bizim çalışmamızdan farklı olarak e-ticaret gelirleriyle teknoloji entegrasyonu arasında ilişkiyi incelemiş fakat pozitif bir ilişki bulamamışlardır. Chu ve diğ. (2007) e-ticaretin evrimsel sürecinde entegre web çağına geldiğimizi ifade etmiştir bu da teknoloji entegrasyonunun gün geçtikçe geçmişe nazaran daha önemli bir başarı faktörü olacağına işaret eder.

Yaptığımız regresyon analizi sonucunda tamamlayıcı insan kaynaklarının e-ticaret başarımını arttırmada etkili olduğunu belirten 4. hipotezi destekleyen sonuçlara ulaşamamıştır. Bu Zhuang ve Lederer (2004)'in sonuçlarıyla da paralellik göstermektedir. Fakat bu sonuçların tersi bir şekilde bu iki çalışmaya da temel teşkil eden Powell ve Dent-Micallef (1997)'in çalışması tamamlayıcı insan kaynaklarının genel performans ve IT performansını tahmin etmede etkin olduğunu belirtmektedir. Kuzic ve Kuzic (2004)'te insan kaynaklarının e-ticaret başarısı için kritik başarı faktörü olduğu sonucuna ulaşmıştır. Molla (2004) e-ticareti tamamlayıcı insan kaynaklarının e-ticaret projesini başarıya götürdüğünü ortaya koymuştur.

5.hipotezde tamamlayıcı iş kaynaklarının e-ticaret performansını arttırmada etkili olduğudur. Sonuçlar tamamlayıcı iş kaynaklarının e-ticaret performansını arttırmada etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu Zhuang ve Lederer (2004)'in sonuçlarıyla da paralellik göstermektedir. Ayrıca Powell ve Dent-Micallef (1997)'in çalışması da tamamlayıcı iş kaynaklarının tamamlayıcı insan kaynaklarına oranla düşüğe olsa genel performans ve IT performansını tahmin etmede etkin olduğunu belirtmektedir. Molla (2004)'nın bulguları da çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir. Buna göre tamamlayıcı iş kaynakları da e-ticaret projesinin başarısıyla doğrudan ilişki içindedir

6.5 Sonuç

Bu çalışmayı literatürdeki pek çok çalışmadan ayıran önemli bir özellik 5 ana yapı çerçevesinde e-ticaret performansına etki eden faktörleri çok kapsamlı bir şekilde incelemesidir. Tamamlayıcı insan ve iş kaynaklarını, teknoloji kaynaklarını da göz önüne alarak inceleyen çalışmaların aksine teknoloji entegrasyonunu daha önemli bir faktör olarak görmüştür. Bunun nedeni e-ticaretin, evrim aşamalarının dördüncüsü olan entegre web çağında (Chu ve diğ 2007) oluşudur. Literatürde çok sıklıkla karşılaşılan müşteri ve rekabet baskısı da pek çok çalışmada en etkili faktörler [Wymer ve Regan 2005-Jingua ve diğ, 2007] olarak ön plana çıkmıştır. Bu durumdan hareketle göz ardı edilmeden modele dahil ederek kapsamlı bir model ortaya konmuştur.

Müşteri baskısının e-ticaret başarısına pozitif etki etmesi herşeyin giderek daha müşteri odaklı olduğu günümüzde beklenen bir sonuçtur. Önceki çalışmalardaki [Khalifa ve

Davison, 2006; Al Qirim 2006] bulgularla da paralellik gösteren bu durum rekabetçi ortamda hayatta kalmanın bir gereğidir.

Rekabet baskısının e-ticaretin başarılı yayılımı (Chong ve Pervan 2007) ve e-ticaret uygulamalarının başarılı adaptasyon süreçleri (Al-Qirim 2006) yanında e-ticaret başarısına da pozitif etkisi olduğu sonucu, e-ticarete adaptasyonun yoğunlaştığı durumlarda e-ticaret başarısı için rakiplerden geri kalmamanın gerekliliğini net bir biçimde ortaya koymaktadır. Rekabet baskısına geç tepki vermek dahi başarı şansını düşürmektedir. Pazarda e-ticarete ilk giriş yapmak başarı şansını artırmaktadır (Korgaonkar ve O'leary 2006).

Teknoloji entegrasyonu daha yüksek olan firmalar e-ticarete başarı yakalamak için avantajlı durumdadır. Teknolojik kaynakların önemine değinen pek çok çalışmanın [Powell ve Dent-Micallef, 1997; Kuzic ve Kuzic 2004] ötesinde gelecekte beklenen e-ticaret işlemlerinin otomasyonu sürecinde, daha fazla otomasyon ile (Numberger ve Rennhak 2005) teknoloji entegrasyonunun öneminin artması beklenebilir. Entegre teknolojilerin kullanılmasıyla e-ticaret sürecinde daha düşük düzeyde insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Bu da hem maliyetleri düşürecek hem de hata oranını azaltacaktır.

Kaynak tabanlı teoriye göre e-ticaret performansı ile pozitif yönde ilişkili olması beklenen tamamlayıcı insan kaynakları boyutu için çalışma sonucunda bir ilişki bulunmamıştır. Bu bazı (Zhuang ve Lederer 2004) çalışmalarla paralellik gösterirken kimileriyle [Powell ve Dent-Micallef 1997; Molla 2004] çelişmektedir. Bu boyutun daha detaylı bir şekilde incelenmesi faydalı olacaktır.

İş Kaynaklarının e-ticaret başarısıyla pozitif ilişki içinde olması beklenen bir sonuçtur ve geçmiş çalışmaları [Powell ve Dent-Micallef 1997; Molla 2004; Zhuang ve Lederer 2004] destekler niteliktedir. İş kaynaklarının e-ticaret performansına etkisi üzerinde literatür uzlaşmaktadır ve bu da başarılı bir e-ticaret uygulaması için iş kaynaklarına verilmesi gereken önemi artırmaktadır.

Çalışma sonucunda tespit edilen başarı faktörleri her ne kadar e-ticaret başarısının % 70.5'ini karşılamaktaysa da geri kalan açıklanamayan kısımda oldukça önemlidir ve ileriki çalışmalarda incelenmesi yararlı olacaktır. Ayrıca e-ticaret başarısını etkileyen

faktörlerin doğrudan e-ticaret başarısıyla ilişkisini incelemenin ötesinde, bu faktörlerin birbirleriyle ilişkisini, dolaylı olarak e-ticaret başarısıyla ilişkisini doğrulayıcı yapısal denklik modeliyle incelemek faydalı olabilir çünkü literatürde bu faktörlerin ilişkili olduğuna dair bulgular vardır (Zhu ve Hong 2006).

Bu çalışma Türkiye’de faaliyet gösteren büyük ölçekli firmalar üzerinedir, dolayısıyla diğer ülkelere genelleme yapılmak için uygun değildir. Bu sonuçların küresel düzeyde doğrulanmasını sağlayacak daha kapsamlı bir çalışma faydalı olacaktır.

Bu çalışma belirli bir endüstri üzerine dizayn edilmemiştir ve kavramsal modelin doğruluğunu test etmek açısından özel endüstrilere uygulanması uygun olacaktır.

KAYNAKLAR

- Anonymous**, “Akamai Case Study”, www.redcatsusa.com.
- Anonymous**, “Success Stories-Sephora”, www.prosodie.fr.
- Aguila-Obra, A. and Padilla-Mendez A.**, 2006. Organizational factors affecting Internet technology adoption, *Internet Research*, **16-1**, 94-109.
- Al-Qirim, N.**, 2006. Personas of E-commerce adoption in Small Business in New Zealand, *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, **4-3**, 17-45.
- Al-Qirim, N.**, 2004. E-commerce in the Aerial Mapping Industry :A New Zealand Case Study, *Journal of Systems & Information Technology*, **7-1**, 67-92.
- Barnes, D., Hinton, M. and Mieczkowska, S.**, 2004. Managing the Transition from Bricks-and-Mortar to Clicks-and-Mortar: *A Business Process Perspective*
- Bertschek, I., Fryges, H. And Kaiser, U.**, 2006. B2B or not to be : Does B2B E-commerce Increase Labour Productivity, *International Journal of Economics of Business*, **13- 3**, 387-405.
- Braga, P.**, 2005. E-commerce regulation: New game, new rules, *The Quarterly Review of Economics and Finance*, **45**, 541 -558.
- Chang, K., Jackson, J. and Grover, V.**, 2003. E-commerce and corporate strategy: an executive perspective, *Information and Management* **40**, 663- 675.
- Chen, L. and Tan, J.** 2004. Technology Adaption in E-commerce : Key determinants of Virtual Stores Acceptance, *European Management Journal*, **22-1**, 74-86.
- Chong, S. and Pervan, G.**, 2007. Factors influencing the extent of deployment of electronic commerce for small and medium-sized enterprises, *Journal of Electronic Commerce in Organizations* **5-1**, 1-29.
- Chu, S., Leung, L., Hui, W., and Cheung, W.**, 2007. Evolution of e-commerce Web sites : A conceptual framework and longitudinal study, *Information and Management*, **44**, 154-164.
- Drew, S.**, 2003. Strategic Uses of E-commerce by SMEs in the East of England, *European Management Journal*, **21**, 79-88.

- Dutta, S., Lanvin, B. And Paua F.,** 2004. The Global Technology Report 2003-2004 ,
Oxford University Press, 1-332.
- Feindt, S., Jeffcoate, J. and Chappell C.** 2001. Identifying Success Factors for Rapid
Growth in SME E-commerce , *Small Business Economies*, **19**,51-62.
- Gibbs, J., Kraemer K. and Dedrick J.** 2003. Environment and Policy Factors Shaping
Global E-commerce Diffusion: A Cross-Country Comparison,
Information and Management, **36**,199-210.
- Grandon, E. and Pearson, M.,** 2004. Electronic commerce adoption: an emprical study
of small and medium US businesses, *Information and Management*, **42**,
197-216.
- Hong, W. and Zhu, K.,** 2006. Migrating to internet-based e-commerce: Factors
affecting e-commerce adoption and migration at the firm level,
Information and Management, **43**, 204-221.
- Janenko, P.,** 2003. E-business: the illusion of automated success, *The Tqm
Magazine*,**15**, 3, 180.
- Jeffcoate, J., Chappell, C. and Feindt, S.,** 2002. Best practice in SME adoption of e-
commerce, *Benchmarking: An International Journal*, **9- 2**, 122-132.
- Jennex, M., Amoroso D. and Adalakun O.** 2004. E-commerce Infrastructure Success
Factors for Small Companies in Developing Countries, *Electronic
Commerce Research*, **4**, 263-286.
- Jingua, H., Chunjun, Z. and Jinting, L.,** 2007. An empirical study on critical success
factors for electronic commerce in the Chinese publishing industry,
Front. Bus. Res. China **1-1**, 50-66.
- Karahanna, E. and Straub, D.,** 1999. The pyschological origins of perceived
usefulness and ease-of –use, *Information and Management* , **35**, 237-250.
- Khalifa, M. and Davison R.,** 2006. SME Adoption of IT: The Case of Electronic
Trading System, *IEEE Transactions on Engineering Management*, **53-2**,
275-285.

- Korgaonkar, P. and O’leary, B.**, 2006. Management, Market, and Financial Factors Separating Winners and Losers in E-Business, *Journal of Computer-Mediated Communication*, **11**, 1128-1149.
- Kraemer, K., Gibbs, J. and Dedrick, J.**, 2005. Impacts of Globalization on E-commerce use and Firm Performance: A Cross-Country Investigation, *The Information Society*, **21- 5**, 323-340.
- Kshetri, N.** 2007. Barriers to e-commerce and competitive business models in developing countries: A case study, *Electronic Commerce Research and Applications*, 1-10.
- Kuzic, M. and Kuzic, J.**, 2004. CSF for E-commerce in Large Organizations, 26th Int. Con. *Information Technology Interfaces*, 475-480.
- Liu, X. and Wei, K.** 2003. An empirical study of product differences in consumers’ E-commerce adoption behaviour, *Electronic Commerce Research and Applications*, **2**, 229-239.
- Lloyd, E.**, 2005. Global Online Fusion: A Brave World, *Imedia Connection*.
- Lovelock, C.**, 2001. The dot-com melt-down: what does it mean for teaching and research in services? *Managing service quality*, **11- 5**, 302-306.
- Lu, X., Huang, L., and Heng, M.**, 2006. Critical Success factors of inter-organizational information systems- A case study of Cisco and Xiao Tong in China, *Information and Management*, **43**, 395-408.
- MacGregor, R. Vrazalic, L.**, 2006. E-commerce Adoption Barriers in Small Businesses and the differential Effects of Gender, **4-2**, 1-24.
- Molla, A.**, 2004. The Impact of E-readiness on E-commerce Success in Developing Countries, *Institute for Development Policy and Management*, **18**, 1-15
- Ndubizu, G. Arinze, B.**, 2002. Legal Determinants of the global spread of e-commerce, *International Journal of Information Management*, **22**, 181-194.

- Newton, S.**, 1999. Electronic Business: Critical Success Factors for Implementation – A Case Study of a Manufacturer of Electronic Parts, *Faculty of Mathematics and Computing Science University of Technology Sydney*, 1-17.
- Numberger, S. and Rennhak, C.**, 2005. The Future of B2C E-Commerce, *Electronic Markets*, **15:3**, 269-282.
- OECD**, 2007. The network readiness index 2006-2007.
- OECD**, 2007. OECD Key ICT indicators, 2007.
- Pires, G. And Aisbett, J.**, 2003. The relationship between technology adoption and strategy in business to business markets, *Industrial Marketing Management*, **32**, 291-300.
- Piris, L., Fitzgerald, G. and Serrano, A.**, 2004. *International Journal of Information Management*, **24**, 489-506.
- Phan, D.**, 2003. E-business development for competitive advantages: A case study, *Information and Management* **40**, 581-590.
- Powell, T. And Dent-Micallef, A.**, 1997. Information technology as competitive advantage: The role of human, businesses and technology resources, *Strategic Journal of Management*, **18-5**, 375-405.
- Pucihar, A. and Podlogar, M.**, 2005. E-Marketplace adoption success factors, Electronic Business in developing countries, Opportunities and Challenges, *Strategic Journal of Management*, **29-4** 105-127.
- Rashid, M. and Al-Qirim, N.** 2001. E-Commerce Technology Adoption Framework by New Zealand Small to Medium Sized Enterprises, *Res. Let. Inf. Math. Sci.*, **2**, 63-70.
- Ratnasingam, P.**, 2005. Trust in inter-organizational exchanges: a case study in business to business electronic commerce, *Decision Support Systems* **39**, 525-544.
- Rayport, J. and Jaworski, B.**, 2003. Introduction to e-commerce, *McGraw-Hill*, Singapoure.

- Quaddus M and Achjari D** 2005. A model for electronic commerce success, *Telecommunications Policy*, **29**, 127-152.
- Shah, M. Siddiqui, F.** 2006. Organizational Critical Success Factors in adoption of e-banking at the Woolwich Bank, *International Journal of Information Management*, **26**, 442-456.
- Su, Qi-Ying. and Adams, C.** 2005. Will B2C E-commerce Developed in One Cultural Environment be Suitable for Another Culture, *ICEC'05*, 236-243.
- Sung, K.,** 2006. E-commerce Critical Success Factors : East vs West, Technological Forecasting and Social Change , *E-Commerce Researches*, **73**, 1161-1177.
- TÜİK,** 2005. Hanehalkı bilişim teknolojileri kullanımı araştırması sonuçları, Haber Bülteni, 179.
- Varianini, V. and Vaturi, D.,** 2000. Marketing lessons from e-failures, *The McKinsey Quarterly*, **4**, 86-97.
- Windrum, P. And Berranger, P.,** 2003. Factors Affecting The Adoption of Intranets and Extranets by SMEs: A UK study, *Man. Met. Uni. Bus. Sch. Wor. Pap.*, 1-29.
- Wong, P.,** 2003. Global and National Factors Affecting E-commerce Diffusion in Singapore, *The Information Society*, **19**, 19-32.
- Wong, P. and Ping-Yuen, H.,** 2004. E-commerce in Singapore: Impetus and Impact of Globalization, *Center for Res. on Information Technology and Organizations University of California*, 1-53.
- Wymer, S. Regan, E.** 2005. Factors Influencing e-commerce Adoption and Use by Small and Medium Businesses, *Electronic Markets*, **15:4**, 438-453.
- Zhu, K.,** 2004. The complementarity of Information Technology Infrastructure and E-Commerce Capability: A resource-based Assesment of Their Business Value, *Journal of Management Information Systems*, **21-1**, 167-202.

- Zhu, K. And Kraemer, K.,** 2005. Post Adoption Variations in Usage and Value of E-Business by Organizations: Cross Country Evidence from the Retail Industry, *Information System Research*, **16-1**, 61-84.
- Zhu, K. And Kraemer, K.,** 2002. E-commerce Metrics for Net Enhance Organizations: Assessing the Value of e-commerce to Firm Performance in the Manufacturing Sector, *Information System Research*, **13-3**, 275-295.
- Zhuang, Y. and Lederer, A.,** 2006. A resource based view of e-commerce, *Information and Management*, **46**, 251-261.
- Zhuang, Y. and Lederer, A.** 2004. The Impact of Top Management Commitment, Business Process Redesign and IT Planning on the Business to Consumer E-commerce Site, *Electronic Commerce Research*, **4**, 315-333.



İstanbul Teknik Üniversitesi
İşletme Fakültesi
Endüstri Mühendisliği Bölümü

Sayın İlgili;

Bu anketimiz büyük ölçekli firmaların elektronik ticaret ve firma performansına etki eden faktörlerin analizini yapacağımız çalışma için temel veri kaynağımızı teşkil edecektir. Anketteki tüm soruların eksiksiz bir şekilde cevaplanması çalışmamızın verimliliği açısından çok önemlidir. Toplanacak tüm bilgiler gizli tutulacak, şirket ve bireylerle ilgili hiçbir veri paylaşımına açılmayacaktır.

İlgili alanda belirtmeniz durumunda çalışmamız sonucunda elde edilen bulguları sizinle paylaşmaktan mutluluk duyacağız. Çalışmamıza gösterdiğiniz ilgi ve yardımınız için çok teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Doç. Dr. Fethi ÇALIŞIR

End. Müh. Özgür Utkan ERİŞ

Tel: (0212) 2931300/ 2086 veya 2073

Tel: (0212) 5047081

e-mail: calisirfet@itu.edu.tr

e-mail: utkaneris@gmail.com

Büyük Ölçekli İşletmelerin Elektronik Ticaret ve Firma Performansına Etki Eden Faktörlerin Analizi

Firmanızın Adı: _____

Adınız Soyadınız : _____

Telefon : _____

Faks : _____

e-mail : _____

1- Firmanız aşağıdaki sektörlerden hangisinde faaliyet göstermektedir ?

- | | |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Demir-Çelik | <input type="checkbox"/> Hizmet |
| <input type="checkbox"/> Otomotiv | <input type="checkbox"/> Gıda |
| <input type="checkbox"/> Elektronik | <input type="checkbox"/> Tekstil |
| <input type="checkbox"/> Cam ve Cam ürünleri | <input type="checkbox"/> İnşaat |
| <input type="checkbox"/> Petrokimya | <input type="checkbox"/> Makina-İmalat |
| <input type="checkbox"/> Kağıt ve Kağıt Ürünleri | <input type="checkbox"/> Diğer |
| <input type="checkbox"/> Kimya | |

2- Şirketinizin yıllık cirosu ne kadardır?

- 0 < < 25 Milyon YTL
 25 ≤ <50 Milyon YTL
 50 ≤ <75 Milyon YTL
 75 ≤ <100 Milyon YTL
 100 Milyon YTL ve daha fazla

3- Firmanızın Yaşı : _____

4- Firmanızdaki Toplam Çalışan sayısı: _____

5- Sektördeki Tecrübeniz : _____ yıl _____ ay

6- Mevcut Pozisyonunuzda ne kadar süredir çalışıyorsunuz: _____ yıl _____ ay

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
7- Müşteri İlişkileri Yönetimi sistemimiz internet ile entegre çalışmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8- Tedarik Zinciri Yönetimi sistemimiz internet ile entegre çalışmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9- Kurumsal Kaynak Planlama sistemimiz internet ile entegre çalışmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10-Müşteri servis destek sistemimiz internet ile entegre çalışmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11-Muhasebe ve finans sistemimiz internet ile entegre çalışmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12-Malzeme Yönetimi internet ile entegre çalışmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13-Stok Kontrol sistemimiz internet ile entegre çalışmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14-Satış gücü otomasyon sistemimiz internet ile entegre çalışmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15- İş ortamımızda çalışanlarımız birbirine güven duyan ve açık bir yapıdadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16- Firmamızda bürokrasi yok denecek düzeydedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17- İş ortamımızda yazılı ve sözlü iletişim kuvvetlidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18- Çalışanlarımız yalnızca kendi departmanlarıyla değil diğer departmanlarla da yoğun iletişim içindedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19- Üst yönetimimiz e-ticaret çalışmalarına destek veriyorlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20- Üst yönetimimiz e-ticaretin firmamız için önemli olduğunu ifade ediyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21- Çalışanlarımız değişime çabuk adapte olmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22- Tedarikçilerimizle açık ve güvene dayalı bir ilişkimiz var	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
23- Dağıtıcı firmalarımızla açık ve güvene dayalı bir ilişkimiz var	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24- Finansal kurumlarla açık ve güvene dayalı bir ilişkimiz var	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25- Müşterilerimizle uzun dönemli ilişkiler kuruyoruz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26- Kişisel haklarını zedelememek kaydıyla müşterilerimiz hakkında çok miktarda bilgi topluyoruz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27- IT ve İş yöneticilerimiz birbirlerinin e-ticaret konusundaki sorumluluklarını karşılıklı olarak biliyorlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28- IT ve İş personelimiz online satış sitemizin sorumluluğunu paylaşıyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29- Uzun dönemli bir E-Ticaret planımız var	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30- E-ticaret proje önceliklerimizi açık bir biçimde tanımladık	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31- Genel iş planımızla e-ticaret planımız entegre bir yapıda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32- Aktif olarak rakiplerimizdeki en iyi E-ticaret uygulamalarını araştırıyoruz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33- Diğer online alışveriş sitelerinin yeni özelliklerini düzenli olarak araştırıyoruz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34- Müşterilerimiz bir an önce e-ticarete adapte olmamız gerektiğine inanıyorlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35- Önemli müşterilerimizi e-ticaret kullanmadan elimizde tutamayız	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36- Bizim için kritik müşterilerimiz bizi e-ticaret konusunda cesaretlendiriyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37- Rakiplerimiz e-ticarete yüksek oranda adapte oldular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38- E-ticarete çabuk adapte olan rakiplerimizin müşteriler tarafından tercih edilirliliği arttı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39- E-ticarete adapte olan rakiplerimiz daha rekabetçi konuma geldiler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40- E-ticaret Uygulamaları üretkenliğimizi hissedilir ölçüde arttırmıştır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
41- E-ticaret uygulamaları rekabetçi pozisyonumuzu geliştirmiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42- E-ticaret uygulamaları satışlarımızı hissedilir ölçüde arttırmıştır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43- E-ticaret uygulamaları karlılığımızı hissedilir ölçüde arttırmıştır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44- E-ticaret uygulamaları genel performansımızı geliştirmiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anket çalışmamızın sonuçlarınızı sizinle paylaşmamızı istermisiniz?		<input type="checkbox"/> Evet		<input type="checkbox"/> Hayır	

ÖZGEÇMİŞ

Özgür Utkan ERİŞ 2005 yılında İstanbul Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümünden “Toplam Kalite Yönetimi : Yüzey Kaplama Sanayisinde Bir Uygulama” adlı tez çalışmasıyla mezun oldu.

Halen İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında, Mühendislik Yönetimi Programına kayıtlıdır. Oracle E-iş yazılımları danışmanı olarak çalışmaktadır