

4Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2007, C.12, S.2 s.67-94.

ELEKTRONİK TİCARET VE SANAL ORGANİZASYONLARDA UYGULANMASI

ELECTRONIC COMMERCE AND ITS IMPLEMENTATION IN VIRTUAL ORGANIZATIONS

Yrd.Doç.Dr.Ferit ÖLÇER*
Yrd.Doç.Dr.Adnan ÖZYILMAZ**

ÖZET

Elektronik ticaret, ürün ve hizmetlerin doğrudan fiziksel değiş tokuş işlemine gerek kalmadan, elektronik araç ve teknikler aracılığıyla yapılan her türlü işletme işlemlerini içermektedir. Öte yandan, sanal organizasyonlar, elektronik ticaretin hızlı gelişimi ile birlikte popüler olmaya başlamıştır ve geleceğin yeni örgütsel biçimlerinden biri olarak görülmektedir. Bu çalışmada, ilk olarak elektronik ticaret ve sanal organizasyonlar hakkında genel bilgiler verilmekte ve sanal organizasyonların iki türü ve elektronik ticaretin iki temel fonksiyonu arasındaki ilişki tartışılmaktadır. Daha sonra, elektronik ticaretin sanal organizasyonlarda uygulanması üzerinde durulmakta ve başarı koşulları analiz edilmektedir.

ABSTRACT

Electronic commerce covers all kinds of business transactions conducted via electronic tools and techniques without involving a direct physical exchange of products and services. On the other hand, virtual organizations have become popular with the rapid growth of electronic commerce and is regarded as one of the new organizational forms of the future. In this study, firstly general informations about electronic commerce and virtual organizations are presented and the relationship between two types of virtual organizations and two basic functions of electronic commerce are discussed. Then, the implementation of electronic commerce in virtual organizations are emphasized and the success conditions are analyzed.

Elektronik ticaret, sanal organizasyonlar, şebeke organizasyonlar.
Electronic commerce, virtual organizations, network organizations.

GİRİŞ

İşletmeler, yeni fırsatları hızlı bir şekilde değerlendirmek, değişen çevre şartlarına daha çabuk uyum sağlamak ve bilgisayar tabanlı iletişim ve

* Mustafa Kemal Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Hatay.

** Mustafa Kemal Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Hatay.

bilgi işlem teknolojilerindeki devrimsel değişimlerden ve gittikçe özelleşen becerilerden en üst düzeyde faydalanmak için örgütlerini yeniden yapılandırmakta ve yeni uygulamalara başvurmaktadırlar. Bunun sonucu olarak işletmeler, müşterilerin sürekli olmayan taleplerine ve dinamik kişisel üretime uyum sağlamak için bütünleşik bilgisayar ve iletişim teknolojileri kullanan sanal organizasyonları oluşturmakta ve internet ortamında sanal mağazalar açarak zaman ve mekan sınırı olmadan ortak ürün geliştirebilmekte ve ticari işlemlerini gerçekleştirebilmektedirler. İşletmeler, tüm dünyayı kapsayan bu sanal yapı içerisinde elektronik ticaret yaparak, müşterileri ile doğrudan ve yakın ilişki içinde olarak, onlara en son geliştirilen ürünlerini en kısa zamanda tanıtma ve satma şansına sahip bulunmaktadırlar.

Elektronik ticaret, yeni bir tedarik zinciri sistemi ve 21.yüzyılın yeni pazarlama anlayışı olarak hızla yayılmaktadır.¹ İnternet aracılığıyla sağlanan katma değer, 2000 yılında ABD'nin GSMH'nin %1'ine eşit düzeyde yaklaşık 100 milyar dolara ulaşmıştır. Bu değer 2010 yılında Japonya'da % 2,5 oranında, Avrupa Birliği'nde ise 2008 yılında % 3-7 arasında gerçekleşeceği öngörülmektedir.² Forrester'in araştırmasına göre; dünya çapında toplam elektronik ticaret kapasitesi, 2000 yılında 657 milyar dolar olarak gerçekleşmiş iken, bu rakamın 2004 yılında 10 katına çıkarak 6.789,8 milyar dolar olacağı belirtilmiştir.³ Öte yandan, Merrill Lynch tarafından yapılan araştırmaya göre, 2004 itibarıyla Türkiye elektronik ticaret pazarının 4 milyar dolar olacağı, pazarın işletmeden-işletmeye ve işletmeden-müşteriye elektronik ticaret sırayla 2.5 milyar USD ve 1.5 milyar USD olarak paylaşılacağı öngörülmüştür.⁴ Bu makalede, ilk olarak elektronik ticaret ve sanal organizasyonlar hakkında bilgiler verilmekte ve aralarındaki ilişki incelenmektedir. Daha sonra, elektronik ticaretin sanal organizasyonlarda etkili bir şekilde nasıl uygulanabileceği üzerinde durulmaktadır.

1. ELEKTRONİK TİCARET

Elektronik ticaret (electronic commerce-EC), iletişim ve bilgisayar teknolojilerinin gelişimine paralel olarak ortaya çıkan ve ticareti kolaylaştıran bir yeniliktir. Elektronik ticaret, yeni bir kavram olmasına karşın, geçerli olan esas ve ilkeler bakımından geleneksel ticari yöntemlerle benzerlikler içeren ve geleneksel ticarete bir alternatif oluşturmaktan çok onu bütünleyen ve kolaylaştıran bir yöntemdir.⁵ Elektronik ticaretin kapsamının çok geniş olması nedeniyle farklı kişi veya kuruluşlarca farklı değerlendirilmekte ve tanımlanmaktadır. Bazı kaynaklarda elektronik ticaret, "organizasyonlar

¹ TURBAN, E.; D. KING; J.K. LEE ve D. VIEHLAND, **Electronic Commerce 2004: A Managerial Perspective**, 3rd. Edi., Prentice Hall, N.Y, 2003.

² YÖRÜK, M.A., "Elektronik Ticaret", **Ekonomik Sorunlar Dergisi**, Sayı:1, Dışişleri Bakanlığı Yayınları, 2001, <<http://www.mfa.gov.tr/MFA-tr/Yayinlar>>, (12.01.2006).

³ DARLINGTON, R., "Electronic Commerce: The Virtual Marketplace That is Actually Here", 2004, <<http://www.rogerdarlington.co.uk/ecommerce2.html>>, (18.01.2006).

⁴ <<http://www.ilkeratalay.com/articles/eticaret.php>> (20.02.2006).

⁵ ANBAR, A., "Elektronik Ticarete Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2001, Sayı:2, s.18-32.

arasındaki ilişkilerde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı” ile aynı anlamda kullanılmakta ve “elektronik olarak iş yapmak” (e-iş) olarak tanımlanmaktadır.⁶ Ancak, işletmelerin elektronik posta kullanımı veya internet üzerinden tanıtım amaçlı web sayfası oluşturması ve reklam faaliyetinde bulunması elektronik ticaret yaptığı anlamına gelmediği için bu tanımın oldukça geniş kapsamlı olduğu görülmektedir. Bu noktada, e-iş ve e-ticaret kavramlarının eş anlamlı olmadıkları ve e-iş kavramının elektronik ticareti kapsadığı belirtilmelidir. Diğer bazı kaynaklarda ise elektronik ticaret “internet aracılığıyla alım/satım” olarak tanımlanmaktadır.⁷ Birçok işletmeye göre elektronik ticaret, belirli ürünlerin ve hizmetlerin tüketiciye pazarlanması ve satışı için internetin bir dağıtım kanalı olarak kullanılması anlamına gelir. Ancak, bu dar kapsamlı tanım da gerçekte sadece “internet ticareti”ni açıklamaktadır. Zwass’a göre elektronik ticaret, işletme bilgisinin paylaşılması, iş ilişkilerinin sürdürülmesi ve işletmenin değer yaratmayı amaçlayan ticari işlemlerinin telekomünikasyon ağları aracılığıyla gerçekleştirilmesidir.⁸ Verilen bu bilgiler çerçevesinde elektronik ticaret; “nihai müşterilere ürün ve hizmetlerin satışının veya işletmeler arası ürün ve hizmet alım/satımının ve/veya bilgi alış-verişinin bilgisayarlaştırılmış ticari işlemler vasıtasıyla elektronik ortamda yapılması” şeklinde tanımlanabilir. Buna göre elektronik ticaret, nihai tüketiciye her türden ürün/hizmet (sanal ürün) satışını ve işletmeler arası ticari faaliyetleri kapsamaktadır.⁹

Dünya’da elektronik ticaretin en yaygın olduğu sektörler arasında; bilişim ve elektronik, telekomünikasyon, finans, perakendecilik, enerji ve turizm yer almaktadır. Reklamcılık, mali hizmetler, seyahat ve bazı mesleki hizmet sektörlerinin (mimarlık, avukatlık, doktorluk vb.) internet aracılığıyla elektronik ticarete daha kolay uyum sağlaması ve paylarını artırması da beklenmektedir.¹⁰ Elektronik ticaretin yapılmasını sağlayan araçlardan en yaygın olarak kullanılanları; telefon, faks, TV, elektronik ödeme ve fon transferi (EFT) sistemleri, elektronik veri değişimi (EDI) ve internet (intranet/ekstranet) olarak sıralanmaktadır.¹¹ İnternet, elektronik ticaret açısından en etkin araç (daha hızlı ve düşük maliyetli) olarak kabul edilmektedir. İnternet özellikle işletmeden-müşteriye elektronik ticaret için en uygun olan araçtır. Dünya’da internetten en çok satın alınan ürünler; lüks tüketim, kişisel hizmet, sigorta ve kredi; Türkiye’de ise kitap, CD, yiyecek, VCD-DVD ve bilgisayar parçası şeklinde sıralanmaktadır.¹²

⁶ CHAFFEY, D., **E-Business and E-Commerce**, 2nd. Edition, Prentice Hall, N. Y., 2004.

⁷ GALLAUGHER, J.M., “E-Commerce and the Undulating Distribution Channel”, **Communications of the ACM**, Vol.45, No.7, July 2002, s.89-95.

⁸ ZWASS, V., “Electronic Commerce and Organizational Innovation: Aspects Opportunities”, **International Journal of Electronic Commerce**, Vol.7, No.3, Spring, 2003, s.7-37.

⁹ LAUDON, K.C. ve C.G. TRAVER, **E-Commerce: Business, Technology, Society**, 2nd. Edi., Prentice Hall, N. Y., 2004; RAYPORT, J. ve B.J. JAWORSKI, **Introduction to E-Commerce, 2/E, with E-Commerce PowerWeb**, 2nd. Edi., McGraw-Hill/Irwin, 2003.

¹⁰ ÇETİNKAYA, M.; S. ALTINOK ve İ. SUGÖZÜ, “Elektronik Ticaret ve Türkiye Ekonomisi Üzerine Olası Etkileri”, 2004, <<http://bilgiyonetimi.org/>>, (15.02.2006)

¹¹ USLU, İ. “Küresel Pazar ve Elektronik Ticaret”, 2003, <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/yon/yaz_gos.php>, (21.02.2006)

¹² ÇETİNKAYA vd., a.g.e.

1.1. Elektronik Ticaretin Faydaları

Bilgi toplumuna geçişi sağlayan yeni iş ve yaşam biçimi olarak görülen elektronik ticaretin başladığı ilk yıllardan yakın zamana kadar olan süreçte işletmelere sıralanan şu faydaları sağlaması beklenmiş ve/veya bu faydaları sağladığı ileri sürülmüştür: İşletmelerin yurt dışına açılmasını sağlar; bilgi işleme ve iletişim maliyetlerini azaltır; müşteri taleplerinin yönetilmesini sağlar¹³; daha az zaman ve maliyetle daha fazla ve farklı müşteri kitlelerine, daha iyi tedarikçiye ulaşılmasını sağlar; bilgilerin ve verilerin daha hızlı, güvenli ve etkin paylaşımını sağlar; arz/tedarik zinciri yönetimini kolaylaştırır¹⁴; birebir pazarlama imkanı sunar¹⁵; pazara giriş kolaylıklarını ve rekabeti artırır; elektronik olarak yapılan ürün ve hizmetlerin çeşitlenmesine, kalitesinin yükselmesine ve fiyatlarının düşmesine neden olur.¹⁶

Geçen zaman içinde elektronik ticaretten beklenen bazı faydaların, uygulamada bütün işletmeler tarafından çeşitli nedenlerden dolayı elde edilemediği ortaya çıkmıştır. Sözgelimi, elektronik ticaretin her ölçekten işletmenin yurt dışına açılmasını ve farklı pazarlarda rekabet edebilmesini sağlayacağı beklentilerini engelleyen durumlar sözkonusudur. ABD’de okuyan bir öğrencinin kitaplarını, e-ticaretin en güzel örneklerinden biri olan Amazon.com şirketinden veya Barnes&Noble’den satın alması kendisi için daha rahat ve daha ucuz olmaktadır. Ancak, Türkiye’den bir öğrencinin Amazon.com şirketinden kitaplarını satın alması, kargo (taşıma) ücreti nedeniyle, çok maliyetli olmaktadır. Örnekte belirtilen müşterinin katlanmak zorunda olduğu taşıma maliyetine, elektronik ticaretin yapılacağı ülkeler tarafından uygulanan yüksek vergi oranları, tarif, kotalar ve yasal düzenlemelerin ortaya çıkardığı engeller eklendiği zaman, elektronik ticaretin yurt dışına açılmada şu ana kadar her alanda beklendiği kadar fayda sağlamadığı görülmektedir. Fakat, bu faydanın dünyanın belirli bölgelerinde müşteriler açısından birçok avantajlar sağladığı göz ardı edilemez. Örneğin, her yerde para çekmek için bankamatikler kullanılmakta, otel rezervasyonu için internette yararlanılmakta ve otomobil kiralama işlemi için elektronik ticaretten faydalanılabilmektedir.

Öte yandan, belirli bir ülke sınırları içinde bile teknik sorunlar nedeniyle elektronik ticaret yapmak mümkün olmayabilir. Örneğin, belirli bir ülkede internet üzerinden kitap satın alma girişimi, firmanın kredi kartını onaylamaması sonucu gerçekleşmeyebilir. ABD’de bir Federal Ticaret Komisyonu raporu; şarap pazarında elektronik ticaretin müşterilere düşük fiyatlar ve daha fazla çeşit sunduğunu ve elektronik ticaretin, müşterilere doğrudan satış yapılabilmesine yasal olarak müsaade edilmesi halinde gerçekleşeceğini belirtmektedir.¹⁷ Dolayısıyla yurt dışına açılmada yasal

¹³ THOMKE, S. ve E. HIPPEL, “Customers as Innovators: A New Way to Create Value”, **Harvard Business Review**, Vol.80, No.4, April 2002, s.74-81.

¹⁴ CHERIAN, E.J., “Electronic Commerce Changes Organizational Structures”, 1999, <<http://www.gwu.edu.tr>>, (21.02.2006)

¹⁵ SCHNEIDER, G.P., **Electronic Commerce: The Second Wave**, 5th Edi., Course Technology, 2004.

¹⁶ KESER, A. (2001), “Rekabetin Değişen Yüzü: Elektronik Ticaret”, 2001, <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php>, (12.01.2006).

¹⁷ <<http://www.ftc.gov>>, (28.07.2006)

engeller sadece açılacak ülkede değil, küresel pazara yönelecek işletmelerin kendi ülkelerinde bile olabilmektedir. Kumar, yaptığı araştırmada, elektronik ticaret ile müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi arasında direkt bir ilişki olduğunu saptamıştır.¹⁸ Aynı araştırmada, Kumar, elektronik ticaretin özellikle bilginin elde edilebilirliğini kolaylaştırdığını, süreç hatalarını ve müşteriye cevap verme süresini azalttığını, hizmetlerin maliyetlerini düşürdüğünü, müşteri memnuniyetini ve müşterilerin almak istedikleri hizmetlerin düzeylerini arttırdığını bulmuştur. Power, yaptığı araştırmada, işletmeden-işletmeye elektronik ticareti mümkün kılan teknolojinin kullanımının performans iyileştirmede potansiyel bir kaynak sağlayacağını belirtmekte, fakat bu iyileştirmenin teknolojinin kendisinden değil, elektronik ticaretle ilgili stratejinin formüle edilme süreci ve örgütsel yeteneğin bir fonksiyonu olduğunu bulmuştur.¹⁹

Elektronik ticaretin sağladığı faydalar ile birlikte, birtakım dezavantajları da söz konusudur. Örneğin, Pires ve Aisbett (2003), yaptıkları araştırmada işletmeden-işletmeye elektronik ticaret yapan firmaları etkileyecek 50 avantaj ve 40 dezavantajı işletme içi faktörler, pazar faktörleri ve rekabetçi faktörler açısından ortaya koyarak incelemiştirler.²⁰ Ancak, işletmelerin elektronik ticaretten elde ettiği avantajlar, dezavantajlarının üzerindedir ve elektronik ticaretin pek çok alanda hızlı bir şekilde arttığı aşikardır.²¹ Elektronik ticaretten beklenen ve beklenecek faydaların elde edilmesini engelleyen ve engelleyecek birçok unsur vardır ve olacaktır. Şu ana kadar ki sonuçlar, elektronik ticaretten beklenen faydaların elde edilmesinin işletmeden işletmeye, sektörden sektöre, ülkeden ülkeye farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu, faydaların tamamının elde edildiği veya hiç elde edilmediği/edilmeyeceği anlamına gelmemektedir.

1.2. Elektronik Ticaretin Türleri

Yapılan işlemlerin doğasına göre elektronik ticaret türleri; işletme içi elektronik ticaret, işletmeden-işletmeye (business to business-B2B), işletmeden-müşteriye (business to consumer-B2C), müşteriden-müşteriye (consumer to consumer-C2C), müşteriden-işletmeye (consumer to business-C2B), kamu kurumlarından-müşteriye (G2C) ve kamu kurumlarından-işletmeye elektronik ticaret (G2B) (kamu ihalelerinin internette yayınlanması ve firmaların elektronik ortamda teklif vermeleri, vergi ve gümrük işlemleri gibi) olarak sınıflandırılabilir. Ayrıca, elektronik ticaret, tedarik/değer zinciri yönetimi için yeni bir platform sağlamaktadır.

¹⁸ KUMAR, S., "Impact of E-Commerce in Lowering Operational Costs and Raising Customer Satisfaction", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol.17, No.3, 2006, s.283-302.

¹⁹ POWER, D., "Determinants of Business-to-Business E-Commerce Implementation and Performance: A Structural Model", *Supply Chain Management*, Vol.10, No.2, 2005, s.96-113.

²⁰ PIRES, G. ve Aisbett, J., "The Relationship Between Technology Adoption and Strategy in Business-to-Business Markets", *Industrial Marketing Management*, Vol.32, 2003, s.291-300.

²¹ RAJARAMAN, V. "Building blocks of e-commerce", *Sādhanā*, Vol.30, No.2-3, 2005, s.89-117.

Günümüzde, işlem hacmi bakımından işlemlerin önemli bir miktarının işletmeden-müşteriye (B2C) şeklinde gerçekleşmesine rağmen, işlem değeri olarak işletmeden-işletmeye (B2B) elektronik ticaret, işlemlerin %80 gibi önemli bir paya sahip bulunmaktadır. Başka bir deyişle, her ne kadar internet üzerinden gerçekleşen perakende işlemlerinin sayısı oldukça fazla olsa da, değer olarak incelendiğinde Toyota gibi firmaların tedarikçileriyle gerçekleştirdiği işlemlerin rakamsal değeri oldukça yüksektir. Tablo 1’de, elektronik ticaret türlerinin farklı stratejik etkileri, yarattıkları katma değer, sağladıkları farklılaşma, maliyetleri azaltması, odaklandıkları konular ve büyüme alanları dikkate alınarak gösterilmektedir.

Tablo 1: Elektronik Ticaret Türleri ve Stratejik Etkileri

Elektronik Ticaret	STRATEJİK ETKİ ALANLARI				
	Yarattığı Katma Değer	Sunduğu Farklılık	Maliyet Üzerindeki Etkisi	Odak Noktası	Büyüme Alanı
İşletme İçi	İletişim artışı Bilgiye erişim (Intranetler)	Kişiyeye özel üretim (mass production)	Genel giderlerde azalma Örgütsel verimlilik artışı	Faaliyet alanı ve misyon genişlemesi Pazar girişi Pazar/ürün geliştirme	Kar merkezi Maliyet merkezi Web portalı
İşletmeden-İşletmeye (B2B)	Veri/bilgi paylaşımı sağları Ekstranete erişim sağları	Bütünleşik işletme stratejileri sunar	İnternet Tedarik süreci maliyetinin azalması	Tüm sanayiye yeniden tanımlanma Sanayinin Bulanıklaşması Önceden saldırgan Ekonominin kökten değişimi	İşletmeler arası ilişkilerin kurulması Birleşmeler İktisaplar Ortaklıklar
İşletmeden-Müşteriye (B2C)	Elektronik ödeme Sipariş takibi Artırılmış ürün/hizmet çeşidi	Entelektüel bilgi sunar Müşteri self-servis Daha fazla verimlilik Olası çözümler	Müşteri ile doğrudan iletişim	Elektronik sipariş Yeni bir dağıtım kanalı	Elektronik pazar-yeri Yeni elektronik araçların çıkışı
Tedarik-Değer Zinciri Yönetimi	İletişimler Intranetler Bilgi paylaşımı Ekstranete erişim Tedarik-stok yönetimi Ar-ge paylaşımı Elektronik ödeme	Desteklerin çehresinin değişimi Oyun alanını iyileştirme	Sanal şirket oluşumu Dağıtım maliyetinin azalması Doğrudan nihai müşteriye yatırım	Alıcı/tedarikçi ilişkilerinin gücünün değişimi	Yüksek hızlı şirket

Kaynak: FRUHLING, A.L. ve L.A. DIGMAN, "The Impact of Electronic Commerce on Business-Level Strategies", *Journal of EC Research*, Vol.1, No.1, 2000, s. 22.

2. ELEKTRONİK TİCARETİN FONKSİYONLARI

İşletmelerde kullanılan elektronik ticaret sistemleri genel olarak ikiye ayrılmaktadır.²² 1) Elektronik pazarlar: Bilgi, ürün ve hizmet alım-satımının ve ödemelerin gerçekleştirildiği bir yer olarak sanal pazara dayalı bir ağ. 2) Örgütler arası sistemler: Örgütler arası veya örgüt içi bilgi akışını, iletişimi ve işbirliğini kolaylaştıran bütünleşik bir sistem. Bu elektronik ticaret sistemleri derin düzeyde analiz edildiğinde, üç önemli fonksiyonu yerine getirdikleri görülmektedir: Pazarlama, reklam, satış ve müşteri

²² FONG, M.W.L. *E-Collaborations and Virtual Organizations*, IRM Press, 2004. TURBAN, a.g.c.

hizmetlerini destekleme fonksiyonu; elektronik işletmeyi ve bilgi işlemeyi destekleme ve hızlı cevap verme fonksiyonu ve etkin bilgi değişimi ve teknolojik yeniliği desteklemek için rekabetçi koordinasyon fonksiyonu. Öte yandan, Zwass, elektronik ticaretin beş fonksiyonu olduğundan bahsetmekte ve bunları; ticaret, işbirliği, iletişim, bağlantı ve hesaplama şeklinde sıralamaktadır.²³ Zwass, başarılı bir ticaretin çok sayıda düzeyler arasında işbirliğine bağlı olduğunu, işbirliğinin iletişim ile desteklendiğini ve bunun da internet aracılığıyla bağlantı ve hesaplama gerektirdiğini belirtmektedir. Tablo 2’de elektronik ticaretin söz konusu fonksiyonları ve bu fonksiyonların işletmelere yönelik olarak sağladığı yenilik fırsatları gösterilmektedir. Bu makalede, elektronik ticaretin iki temel fonksiyonu üzerinde durulacaktır.

Tablo 2 : E-Ticaretin Fonksiyonları ve Yarattığı Yenilik Fırsatları

Elektronik Ticaretin Fonksiyonları	Web-İnternet Bileşiminin E-Ticaret Yönü	Elektronik Ticaretin Fonksiyonları İtibariyle İşletmelere Sağladığı Yenilik Fırsatları
Bağlantı (Connection)	Her Zaman- Her Yerde Bağlanabilirlik	* Müşteriye özel, yer-duyarlı ürünler * Bilgi sistemlerine dosya tabanlı erişim * Uzaktan gözlem, izleme ve tanıma * Sanal ortamda bağımsız faaliyetler
	Gelişme Platformu	* Örgüt-içi ve örgütler arası sistem bütünleşmesi * Bilgi sistemlerinin kurulması * Yazılımların yeniden kullanımı * Ortak gelişim çevreleri
	Yaygın İletişim Ağları	* Örgütler arası çalışılabilir * Hızlı kullanım * Tüm formatların internete aktarılması
Hesaplama (Computation)	Faydanın Hesaplanması	* Hesaplama kapasitesinin büyük ölçekli paylaşımı * Hesaplama kaynaklarının maliyet etkili dağıtımı * Zor hesaplama sorunlarını çözüme yeteneği
Ticaret (Commerce)	Pazaryeri	* İstenen kurullarla sanal pazar yerlerinin oluştuğu. * Esnek fiyatlandırma * Çok kanallı pazaryerleri * Kişiyeye özel üretim (customization) * Yeni işletme modelleri
	Yaygın Tedarik Zinciri Bağlantısı	* Temel yeteneklere/faaliyetlere odaklanma * Türünde en iyi süreçlerin kullanımı * Tedarik zincirlerinin hızlı olarak yeniden yapılanması * Aracısızlaşma veya elektronik aracı
İşbirliği (Collaboration)	İlişkilerin Şebekeleşmesi	* Karmaşık müşteri desteğinin sağlanması için işletme ekolojileri oluşturma * Uzun süreli müşteri bağlılığı
	İşbirliği	* Sürekli yenilik yapma konusunda işbirliği * Örgütsel bilginin sanal paylaşımı * Pazar taleplerini zamanında karşılama yeteneği
İletişim (Communication)	Şekil	* Yenilik kaynağı olarak müşteri topluluğu * Bağlılık mekanizması olarak müşteri topluluğu * Detaylı bilgi kaynağı olarak uygulama topluluğu
	İnteraktif Araç	* Aracı ürünlerin geliştirilmesi * Açık bilginin iletişimi için destek * Araç-donanımlı portalda bilgi yönetimi * Pazarlama ve satış fırsatları, çok bilgi
	Dağıtım Aracı	* Dijital ürünlerin ve hizmetlerin dağıtımı * Fiziksel ürünlerin sayısallaştırılması ve dağıtımı * Dağıtım ve ödeme rejimi çeşitliliği

Kaynak: ZWASS, V., “Electronic Commerce and Organizational Innovation: Aspects Opportunities”, **International Journal of Electronic Commerce**, Vol.7, No.3, 2003, s.11.

²³ ZWASS, a.g.e., s.10.

2.1. Dağıtım Kanalı Olarak Elektronik Ticaret

Elektronik ticaret, işletmeler tarafından bir dağıtım kanalı olarak kullanıldığında araç özelliğinin vurgulanması gerekir. Buna göre, elektronik ticarete bazı ürün veya hizmetlerin alışılmışın dışında farklı bir kanal aracılığıyla dağıtılması sözkonusudur.²⁴ Sanal ortamdaki alış-veriş siteleri (web), işletmeler için alternatif bir dağıtım kanalı olarak görev yapmaya başlamıştır. Sözelimi sanal şirketler, sigorta poliçeleri, bilimsel makaleler, bilgiler, müzik, film, bilet, para, pul, kart gibi dijital bilgi ve ürünler ve müzik CD'leri, DVD'ler ve kitaplar gibi dijital olmayan ürünler ve hizmetler ile eğitim, bankacılık, yatırım, rezervasyon, yazılım ve danışmanlık gibi hizmetlerin satışını elektronik ortamda gerçekleştirebilmektedir.²⁵ Ayrıca, internet aracılığıyla bu ürünlerin ve hizmetlerin daha az maliyetli olarak mükemmel kopyalarının yapılması ve iletilmesi mümkündür.

Elektronik ortamda iletilebilen ürünler/hizmetler nispeten düşük katma değere sahiptirler ve bunların kalitesinin görsel olarak elle değerlendirilmesi zorunlu değildir.²⁶ Bu noktada, müşterinin kalite algılaması ve satın alma deneyimlerini başkalarına önermesi açısından "tasarım"ın önemli bir faktör olduğu belirtilmektedir.²⁷ Öte yandan, elektronik ticaret, formların etkin gönderimini mümkün kıldığı için vatandaşların kamu kurumları ile iletişimde de alternatif bir dağıtım kanalı olarak kullanılabilir. Ancak, bu uygulamada başarı için, farklılaşma, değerin artırılması ve strateji ve sistemlerle ilişkilendirme unsurlarına ek olarak, pazar bölümlenme, hizmet modu geliştirme, operasyonların-stratejinin yeniden tasarımı ve hizmet dağıtımı gibi temel unsurlara da önem verilmesi gerektiği belirtilmektedir.²⁸

2.2. Pazaryeri Olarak Elektronik Ticaret

Elektronik ticarete pazaryeri, sanal pazar, sanal mağaza, elektronik pazaryeri, web pazar şeklinde adlandırılmaktadır. Günümüzde ortaya çıkan iki temel eğilim, elektronik pazaryerlerindeki ürünleri geleneksel kopyalarından ayırmaktadır.²⁹ Birincisi; artan kişiselleştirme ve kişiye özel ürün sunumları, ikincisi ise, müşteri ihtiyaçlarına ve yeni fiyatlandırma stratejilerine uyum sağlamak için bilgi tabanlı ürün bileşenlerinin toplanması ve iletilmesidir. Bununla birlikte, elektronik ticaretin pazaryeri fonksiyonu özellikle elektronik (sanal) müşteri topluluklarında önemlidir. Sanal topluluklar, bilgi toplama ve yayma kanalları olarak, gücün üreticilerden

²⁴ JANSEN, W.; W. STEENBAKKERS ve H. JÄGERS, H., "Electronic Commerce and Virtual Organizations", *Virtual Organization Net*, Vol.1, No.1, 1999.

²⁵ DARLINGTON, a.g.e.

²⁶ JANSEN vd., a.g.e.

²⁷ MELIAN-ALZOLA, L. ve V.PADRON-ROBAINA, "Tangibility as a Quality Factor in Electronic Commerce B2C", *Managing Service Quality*, Vol.16, No.3, 2006, s.320-338.

²⁸ AFFISCO, J.F. ve K.S. SOLIMAN, "E-Government: A Strategic Operations Management Framework for Service Delivery", *Business Process Management Journal*, Vol.12, No.1, 2006, s.13-21.

²⁹ BICHLER, M. vd., "Application of Flexible Pricing in Business-to-Business EC", *IBM Systems Journal*, Vol.41, No.2, 2002, s.287-302.

müşterilere kaymasının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.³⁰ Elektronik ticarete, internet aracılığıyla sanal müşteri topluluklarının istekleri anında şirket içerisine girebilir.³¹ Başka bir deyişle, elektronik ticaret, yeni ürün tasarımı ve pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi sürecinde müşterilerin katılımını sağlamak ve şirket ile müşteri arasında daha etkili ilişkilerin kurulmasına imkan tanımaktadır.

Elektronik ticareti bir pazaryeri olarak görmek, pazarlama fonksiyonuna tamamen farklı bir bakış açısını gerektirmektedir. Buna göre, elektronik ticaretin sadece içsel örgütsel süreçlerin yeniden tasarımı değil, aynı zamanda örgütlerin geleneksel ticaret yapma yollarını ve alıcılar ve tedarikçiler arasındaki ticari ilişkileri de etkilediği görülmektedir.³² Başka bir deyişle, elektronik ticaretin bir ürün ya da hizmetin arz kaynağından nihai tüketiciye ulaştığı kanal boyunca yaratılan katma değer yapısını etkilemek suretiyle pazar yapılarında bir dönüşüm fırsatı sunmaktadır. Bu fırsat, bilgi teknolojisinin kanal boyunca yarattığı katma değer zincirindeki aracısızlaştırma (disintermediation) etkisi olarak tanımlanmaktadır.

Ancak, ilk ortaya çıktığı yıllarda elektronik ticaretin en önemli kazanımlarından birisi olduğu düşünülen, aracısızlaştırmanın birçok nedenden dolayı çok fazla uygulama alanı bulmadığı görülmüştür. Bu açıdan bakıldığında, elektronik ticarete bağlı aracısızlaştırmanın, tüm aracılık hizmetleri için genelleştirilemeyeceği söylenebilir. Aksine sanal mağaza olarak adlandırılan ve fiziksel mağazası olmayan birçok yeni dijital kanalın devreye girmesiyle, yeniden aracılık (reintermediation) kavramı 2000'li yıllarda yaygınlaşmıştır. Çünkü araçlar, tüketici tercihlerini iletmede, yeni ürünler ve özellikleri hakkında tüketiciyi bilgilendirmekte, üreticilerin stok risklerinin bazılarını üstlenmekte ve dağıtımdaki ölçek ekonomisinden dolayı maliyet tasarrufu sağlamaktadırlar.³³ Bu nedenle, günümüzde işletmeler, her şeyi tek başına yapamayacaklarının ve araçların ortadan kaldırılmasıyla doğacak birtakım sorunların farkına varmaya başlamışlardır. Örneğin, küçük siparişlerin gönderilmesinin yüksek maliyetleri, çok büyük miktarlarda müşteri hizmetleri sorunları ile uğraşma, perakendecilerin ve diğer kanal ortaklarının gazabıyla karşı karşıya kalma gibi.³⁴

Bu konuda çalışmalar yapan Schmitz, elektronik ticaretin aracılık (intermediation) üzerindeki etkisinin, sanal ortamda satılan ürünlerin özelliklerine, yani standardizasyon derecesinin yüksekliğine, değerlendirme karmaşıklığının az olmasına ve tanımlama kolaylığına bağlı olduğunu ileri

³⁰ STANOEVSKA-SLABEVA, K., "Toward a Community-Oriented Design of Internet Platforms", *International Journal of EC*, Vol.6, No.3, 2002, s.71-95.

³¹ FLAVIAN, C. ve M. GUINALIU, "The Influence of Virtual Communities on Distribution Strategies in the Internet", *International Journal of Retail&Distribution Management*, Vol.33, No.6, 2005, s.405-425.

³² HUMPHREYS, P.; R. MCLVOR ve T. CADDEN, "B2B Commerce and Its Implications for the Buyer-Supplier Interface", *Supply Chain Management*, Vol.11, No.2, 2006, s.131-139.

³³ SCHMITZ, S. W., "The Effects of Electronic Commerce on the Structure of Intermediation", *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol.5, No.3, March, 2000.

³⁴ <<http://en.wikipedia.org/wiki/Reintermediation>>, (21.07.2006)

sürmektedir.³⁵ Buna dayanarak, elektronik ticaretin aracısızlaştırma etkisinin iki nedene bağlı olarak ortaya çıkabileceğini belirtmektedir; a) araçlar tarafından sağlanan hizmetlere olan talebin uzun süreli olmaması ve b) bu hizmet sağlayıcılarının değer zincirinde farklı aşamalarla başka bir şirketle bütünleşmesi.³⁶ Öte yandan, Anderson ve Anderson, işletmelerin hala araçlara ihtiyaç duyduğunu ve duyacağını belirtmekte, geleneksel kategoriye uymayan yeni araçların ortaya çıkacağını ve araçların kattıkları değerlerle ilgili rollerinin değişeceğini ileri sürmektedir.³⁷ Buna göre; a) araçlar, müşteriler, satıcılar ve mallar ve hizmetler ile ilgili bilgi sağlanması hizmetlerin tümünü ücretsiz sağlamak zorunda kalacaklardır, b) ölçek ekonomisi, alan ekonomisi, uygun yer ve zamanda hizmet sunma yeni şekillerde devam edecektir, c) kalite ile ilgili belirsizliğin azaltılması, gizliliğin korunması ve gereksinimlerin tam olarak karşılanmasında uzman şirketler ve tedarikçilerle iş ortaklıkları fırsatları artacaktır.³⁸ Elektronik ticaretin pazaryeri fonksiyonu ile ilgili aracısızlaştırma etkisine; müşteriye doğrudan satış yapan, marka yaratmada başarılı olan, müşterilerce yeniden daha iyi tanınan ve karlı ve sürekli büyüyen bir işletme olan Dell şirketi örnek olarak verilebilir. Yeniden aracılılaşmaya en iyi örnek ise, milyonlarca dolar yatırım yaparak elektronik ticarete başlayan ve sonra tüm online operasyonlarını kapatan Levi Strauss şirkettir.³⁹

3. ELEKTRONİK TİCARETTE KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE BAŞARI FAKTÖRLERİ

Elektronik ticaret yapan işletmelerin uygulamada karşılaştıkları sorunlar şu şekilde sıralanabilir: Bilgi ve iletişim altyapısı eksikliği; işletmelerin değişen pazar koşullarına uyum sağlayamaması ve ürün geliştirmede yetersiz kalmaları; kullanılacak elektronik ticaret teknolojileri ve bunların uyumluluğu konusundaki standartların belirlenmemesi; yasal düzenleme ve hukuksal altyapı eksikliği; ürün dağıtım amaçlı oluşturulan kanalların lojistik olarak yetersiz kalmaları; sağlanan hizmetlerin elverişsiz ve güvenilmez olması (ABD’de yapılan tahminlere göre bir yılda çalınan verilerin değeri 10 milyar dolardan fazladır⁴⁰); ayıplı ürün teslimi sonucu şirketlerin ürün yenilemede lojistik güçlüklerle karşılaşması; sanal ortamdaki ödeme araçlarına karşı güvensizlik; sosyal-kültürel küreselleşme eksikliği; yüksek erişim ve iletişim maliyeti; kamu ve özel sektör arasında işbirliği ve koordinasyon eksikliği.⁴¹

İşletmelerin elektronik ticareti başarılı bir şekilde uygulayabilmeleri ve faydalarını elde edebilmeleri için dikkate almaları gereken faktörler

³⁵ SCHMITZ, a.g.e.

³⁶ SCHMITZ, a.g.e.

³⁷ ANDERSON, P. ve E. Anderson, “The New E-Commerce Intermediaries”, *MIT Sloan Management Review*, Summer 2002, s.53-62.

³⁸ ANDERSON ve Anderson, s.56.

³⁹ <<http://en.wikipedia.org/wiki/Reintermediation>>, (21.07.2006)

⁴⁰ ANBAR, a.g.e.

⁴¹ USLU, a.g.e.; TURBAN vd., a.g.e.; ANBAR, a.g.e.

şunlardır.⁴² Uygun ağların ve terminallerin var olması; erişim/bağlantı ve kullanım maliyeti; ticari bir iş modeli kurulması; web ortamında firmayı sürekli ziyaret eden bir sanal müşteri topluluğu oluşturulması; işlem güvenliği için hizmetlerin etkili bir şekilde şifrelenmesi (kriptografi); elektronik imzanın kabul edilmesi; gelişmiş bilgi teknolojilerinin kullanılması; telif haklarının korunması; esnek bir örgüt yapısının kurulması; doğru müşteriye odaklanılarak müşteri ilişkilerine 360 derecelik bir vizyonla ve tüm yönleriyle hakim olunması; müşteri için değer yaratılması; müşteri alışkanlıklarının ve beklentilerinin anlaşılmasına yönelik proaktif ve müşteri odaklı pazar araştırmaları yapılması; başlangıçta üst yönetimin desteğinin alınması; rekabet durumunun belirlenmesine yönelik işletme modeli geliştirilmesi; vergilendirme ve gümrük ile ilgili yasal düzenlemeler vs.

4. TÜRKİYE'DE ELEKTRONİK TİCARET

Türkiye'de toplumun internetle tanışması çok yeni olmasına rağmen, internet kullanımı için gerekli olan teknolojik altyapının sürekli gelişmesiyle, ülkemizde de her sektörde internet kullanımı büyük bir hızla yaygınlaşmaktadır. Geniş kapsamlı elektronik ticaret tanımları esas alındığı takdirde Türkiye'de elektronik ticaretin ilk uygulamasının 1992 yılında Merkez Bankası ile bankalar arasında başlayan Elektronik Fon Transferi (EFT) olduğu görülmektedir. 1995 yılında İGEME'nin (İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi), UNCTAD (Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı) tarafından Ankara'nın ticaret noktası seçilmesi Türkiye'de elektronik ticaretin temelleri için önemli bir aşama olarak değerlendirilmiştir. Ağustos 1997'de toplanan Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu (BTYK), aldığı bir kararla elektronik ticaret ağının kurulmasını karara bağlamıştır. Daha sonra, Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu Kararı çerçevesinde Türkiye'de elektronik ticaret yasal altyapısını oluşturmak amacıyla İnternet Üst Kurulu ile kamu, özel sektör ve üniversite katılımcıları ile Rekabet Kurumu'nun da temsilci bulundurduğu Elektronik Ticaret Koordinasyon Kurulu (ETKK) oluşturulmuştur.⁴³ 2003 tarihinde ise Dış Ticaret Müsteşarlığınca koordine edilen elektronik ticaret Çalışma Grubu oluşturulmuştur. Bu açıklamalar ışığında, ülkemizde elektronik ticaretin dört aşamada gerçekleştiğini söylemek mümkündür. 1) Bilgisayar ağları üzerinden bilgi ve belgelerin değişimi, 2) Sipariş verme, faturalama, sözleşme yapma, sigortalama, nakliye ve ödeme gibi işlemlerin elektronik ortama aktarılması, 3) Sayısal imzaya yazılı imza statüsü kazandırılması, elektronik kayıtların belge olarak kabul edilmesi, iç ve dış ticaret mevzuatı, gümrük mevzuatı ve elektronik ortamda vergilendirme gibi devletin yetkili olduğu konularda, uluslararası uygulamalar da dikkate alınarak yasal düzenlemelerin yapılması ve 4) İnternet üzerinden güvenli bir şekilde bilgi ve belge değişiminin sağlanması.

⁴² CONSTANTINISDES, E. "From Strategy to e-Strategy: Lessons from Two Success Stories", **Handbook of Business Strategy**, Vol.7, No.1, 2006, s.113-119; DARLINGTON, a.g.e.; USLU, a.g.e.; KESER, a.g.e.

⁴³ <<http://www.bilisimdunyasi.net.tr/yazi.asp?sayi=4&yazi=355>>, (18.07.2006)
<http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=274>, (19.07.2006)

İşletmeler arası elektronik ticaretin yaygınlaşması yönünde gelişen dünya ekonomik eğilimlerinin⁴⁴ tersine, Türkiye’deki elektronik ticaret uygulamaları yaygın olarak işletmeden-müşteriye satış biçimiyle gerçekleşmektedir. Türkiye’de, işletmeden-müşteriye elektronik ticarete yönelik olarak; Migros, Paşabahçe, THY, Superonline alışveriş merkezi, Teba Market ve bazı bankacılık uygulamaları gibi uygulamalar örnek olarak verilebilir. Migros’un internet üzerinden pazarlaması en zor olan ürünlerden birisi kabul edilen domates satışlarının 2005 yılı itibariyle aylık 40 tonun üzerinde olması ve Yemeksepeti.com adlı sitenin 2005 yılında 80 bin kayıtlı müşterisiyle 5 milyon \$ ciro elde etmesi ülkemizin elektronik ticaret konusunda önemli yol aldığının göstergeleri olarak kabul edilebilir. Öte yandan, Doğuş Otomotiv ve Volkswagen’ın ortak projesinde, Türkiye’de ve dünyada ilk defa bir otomobil, pazara sadece internet kanalıyla girmiştir. Türkiye’de tanınmayan ve bayilerde satılmayan Lupo, yalnızca internette alınabilmektedir. Netwise-Praxis tarafından web tasarımı yapılan ve elektronik ticaret altyapısı programlanan siteden, bir yıl içinde 100 Lupo satılmıştır.⁴⁵

Öte yandan, Türkiye’de büyük firmalardan başlamak üzere birçok şirketin tedarikçileri ve bayileri arasındaki işlemleri internete taşınmaları ve işletmeler arası elektronik ticaretin patlaması beklenmektedir. Ülkemizde, işletmeden-işletmeye satış modelin ilk örneğini Arçelik, bayilerinden siparişlerini internet üzerinden almaya başlayarak göstermiştir. Bankalar da internet üzerinden verdikleri hizmetleri her geçen gün geliştirerek bu konuda öncülük yapmaktadırlar. Garanti Bankası, Türkiye’de elektronik ticaret yapmak isteyen sanal mağazalara en yeni ve etkin ödeme sistemlerini sunan tek banka konumundadır ve konudaki çalışmalarını sürdürmektedir.⁴⁶ Bununla birlikte, otomotiv, elektronik/beyaz eşya, bilgi teknolojileri, vb. sektörlerde ana sanayi-yan sanayi ve ana firma-bayi/servis ağı arasındaki ticari işlemlerde, işletmeden-işletmeye elektronik ticaret uygulamalarının hızla arttığı görülmektedir. Öte yandan, Türkiye’de henüz devletin e-ekonomide katılımı çok düşük seviyededir. Devlet ile ilgili sadece Gümrük Müsteşarlığının, elektronik veri değişimi projesi ve Maliye Bakanlığı Muhasebat Genel Müdürlüğü’nde yürütülen intranet üzerindeki çalışma projeleri örnek gösterebilir.⁴⁷

Türkiye’de e-ticaret hacmi 2001’de 69,7 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir.⁴⁸ 2003 yılı itibariyle 104 milyar dolar civarında olan online alış-verişler, 2004 yılında 150 milyon dolara ulaşmıştır.⁴⁹ Bu rakamın 2005’de 300 milyon dolarlık büyüklüğe ulaşacağı tahmin edilmiştir.⁵⁰

⁴⁴ EID, R.; M. TRUEMAN ve A.M. AHMED, “B2B International Internet Marketing: A Benchmarking Exercise”, **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 13, No. 1/2, 2006, s.200-213.

⁴⁵ <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=274>, (21.07.2006)

⁴⁶ <<http://inet-tr.org.tr/inetconf8/bildiri/1.doc>> (20.07.2006).

⁴⁷ <<http://www.internethaftasi.org.tr/hafta99/cigdem.doc>>, (21.07.2006)

⁴⁸ <<http://tr.wikipedia.org/wiki/Elektronikticaret>>, (21.07.2006)

⁴⁹ “Elektronik Ticaret Artıyor”, 2004, <<http://www.webyonet.com/turkce/haberler.aspx?>>, (20.07.2006)

⁵⁰ AYDIN, N., “2005 Yılında e-Ticaret Hacmi Büyüyecek”, 2005, <http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=11690>, (21.07.2006)

Ülkemizde, internet alışverişlerinde en çok tercih edilen ürünler arasında elektronik aletler, beyaz eşya, bilet, DVD, kitap ve CD yer almaktadır.⁵¹ Türkiye’de kitap, kaset, CD, çiçek, elektronik, giyim, bilgisayar, gıda, vb. ürünlerin internette doğrudan müşteriye satışını yapan sanal mağaza sayısı 250’yi aşmıştır. 2005 yılında Türkiye’de, VPOS ile yapılan elektronik ticaret işlemleri tutarı 1.388,38 YTL olarak gerçekleşmiştir.⁵²

Öte yandan, 2004 yılı itibarıyla ülkemizdeki elektronik ticaret uygulamalarına bakıldığında, bilgisayar ve internet kullanıcılarının çoğalması, e-ticaret sitelerinin sayısının artması ve bunların kullanıcı güvenliğine büyük önem vermeleri, başarılı ve kolay kullanılabilir site tasarımlarını gerçekleştirmiş olmaları, alışverişe yeterli zamanı olmayan kesimin internet üzerinden ticarete yönelmesi, e-ticaretin sunduğu fiyat avantajları, insanların internet üzerinden ürün ve hizmet satışı gerçekleştiren şirketlere geçtiğimiz yıllara oranla artık daha fazla güvenmeye başlamaları, sektörde yaşanan olumlu gelişmeler arasında görülmüştür.⁵³ 2005 yılında Türkiye’nin elektronik ticaret hacmiyle ilgili yapılan bir değerlendirmede ise, çok küçük bütçeli e-ticaret siteleri ile yüksek hacimli iş hayallerinin kurulamadığı ve sanal ticaretin de kuruluş maliyetinin ve işletme harcamalarının olduğunun girişimcilerce anlaşıldığı belirtilmiştir.⁵⁴ Ayrıca, esas yekünü oluşturan gıda-giyim-gayrimenkul-ulaşım sektörleri elektronik ticarete yok denecek kadar azdır. Bazı başarılar dışında, binlerce sanal girişimler hayal kırıklığına uğramıştır. Başarısızlığın temel sebebi az iş çok kazanç düşüncesinden çıkmıştır. Üstelik bir de sanal mağazaların işletme giderleri, hesaba uymayınca birçoğu sanal depolarına kilit vurmak zorunda kalmıştır. Diğer dikkat çekici husus elektronik ticaret girişimcilerinin çözüm ortaklarını doğru seçme konusundaki hatalarıdır.⁵⁵

Türkiye’de büyük şirketlerin neredeyse tamamının elektronik ticaret üzerine yatırımlarını büyük bir hızla sürdürmelerine karşın KOBİ’lerin bu alana yönelik ciddi bir ilgilerinin olmadığı görülmektedir. Bu durumun, Türkiye’deki KOBİ’lerin profesyonel yönetim anlayışının benimseyememiş aile şirketleri olmasından kaynaklandığı belirtilmektedir.⁵⁶ Yapılan araştırmalarda, ülkemizdeki KOBİ’lerin elektronik ticaret yönelimi önündeki engeller; elektronik ticaretin öneminin henüz yeterince anlaşılmamış olması, sınırlı bilgi düzeyi, sağlanacak faydanın belirsizliği, kurumsallaşmama, geleneksel iş tutumları, insan kaynaklarındaki eksiklik ve kuruluş maliyetleri olarak belirlenmiştir.⁵⁷ Genel olarak bakıldığında, ülkemizdeki KOBİ’lerin elektronik ticaret açısından karşılaştıkları sorunlar ise şunlardır:⁵⁸ 1) Kültürel sorunlar (eksik girişimcilik, yerellik, lisan, danışmanlık hizmetlerine

⁵¹ <<http://www.webyonet.com>>, (10.01.2005).

⁵² <<http://www.bkm.com.tr/istatistik/index.html>>, (20.07.2006).

⁵³ <<http://www.e-ticaretmerkezi.net/2005teeticarethacmi.php>>, (20.07.2006)

⁵⁴ E-Ticarette Köpük Alındı: “Gerçekleşecek” Projeler Hayat Bekliyor! 07.09.2005, <<http://www.webyonet.com>>, (20.07.2006).

⁵⁵ E-Ticarette Köpük Alındı: “Gerçekleşecek” Projeler Hayat Bekliyor! 07.09.2005, <<http://www.webyonet.com>>, (20.07.2006).

⁵⁶ <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=274>, (19.07.2006)

⁵⁷ <<http://ettk.gov.tr>>, (18.07.2006).

⁵⁸ <<http://ettk.gov.tr>>, (18.07.2006).

başvurmada türkek davranma); 2) Teknik sorunlar (insan kaynaklarındaki yetersizlik, teknolojiyi yönetememek); 3) Altyapı ve Çevresel Sorunlar (bağlantı problemleri, siyasi istikrarsızlık ve güvensizlik, milli gelirdeki düşüklük, hukuki mevzuat eksiklikleri, emir komuta zinciri-bürokrasi).

Ülkemizde, KOBİ'lere yönelik elektronik ticaret çözüm girişimlerinden birisi internet üzerinde KOBİ'lere ait sanal topluluklar oluşturmak şeklinde KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Başkanlığı) tarafından Nisan 1998'de gerçekleştiren ve teknoloji şirketlerinin desteklediği Kobi.net projesidir. Kobi.net, KOBİ'lerin bir yandan yerel pazarlarda dinamik tanıtım yapabilmelerini, yurtdışına açılmalarını ve AB standartlarında üretim yapılabilmesi için gerekli enformasyona erişmelerini ve yabancı firmaların Türkiye'deki iş dünyası ve işletmeler hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamayı amaçlamaktadır.⁵⁹

Türkiye'de elektronik ticaret konusunda gelişmeler, altyapının tamamlanması, Türkçe içerikli sitelerin sayısındaki artış, ödeme altyapılarının ve hukukunun oluşması, özellikle de büyük grupların medya kampanyalarının artması ile internet kullanımında ve e-ticarette patlamaya neden olabilecektir.

5. SANAL ORGANİZASYONLAR

Günümüzde, işletmelerin bilgi teknolojisi platformlarında yüksek bir verimlilik elde ederek ve elektronik ticaret yaparak kar elde edebilmeleri ve performanslarını iyileştirebilmeleri için, standartlarını, yönetim uygulamalarını, stratejilerini, kaynaklarını ve örgüt yapılarını bilgi ve teknoloji çağına özgü yaklaşımlar çerçevesinde gözden geçirmeleri ve değişimi sürekli yönetmeleri gerekmektedir. Yeni ekonominin yeni örgüt yapıları süreç odaklı sanal organizasyon yapıları olacaktır. Literatürde sanal organizasyon kavramı ile ilgili farklı tanımlanmalar yapılmaktadır.⁶⁰ Bu çalışma kapsamında, sanal organizasyonlar, değişik coğrafi bölgelerdeki bağımsız işletmelerin belirli piyasa fırsatlarını değerlendirmek veya belirli bir hedefe ulaşmak için geçici veya sürekli olarak hızlı bir şekilde bir araya gelerek işbirliği yapmaları ve kaynaklarını birleştirmeleri, elektronik iletişim teknolojileri ile birbirlerine bağlanmaları, sürekli haberleşme içinde bulunmaları, çalışmalarını koordine ederek uyumlu hale gelmeleri ve müşterilerine ürün ve hizmet sunmaları şeklinde olarak tanımlanabilir. Buna göre, sanal organizasyonlar temel yeteneklerin, kaynakların ve müşteri-pazar fırsatlarının bir araya getirdiği bir yapıdır.⁶¹

⁵⁹ <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=274>, (19.07.2006)

⁶⁰ CAMARINHA-MATOS, L.M.; H. AFSARMANESH ve M. OLLAS, **Virtual Organizations: Systems and Practices**, Springer, 2004; KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, 10. Bası, Arıkan Ba. Yay. Dağ. Ltd. Şti., İstanbul, 2005, s.444; MOWSHOWITZ, A., "Virtual Organization", **Communications of the ACM**, Vol.40, No.9, 1997, s.30-37.

⁶¹ LIU, K., **Virtual, Distributed and Flexible Organizations: Studies in Organizational Semiotics**, Springer, 2004; COLLINS, P., **Virtual and Networked Organizations**, Capstone, 2002.

Sanal organizasyon yapısı üç boyutlu bir modelden oluşmaktadır. Bu boyutlar; modülerlik, heterojenlik ve siber yayılımdır. Buna göre, sanal bir organizasyon, müşteri odaklı süreçlere odaklanmayı sağlayan, merkezkaç karar alma yeteneğine ve sorumluluğuna sahip, farklı yasal kuruluşlara ait olabilen ve kendilerine aktif devredilebilen, oldukça küçük ve yönetilebilen birimlerden oluşmaktadır. Birimlerin güç ve yeteneklerini göz önünde bulundurarak, farklı fakat tamamlayıcı performans profiline sahip olması sanal organizasyonların heterojenlik boyutu ile ilgilidir. Son olarak, sanal organizasyon birimleri, yeniden yapılandırılmalarının bir sonucu olarak, zamana ve siber ortama yayılmışlardır. Sanal organizasyonun sınırlarını göstermek için bu yapı içinde yer alan aktörler arasındaki ilişkilerin boyutlarının ortaya konması gerekir. Shao vd., geliştirdiği modelde sanal organizasyonlardaki aktörleri; ortak hedef, yüksek düzeyde güven, geçici işbirlikleri yaratma yeteneği ve bilgi/iletişim teknolojileri boyutlarının bir arada tuttuğunu belirtmektedir.⁶²

5.1.Sanal Organizasyonların Ortaya Çıkış Nedenleri

İşletmelerin sanal organizasyonları oluşturmalarına neden olan gelişmelerden bazıları; internet kullanımının yayılması, şebekeleşme ve birbirine bağımlılık, esneklik ihtiyacı, sanal olarak pazarlanabilen bilgi tabanlı ürünlerin/hizmetlerin ortaya çıkması, pazarların ve kaynakların küreselleşmesi, değişen rekabet koşulları olarak sıralanabilir. Bu çalışmada, sanal organizasyonların ortaya çıkışının 2 ana nedeni incelenecektir.

1) Esneklik: İşletmelerin, çevresel değişimlere ve yeni pazar fırsatlarına ve müşteri taleplerine hemen cevap verebilecek esnek bir yapıya sahip olabilmek için en iyi oldukları alanlara yoğunlaştıkları ve diğer işletmelerle işbirliği yaparak, her örgütün en iyi olduğu alanda katkıda buldukları sanal organizasyonları oluşturdukları görülmektedir.

2) Verimlilik: İşletmeler sanal organizasyonlarda maliyetleri, yetenekleri ve kaynakları ortakları ile paylaşarak faaliyetleri birlikte yerine getirdiklerinde ölçek ekonomisinden ve uzmanlığın avantajından daha iyi yararlanmakta ve örgütsel verimliliklerini artırmaktadırlar.⁶³ Bununla birlikte, riskin dağıtılmasını sağlayarak, riske ve rakiplerin güçlü yönlerine karşı olan duyarlılıklarını azaltmaktadırlar.⁶⁴

5.2. Sanal Organizasyon Türleri

Sanal kelimesinin literatürdeki anlamına dayanarak sanal organizasyon türleri ikiye ayrılabilir.⁶⁵ 1) *Dengeli sanal organizasyonlar*: Örgütler arası işbirliğinin az veya çok sürekli özellik taşıdığı ve risk ve sahipliğin işletmelere dağıtıldığı sanal organizasyonlara, “dengeli sanal

⁶² SHAO, Y.P.; S.Y. LIAO ve H.Q. WANG, “A Model of Virtual Organizations”, *Journal of Information Science*, Vol.24, No.5, 1998, s.305-312.

⁶³ TRAVICA, B., “Virtual Organization and Electronic Commerce”, *ACM Sigmis Database*, 36 (3), Summer, 2005, s.45-68.

⁶⁴ GRABOWSKI, M. ve Roberts, K.H., “Risk Mitigation in Virtual Organizations”, *Journal of Compute-Mediated Communication*, Vol.3, No.4, 1998; JANSEN, a.g.e.

⁶⁵ BULTJE, R. ve J.V. WIJK, “Taxonomy of Virtual Organizations, Based on Definitions, Characteristics and Typology”, *KPN Research*, Netherlands, 1998.

organizasyonlar” denir.⁶⁶ Dengeli sanal organizasyon yapısında, kritik girdilerin istenilen zaman ve nitelikte elde edilebilmesi için biraya gelen işletmeler, lider konumunda olan işletmenin gerçekleştirdiği koordinasyon içinde çalışırlar. 2) *Dinamik sanal organizasyonlar*: Dinamik sanal organizasyonlarda, şebekenin daha çok sürekli özellik elde etmesi mümkün olmasına rağmen, paylaşımlı liderlik çerçevesinde “geçici işbirliği” ilişkisi söz konusudur. Dinamik şebekede, her biri belirli bir konuda uzmanlaşmış bağımsız işletmeler, kendi hedef ve çıkarları doğrultusunda, bir müşterinin geçici bir talebini karşılamak ve bir ürünü/hizmeti geliştirerek pazara getirmek için bilgilerini ve becerilerini paylaşmaktadırlar. Dinamik şebekede yer alan işletmeler arasındaki ilişkiler, merkezi bir plan ve koordinasyona göre değil, pazar mekanizmasına göre oluşmakta ve uzun dönemli güvenden daha çok fırsatçılığa dayanmaktadır. Dinamik yapıda, şebekedeki ortaklar bir organizatör işletmenin koordinasyonu altında çalışırlar. Tablo 3’de, çeşitli unsurlar açısından sanal organizasyon türleri arasındaki farklar görülmektedir. Palmer ve Speier, sanal organizasyonların artan bir şekilde dengeli bir organizasyon modeli olarak oluşturulduklarını ve pazar fırsatlarına cevap vermek için geçici olarak tasarlanmadıklarını belirtmektedirler.⁶⁷ Ancak, literatürde sanal organizasyonlarla ilgili tanımların çoğunluğunda, dinamik sanal organizasyon yapılarının özellikleri yer almaktadır. Hangi türden olursa olsun, sanal organizasyonların bilgi ve iletişim teknolojilerine dayandıkları ve faaliyetlerini yerine getirirken internete bağlı oldukları unutulmamalıdır.

Tablo 3: Sanal Organizasyon Türleri Arasındaki Farklar

	Dengeli Sanal Organizasyonlar	Dinamik Sanal Organizasyonlar
İşbirliğinin Süresi	Sürekli	Geçici
Sınırlar	Açıkça tanımlanmış	Belirsiz/değişken
Fırsatlara Dayanma	Hayır	Evet
Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Kullanımı	Paylaşılmış altyapı (grup için donanım, WANs, uzaktan)	Pazarlama ve dağıtım kanalı, fiziksel altyapının yeniden kurulması (Web, Intranet)
Temel Ortaklar	Belli	Belli değil
Yapı	Lider işletme var	Organizatör işletme (broker) var, Liderlik paylaşılır
Çalışma Mantığı	Bir lider organizasyon, değişik organizasyonlarla pazara dayalı ilişkiler kurar	Tamamı bağımsız organizasyonlar, sürekli veya geçici ilişkilerle belirli değerleri yaratmak üzere bir araya gelirler
İşletmeler arası İlişkiler	Emir-komuta zinciri, lider işletmenin merkezi plan ve koordinasyonu	Piyasa mekanizmasına göre organizatör işletmenin koordinasyonu
Üyelik	Tipik olarak daha küçük, fakat ayarlanabilir	Tipik olarak daha büyük
Misyon	Çalışan bir örgüt olarak tüm fonksiyonlar ve tam fonksiyonellik	Pazar fırsatına cevap vermek için birçok fonksiyonun farklı işletmelerce üstlenilmesi

Kaynak: BULTJE, R. ve J.V. WIJK, “Taxonomy of Virtual Organizations, Based on Definitions, Characteristics and Typology”, **KPN Research**, Netherlands, 1998; KOÇEL, s.402.

⁶⁶ PALMER, J.W. ve C. SPEIER (1997), “A Typology of Virtual Organizations: An Empirical Study”, **Proceedings of the Association for Information Systems American Conference**.

⁶⁷ PALMER VE SPEIER, a.g.e.

6. ELEKTRONİK TİCARETİN SANAL ORGANİZASYONLARDA UYGULANMASI

İnternetle birlikte ortaya çıkan sanal organizasyon yapısı ve pazarlama anlayışı, şirketler arası ticarete⁶⁸ ve müşterilere yönelik satışlara farklı bir boyut kazandırmış ve klasik pazar yöntemlerinde fiziksel araçlarla yapılan alış-satış işlemleri sanal ortama kaymış, böylece tüm ticari ilişkilerde bir dönüşüm söz konusu olmuş ve elektronik ticaret ortaya çıkmıştır. Sanal organizasyonlar, ticari faaliyetlerini tümüyle internet teknolojisi üzerinden yapmakta ve müşterilerine bu şekilde ulaşmaktadırlar. Başka bir deyişle, işletmeler elektronik ticaret yapmak için sanal organizasyonları oluşturmaktadırlar. Yapılan araştırmalar, elektronik ticaret yapan işletmelerin ortak özelliklere sahip olduklarını ortaya koymaktadır.⁶⁹ Öte yandan, elektronik ticaret yapan sanal organizasyonlar şu şekilde sınıflandırılabilir:

1) Sanal şirket; pazara ulaşmak amacıyla, maliyetleri ve yetenekleri paylaşan, bilgi teknolojileriyle birbirine bağlanan geçici bağımsız şirketler ağıdır.

2) Web-tabanlı örgütler; tüketici gruplarına sattıkları ürünler hakkında web’de bilgi sunan ve satışlarını internet üzerinden yapan örgütler.

3) Stratejik şebekeler; pazar fırsatlarını değerlendirmek ve müşteri beklentilerini karşılamak amacıyla, işletmelerin stratejik işbirliği yapmak için kurdukları ağlardır.

4) Sanal ekipler, üyelerinin değişik coğrafi bölgelerde, zaman dilimlerinde ve örgütlerde olmalarına bakılmaksızın, birlikte bir projeyi sonuçlandırmak için kurulan ve büyük ölçüde elektronik tekniklere dayanan çalışma gruplarıdır.⁷⁰ Tablo 4’de elektronik ticaret yapan sanal organizasyon türleri, yaptıkları işlemler ve şirket örnekleri görülmektedir.

Tablo 4: Elektronik Ticaret Yapan Sanal Organizasyonlar

Sanal Organizasyonlar	Tipik Örnek	Firma	B2C	B2B
Sanal Şirket (virtual corporation)	Üreticiler ve tedarik zinciri; dikey portallar kullanan şebekeler	Agile Web, McDonnell; Sunhawk; Dell; VerticalNet ortakları	✓	✓
Web-Tabanlı Organizasyon	Satış sürecini tamamıyla Web’e dayandıran Web perakendecileri; yatay portal	Amazon.com; Vineyards; Sanal Alışveriş Merkezleri, Mall; Yahoo	✓ ✓	✓
Stratejik Şebeke (strategic network)	Ürün geliştirmede ve pazara girmeye ortaklık	Rosenbluth Travel; Abilene Consortium		✓
Sanal Ekipler (virtual teams)	Örgütler arası projeler	Majchzak vd., (2000) tarafından yapılan ekip çalışması ⁷¹		✓

⁶⁸ FONG, A.C.M. ve S.C. HUI, “A Virtual Electronic Trading System for Business-to-Business E-Commerce”, *Kybernetes*, Vol.35, No.6, 2006, s.865-879.

⁶⁹ BAKAN, İ. ve A. BAYDAŞ (2004), “Sanal Organizasyonlar”, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, Beta Ba.Ya.Dağ. A.Ş., İstanbul, 2004, s.475-476; AKIN, H.B., 2004, <<http://www.stratejikyönetim.com/kureselleşme>>, (12.03.2006).

⁷⁰ HAGEN, M.R., “Teams Expand into Cyberspace”, *Quality Progress*, Vol.32, No.6, 1999, s.90.

⁷¹ MAJCHZAK, A.; R.E. RICE; N. KING; A. MALHOTRA ve S. BA, “Computer-Mediated Inter-Organizational Knowledge Sharing: Insights from a Virtual Team Innovating Using a

6.1. Elektronik Ticaret ve Sanal Organizasyon Türleri Arasındaki İlişki

Bu makalede, sanal organizasyon türleri ile elektronik ticaretin iki temel fonksiyonu arasındaki ilişki, Tablo 5’de görüldüğü gibi, işletmenin amaçları doğrultusunda ele alınarak aşağıdaki şekilde incelenebilir.

1. Bakış Açısı: İşletme yöneticilerinin, sanal ürünlerin veya hizmetlerin dağıtımında alternatif bir dağıtım kanalı olarak elektronik ticareti kullanma kararı verirken çoğu zaman “verimlilik” ölçütünü dikkate aldıkları görülmektedir. Bu noktadan hareketle sanal bir organizasyonun, elektronik ticaretin dağıtım kanalı fonksiyonundan yararlanarak verimliliği artırmak istemesi durumunda, dengeli sanal organizasyon yapısına sahip olması gerektiği söylenebilir. Çünkü dengeli sanal organizasyonlar, ürün ve hizmetlerin dağıtımını etkili bir tarzda yapabilmeyi amaçlamaktadırlar.⁷² Bu amaç doğrultusunda, dengeli sanal organizasyonlardaki tüm gruplar arasındaki ilişkiler internet aracılığıyla düzenlenmekte ve işletmeler ürün ve hizmetlerinin dağıtımını için elektronik ticaret yapmaktadırlar. BOL, Dell, BMW ve Amazon.com gibi, web tabanlı sanal organizasyonlar bu uygulamalara mükemmel örneklerdir.⁷³

2. Bakış Açısı: Bazı işletmeler belirli ihtiyaçları belirlemek ve hedef müşteri grubuna hizmet etmek için diğer işletmelerle işbirliğine yönelerek elektronik ticareti “pazaryeri” olarak kullanmaktadırlar. Buna göre, esnekliğe ve yeniliğe yönelen şirketler, dinamik sanal organizasyonlar oluşturmakta ve elektronik ticaretin pazaryeri fonksiyonundan yararlanmaktadırlar. Böylece, e-ticaret yapan dinamik sanal organizasyonlar, müşterilerinin fikirlerini ve düşüncelerini sanal topluluklar aracılığıyla değerlendirebilmekte, internet aracılığıyla önerilerde bulunabilmekte ve elektronik olarak yeni ürün ve hizmetler geliştirebilmektedir. Esneklik ve yeniliğe yönelen dinamik sanal organizasyon türüne; Linux operasyon sisteminin geliştirilmesi örnek olarak gösterilebilir. Bu uygulamada, pazaryeri olarak elektronik ticaret kullanılmış ve ilgili gruplar internet aracılığıyla sanal ortamda bir araya gelerek, binlerce gönüllü uzmanın katılımıyla eşi görülmemiş bir kalitenin canlandırılması söz konusu olmuştur.⁷⁴

Tablo 5: Elektronik Ticaret ve Sanal Organizasyon Türleri Arasındaki İlişki

<i>İşletmelerin Üzerinde Durdukları Konu (Amaç)</i>	<i>Sanal Organizasyon Türü</i>	<i>Elektronik Ticaretin Temel Fonksiyonu</i>
Verimlilik	Dengeli	Dağıtım Kanalı
Esneklik/Yenilik	Dinamik	Pazar Yeri

Kaynak: JANSEN, W.; W. STEENBAKKERS ve H. JÄGERS, H., “Electronic Commerce and Virtual Organizations”, *Virtual Organization Net*, Vol.1, No.1, 1999.

Collaborative Tool”, *Information Resources Management Journal*, Vol.13, No.1, January, 2000, s.44-53.

⁷² JANSEN vd., a.g.e.

⁷³ DARLINGTON, a.g.e.

⁷⁴ JANSEN vd., a.g.e.

Elektronik ticaret ile sanal organizasyonlar arasındaki ilişki ilk bakışta statik olarak görülebilir. Sanal organizasyonlar, elektronik ticaretin belirli bir fonksiyonunu seçerler ve onu uygularlar. Ancak, burada vurgulanmak istenen konu, sanal organizasyon şebekelerinin dinamik olabileceği gibi dengeli/sabit özellikler de taşıyabileceğidir. Örneğin, Dell şebekesi tedarikçileriyle sürekli ilişkiler içinde olarak dengeli sanal organizasyon türünü karakterize ederken, aynı zamanda, ortakları ile birlikte yeni fikirler, ürünler/hizmetler geliştirmek için yeni geçici şebekeler kurarak dinamik sanal organizasyon özelliklerine de sahip olmaktadır. Buna göre; sanal bir organizasyon olarak Dell’de e-ticaretin iki temel fonksiyonunun aynı anda gerçekleştirildiği görülmektedir. Bir yanda, PC’ler internet aracılığıyla satılmaktadır (dağıtım kanalı fonksiyonu); diğer yandan, tedarikçiler ile mevcut ve gelecekteki müşterileri (örneğin, öneride bulunmak ve bilgi alış-verişi yapmak amacıyla) bir araya getirmek için e-ticaret araçlarından internet yoğun olarak kullanılmaktadır (pazaryeri fonksiyonu).

Uygulamada, elektronik ticaretin dağıtım kanalı olarak kullanılmasından daha çok pazaryeri olarak kullanılmasına doğru önemli bir değişim olduğu görülmektedir. Sanal organizasyonların da başlangıçta elektronik ticareti alternatif/ek bir dağıtım kanalı olarak düşünmelerine karşın, yakın bir zamanda, elektronik ticaretin “pazaryeri” fonksiyonunun avantajlarını keşfedecekleri belirtilmektedir.⁷⁵ Ancak, işletmelerin elektronik ticareti, bir pazaryeri olarak kullanabilmeleri için etkili bir altyapı oluşturmaları ve elektronik dağıtım kanallarını ortaya koymaları gerekmektedir. Esnek ve dinamik işletmeler, elektronik pazaryeri sisteminde, tipik olarak fiyatlandırma ve ürün özelliklerinin iletilmesinden çok daha değerli özellikler sunmaktadırlar. Ancak, dengeli sanal organizasyon yapısı içinde yer alan işletmeler, elektronik ticaretin pazaryeri fonksiyonundan yararlanabilmek için dinamik bir sanal organizasyon gerektiğini ve bu işi tek başlarına yapamayacaklarını bilmelidirler.

6.2. Elektronik Ticaretin Sanal Organizasyonlarda Başarılı Bir Şekilde Uygulanması Koşulları

İşletmelerin elektronik ticaret uygulamalarında en çok yaptıkları hatalar ve başarısızlığa neden olan faktörler şu şekilde sıralanmaktadır:⁷⁶ Elektronik ticaretin öneminin tam olarak anlaşılabilmesi; elektronik ticaretin, klasik ticaretin yerine düşünülmesi; üst yöneticilerin katılımının eksikliği, başka bir deyişle, üst yönetim desteğini almada başarısızlık ve böylece işleri yapmak için yeterli şirket kaynağına sahip olamama; işgörenlerin desteğinin alınmasında başarısızlık; uzun dönemli planlama eksikliği; elektronik ticaretin geliştirilme koşullarının ve gereksinimlerinin bilinmemesi; pazar bilgisi eksikliği (pazar talep ve fırsatlarına yavaş tepki vermek); elektronik

⁷⁵ ZWASS, a.g.e.

⁷⁶ MARTINSONS, M.G., “Strategic Management Lessons from E-Commerce”, **Handbook of Business Strategy**, Vol.7, No.1, 2006, s.337-340. YUAN, M. ve A. WANG, “Six Mistakes of the Enterprises’ E-commerce Strategies”, 2001, <<http://unpan1.un.org/intradoc/>>, (23.01.2006); CONSTANTINISDES, a.g.e., s. 117-118; <<http://www.marjinal.com.tr>>, (22.07.2006)

ticaretin tamamen dış kaynaklara yaptırılması; elektronik ticarete uygun zamanda giriş yapılmaması; elektronik ticarete yönelik stratejik hedeflerin bilimsel olarak belirlenmemesi; elektronik ticaret, finans ve kaynak planlama uygulamaları arasındaki ilişkiyi yanlış anlamak; dengeli işletme gelişimi eksikliği; stratejik rehber belirsizliği ve önceliklerin ve yaklaşımların yanlış saptanması; müşterileri anlamada, rekabet durumunun belirlenmesinde ve çevresel tepkileri tahmin etmede başarısızlık (rakipler ne yapacak, rekabetçi markaları ve web siteleri var mı, hükümet ne yapacak gibi); kaynak yeterliliğinin olduğundan fazla değerlendirilmesi ve gerekli yönetsel becerilerin geliştirilememesi; koordinasyon eksikliği; uygulama zamanı gereksiniminin az tahmin edilmesi; bir plan izlenmesinde başarısızlık; internette hırsızlık ve gasp; yanlış ürün seçimi; hedef kitle, vizyon ve misyon belirlemede yetersizlik; hedef kitlenin iyi tanımlanmaması sonucu oluşan sanal empati yoksunluğu; hatalı teknoloji ki, bu özellikle Türk web sitelerinde çok rastlanan bir sorundur (yavaş ya da tam açılmayan siteler, sipariş prosedürlerinin çok karmaşık olması ve bir yerde olan logonun başka bir yere yönlendirilmesiyle sitenin zengin gösterilmesi adına yaratılmış olan ve hedef kitleyi soğutan içerik); müşteri hizmetlerinde yavaş ve/veya kötü uygulamalar.

Sanal organizasyonların yukarıdaki hataları yapmayarak elektronik ticareti başarılı bir şekilde uygulayabilmelerine yönelik olarak şu öneriler sunulmaktadır:⁷⁷

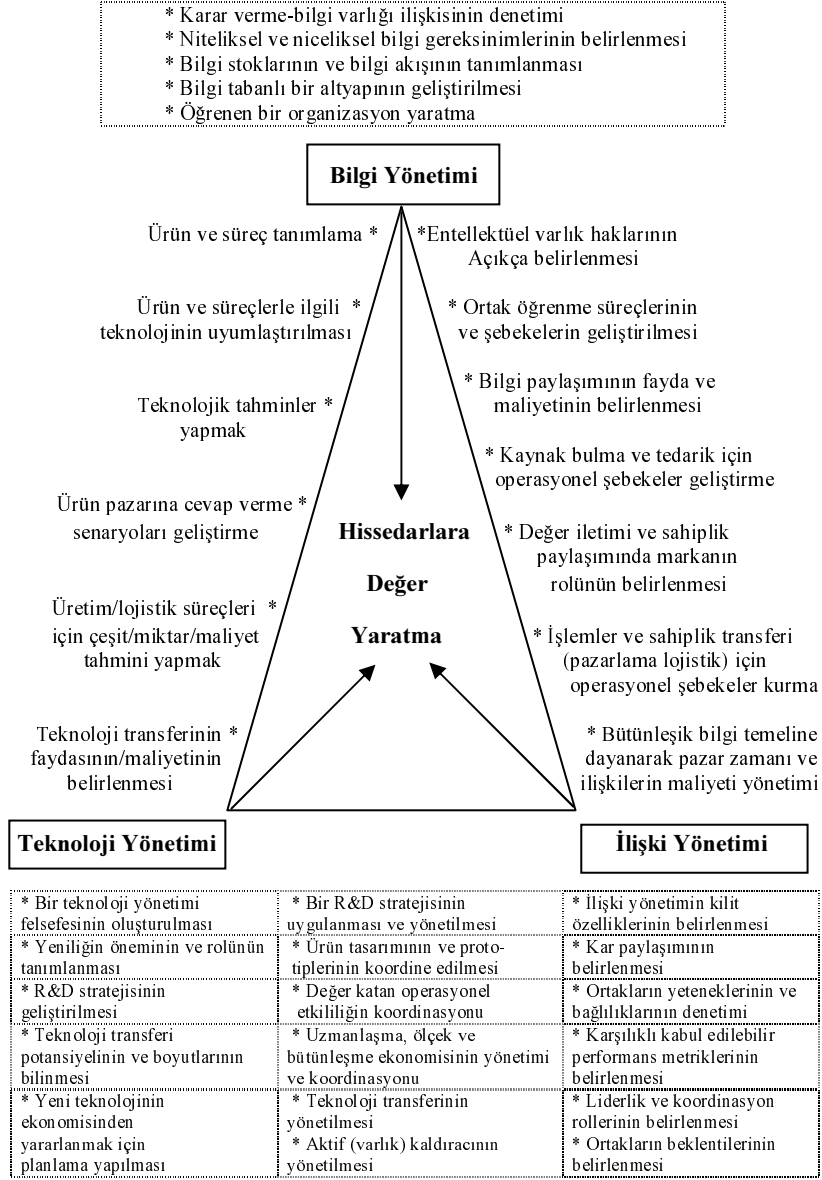
1) Elektronik ticaretin başarısında işletme amaçları (ilerlemenin ölçümü için kilit performans göstergelerindeki ayrıntılı maliyetleri azaltma, yeni pazarları ele geçirme veya çapraz satış hizmetleri sağlama gibi) kilit bir faktördür. Bu nedenle, öncelikle sanal organizasyon yapısı içindeki işletmelerin her birinin amaçlarının karşılanması yönetimin odak noktası olmalıdır. Bunun için, sanal organizasyon yapısı oluşumunda şirketlerin amaçları/alt amaçları açıkça tanımlanmalıdır. Örneğin, düşük maliyet, kısa işletme döngüsü ve kantitatif tatmin ölçüleri ortak amaçlardır ve sanal değer zinciri analizinde kullanılabilir. Ayrıca, belirlenen alt amaçların şirketin doğrudan performansı ile ilgili olması sağlanmalıdır.

2) Sanal organizasyonlar açık bir vizyona sahip olmalı ve üst yönetim tarafından desteklenen pazar stratejilerine odaklanmalıdırlar.

⁷⁷ FAIRCHILD, A.M., **Technological Aspects of Virtual Organizations: Enabling the Intelligent Enterprise**, Springer, 2004; VAKOLA M. ve I.E. WILSON, "The Challenge of Virtual Organization: Critical Success Factors in Dealing with Constant Change", **Team Performance Management**, Vol.10, No.5/6, 2004, s.112-120. WARNER, M. ve M. WITZEL, **Managing in Virtual Organization**, Int. Thompson Business Pres, 2003; FRANKE, U.J., **Managing Virtual Web Organization in the 21st Century: Issues and Challenges**, Idea Group Publishing, 2002; BORN, J.; P. MARSHALL ve M. BARNETT, **E-Business Strategies for Virtual Organizations**, Butter-Heinemann, 2001; MARKUS, L.; B. MANVILLE ve C. AGRES, "What Makes a Virtual Organization Work?", **Sloan Management Review**, Vol.4, No.1, Fall, 2000, s.13-26; DEWAN, R.; B. JING ve A. SIDEMAN, "Adoption of Internet-Based Product Customization and Pricing Strategies", **Journal of Management Information Systems**, Vol.17, No.2, 2000, s.9-28; ROBINSON, M. D. TAPCOTT ve R. KALAKOTA, **E-Business 2.0: Roadmap for Success**, 2nd. Edition, Addison-Waley Professional, 2000.

3) Sanal organizasyonlarda elektronik ticaret yönelimli bilgi ve teknoloji altyapısı oluşturulmalıdır. Şekil 1’de hissedarlara değer yaratmak amacıyla elektronik ticaret yapan sanal organizasyonlarda bilgi, teknoloji ve ilişki yönetimi ile ilgili faaliyetler gösterilmektedir.

Şekil 1: Elektronik Ticaret Yapan Sanal Organizasyonlarda Bilgi, Teknoloji ve İlişki Yönetimi



4) Sanal organizasyonlar, ürün ve hizmetlerini internet uyumlu duruma getirirken, müşterilerle ilişkilerini yeniden tanımlamalı, web'in etkinliğini satış performansına dönüştürücü proaktif stratejileri uygulama yeteneğini kazanmalıdırlar.

5) Daha üst düzeyde müşteri tatmini sağlamak amacıyla birim maliyetlerin aşağı çekilmesi uygulaması yeterli olmamaktadır. Bu nedenle, yöneticiler sanal organizasyonlardaki altyapı yönetimini, orijinal ürün paradigmalarını ve mükemmel müşteri ilişkileri çerçevesini web yönelimli olarak oluşturmalı, bilgi yoğun hizmetlerle müşteriye özel uygulamaları teşvik etmelidirler.

6) İşletme süreçleri (fiziksel nesnelere-müşteriler, kaynaklar gibi; olaylar-rutin faaliyetler, sipariş işleme, kredi onayı gibi ve dokümanlar-sipariş başvuruları, işletme raporları gibi) arasındaki dinamik ilişkiler çeşitli standartlara ve kurallara dayandırılmalıdır.

7) Sanal organizasyonda yer alan ortaklar, içinde yer alabilecekleri karmaşık bilgi teknolojilerini yönetmek için gerekli becerilere sahip olduklarında daha iyi çalışırlar. Bu nedenle, şirketlerin her biri özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri alanında tamamlayıcı temel yetenekleri geliştirmelidirler. Ayrıca, ortaklar için faydalı bir yolla veri değişim sisteminin geliştirilmesine ve organize edilmesine önem verilmelidir.

8) Ağlar arasında rekabet hızla artmaktadır. Bu nedenle, sanal organizasyonlar yalnızca daha yüksek kar marjının sağlanmasına odaklanmamalı, yüksek maliyetlere katlanarak kendi müşterilerine kilitlenmelidirler ve yeni rakipler için yüksek giriş engelleri yaratmalıdırlar.

9) Sanal organizasyonda yer alan ortaklar, birbirlerini tamamlayan yeteneklere odaklanmalıdırlar. Ortakların, ortak değerlendirmelere, öğrenme mekanizmalarına ve üniversite gibi diğer kurumlarla kurulan yoğun ilişkilere dayalı olarak yeteneklerini sürekli iyileştirmeleri gereklidir.

10) Sanal organizasyonlar, projelerde aşama aşama temeline dayanan belirli esnek uygulama planına sahip olmalı ve mümkünse erken başarılarla başlamalıdırlar. Bu planlar, projelerin idaresinden ve ortak elektronik işletme politikalarının ve finansman, pazarlama, kalite, destek ve bilgi sistemleri için standartların koordinasyonundan (ve geliştirilmesinden) sorumlu olan ortaklar arası ekiplerce yönetilmelidir. Değişen çevre koşullarına ve şartlı yeni gelişmelere uyum sağlamak ve pazar fırsatlarını değerlendirmek için bu planların esnek olarak yapılması da önemlidir.

SONUÇ

İşletmelerin yeni bir pazarlama stratejisi olarak gördükleri elektronik ticaret, organizasyonların müşterileri, tedarikçileri, işgörenleri vb. ile bütünleşerek değer yaratmalarının doğal bir yoludur. Elektronik ticaret uygulamalarının sunduğu fırsatların farkında olmak, işletmelerin gelecekte hangi alanlara yatırım yapacağına karar vermesi açısından kritik rol oynamaktadır. İşletmeler teknik iletişim kanalları sayesinde en yenilikçi

yöntemlerle kişiselleştirilmiş hizmet sağlama arayışı içindedir. Bu açıdan bakıldığında, elektronik ticaretin, müşteri ilişkileri yönetimi stratejisinin de önemli bir bileşeni olduğu görülmektedir. Çünkü bir dağıtım kanalı olarak internetin artan bir şekilde kullanımı, işletmeleri müşterilerini daha fazla kişisel olarak bilgilendirmeye ve onlara hizmeti doğrudan teslim etmeye zorlamaktadır. Öte yandan, elektronik ticaret uygulamasıyla, pazaryeri sanal bir ortama taşınmaktadır. Bununla birlikte, alış-verişin yeniden örgütlenmesi, ticarete bağlı hizmetlerin yeni biçimde sürdürülmesi ve bu işlemleri gerçekleştirecek becerili insan gücü yetiştirilmesi gereği ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde, elektronik ticaret yapan şirketlerin çoğunluğunu sanal organizasyonlar oluşturmaktadır. Sanal örgütlenme anlayışı, daralan pazar payı ve pazar hacminin artırılmasında ve rekabet baskısına karşı ayakta kalabilmede bilgi teknolojisi platformlarının desteğini sağlarken, sermaye ve organizasyon esnekliği ile değişime daha hızlı uyum sağlamada da etkili sonuçlar vermektedir. Bu nedenle, işletmeler, rekabet konusunda üstünlük sağlamak için sanal organizasyonları oluşturmalı ve ürünlerini/hizmetlerini elektronik ortamda pazarlama yolunu seçmelidirler.

Ancak, elektronik ticaretin, dağıtım kanalı ve pazaryeri temel fonksiyonlarından yararlanmak isteyen sanal organizasyonların amaçlarına uygun örgüt yapıları geliştirmeleri gerekmektedir. Buna göre, elektronik ticareti ürünlerin etkili dağıtımını sağlamak amacıyla kullanmak isteyen işletmeler, dengeli bir sanal organizasyon yapısı oluşturmalıdırlar. Bu durumda, faaliyetlerinin birçoğunu dış kaynaklara yaptıran ve tedarikçilerle uzun süreli ilişkiler için birleşmiş olan lider konumundaki işletme, elektronik ticaretin işbirliği kurallarını belirler, belli bir plan ve koordinasyon gerçekleştirir ve diğer işletmelerin bu çerçevede çalışmalarını sağlar. Öte yandan, elektronik ticaret belirli müşteri taleplerini karşılamak için geçici olarak ortaya çıkan bir veya daha fazla sanal organizasyon tarafından pazaryeri olarak kullanıldığında farklı bir yapı gerekmektedir. Bu durumda ise, her biri belli bir konuda uzmanlaşmış olan bağımsız şirketler, kendi hedef ve çıkarları doğrultusunda, belli bir proje veya pazar fırsatı için herhangi bir organizatör/bütünleştirici işletmenin koordinasyonu altında çalışan dinamik sanal organizasyonlar oluşturmalıdırlar. Dinamik yapı hem esneklik hem de uzmanlık sağlarken; her ortak kaynaklarını etkili bir şekilde yönetebilir ve maksimum pazar vermeyi başarabilir. Elektronik ticarete, gelecekte başarıyı belirleyen en önemli faktörler; uygun bir yönetim yapılanması ve kontrol süreçlerinin varlığı oluşturmaktadır. Bu nedenle, sanal organizasyonların elektronik ticareti başarılı bir şekilde uygulamayabilmeleri için, öncelikle planlı bir strateji izlenmeleri gerekmektedir. Birinci adım olarak, iş süreçleri ve bilgi teknolojisine ilişkin koşulları belirleyen ön raporlar tamamlanmalıdır. Böylece, sanal organizasyonlar gereksinimlerini güncel olarak belirleyebilirler. Öte yandan, donanım, yazılım, uygulama ve süreçler için gerekli yönetim desteğinin sağlanmış olması önem taşımaktadır. Bununla birlikte, sanal organizasyonların, dijital ortama geçiş sonrasında planlanmış büyüme ve gelişmelerle baş edebilmek amacıyla alternatif senaryolar geliştirmeleri gerektiği de unutulmamalıdır.

Elektronik ticaretin gelişimini etkileyen en önemli faktörlerin; bağlantı, maliyet, ödeme ve güvenlik olduğu dikkate alınarak, bu konuda sunulabilecek diğer öneriler ise şunlardır: Uygun bir altyapı ile standartlarının sağlanması; fırsat eşitliği sağlayacak politikalarla eğitim düzeyi ve internete giriş imkanlarının artırılması; bilgili insan kaynakları yetiştirilmesi; internet işlemleri için yaptırımlar içeren yasal ve düzenleyici bir çerçeve oluşturulması; bilginin güvenliğinin ve gizliliğinin sağlanması; internet aracılığıyla ticareti yapılan ürünlerin telif haklarının korunması; uygun bir vergi rejimi yaratılması; tüketicinin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir web-site kurulması ve iyi bir stratejik planlama yapılması. Yukarıda sıralanan önlemlerin alınması, faaliyetlerin genel çerçevesini oluşturmada büyük rol oynayacak ve işletmelerin sanal ortamda varlığını sürdürmesine yardımcı olacaktır. Öte yandan, Türkiye’de elektronik ticaret konusunda gerekli yasal düzenlemeler bir an önce yapılmalı ve elektronik ticaretin gelişmesi için gerekli teknik ve idari altyapının kurulması sağlanmalı, elektronik ticareti özendirici önlemler alınmalıdır. Ayrıca, vergilendirme ve yasal düzenlemeler konusunda, AB müktesebatı ve uluslar arası politikalar ve normlar dikkate alınmalı ve elektronik ticaretin gelişmesine engel olacak yaklaşımlardan kaçınılmalıdır.

KAYNAKLAR

1. AFFISCO, J.F. ve K.S. SOLIMAN, “E-Government: A Strategic Operations Management Framework for Service Delivery”, **Business Process Management Journal**, Vol.12, No.1, 2006, s.13-21.
2. AKIN, H.B., 2004, <<http://www.stratejikyönetim.com/kureselleşme>>, (12.03.2006).
3. ANBAR, A., “Elektronik Ticarete Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2001, Sayı:2, s.18-32.
4. ANDERSON, P. ve E. Anderson, “The New E-Commerce Intermediaries”, **MIT Sloan Management Review**, Summer 2002, s.53-62.
5. AYDIN, N., “2005 Yılında e-Ticaret Hacmi Büyüyecek”, 2005, <http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=11690>, (21.07.2006)
6. BAKAN, İ. ve A. BAYDAŞ (2004), “Sanal Organizasyonlar”, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları**, Beta Ba.Ya.Dağ. A.Ş., İstanbul., 2004, s.475-476;
7. BICHLER, M. vd., “Application of Flexible Pricing in Business-to-Business EC”, **IBM Systems Journal**, Vol.41, No.2, 2002, s.287-302.
8. BORN, J.; P. MARSHALL ve M. BARNETT, **E-Business Strategies for Virtual Organizations**, Butter-Heinemann, 2001.
9. BULTJE, R. ve J.V. WIJK, “Taxonomy of Virtual Organizations, Based on Definitions, Characteristics and Typology”, **KPN Research**, 1998.

10. CAMARINHA-MATOS, L.M.; H. AFSARMANESH ve M. OLLAS, **Virtual Organizations: Systems and Practices**, Springer, 2004.
11. CHERIAN, E.J., “Electronic Commerce Changes Organizational Structures”, 1999, <<http://www.gwu.edu.tr>>, (21.02.2006)
12. COLLINS, P., **Virtual and Networked Organizations**, Capstone, 2002;
13. CONSTANTINISDES, E.“From Strategy to e-Strategy: Lessons from Two Success Stories”, **Handbook of Business Strategy**, Vol.7, No.1, 2006, s.113-119.
14. ÇETİNKAYA, M; S. Altınok ve İ. Sugözü (2004), “Elektronik Ticaret ve Türkiye Ekonomisi Üzerine Olası Etkileri”, <http://bilgiyonetimi.org/>, (15.02.2006).
15. DARLINGTON, R., “Electronic Commerce: The Virtual Marketplace That is Actually Here”, 2004, <<http://www.rogerdarlington.co.uk/ecommerce2.html>>, (18.01.2006).
16. DEWAN, R.; B. JING ve A. SIDEMAN, “Adoption of Internet-Based Product Customization and Pricing Strategies”, **Journal of Management Information Systems**, Vol.17, No.2, 2000, s.9-28.
17. EID, R.; M. TRUEMAN ve A.M. AHMED, “B2B International Internet Marketing: A Benchmarking Exercise”, **Benchmarking: An International Journal**, Vol.13, No.1/2, 2006, s.200-213.
18. “Elektronik Ticaret Artıyor”, 25.12.2004, <<http://www.webyonet.com>>, (20.07.2006).
19. “Elektronik Ticarete Köpük Alındı: “Gerçekleşecek” Projeler Hayat Bekliyor! 07.09.2005, <<http://www.webyonet.com>>, (20.07.2006).
20. FAIRCHILD, A.M., **Technological Aspects of Virtual Organizations: Enabling the Intelligent Enterprise**, Springer, 2004.
21. FLAVIAN, C. ve M. GUINALIU, “The Influence of Virtual Communities on Distribution Strategies in the Internet”, **International Journal of Retail&Distribution Management**, Vol.33, No.6, 2005, s.405-425.
22. FONG, A.C.M. ve S.C. HUI, “A Virtual Electronic Trading System for Business-to-Business E-Commerce”, **Kybernetes**, Vol.35, No.6, 2006, s..865-879.
23. FONG, M.W.L. **E-Collaborations and Virtual Organizations**, IRM Press, 2004.
24. FRANKE, U.J., **Managing Virtual Web Organization in the 21st Century: Issues and Challenges**, Idea Group Publishing, 2002.
25. FRUHLING, A.L. ve L.A. DIGMAN, “The Impact of Electronic Commerce on Business-Level Strategies”, **Journal of EC Research**, Vol.1, No.1, 2000, s. 22.

26. GRABOWSKI, M. ve Roberts, K.H., “Risk Mitigation in Virtual Organizations”, **Journal of Compute-Mediated Communication**, Vol.3, No.4, 1998.
27. HAGEN, M.R., “Teams Expand into Cyberspace”, *Quality Progress*, Vol.32, No.6, 1999, s.90.
28. 28.<<http://en.wikipedia.org/wiki/Reintermediation>>, (21.07.2006)
29. 29.<<http://etk.gov.tr>>, (18.07.2006).
30. 30.<<http://inet-tr.org/inetconf8/bildiri/1.doc>>, (20.07.2006).
31. 31.<<http://tr.wikipedia.org/wiki/Elektronikticaret>>, (21.07.2006)
32. 32.<<http://www.bkm.com>> , (20.07.2006).
33. 33.<http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=274>, (19.07.2006)
34. 34.<<http://www.bkm.com.tr/istatistik/index.html>> , (20.07.2006).
35. 35.<<http://www.bilisimdunyasi.net.tr/yazi.asp?sayi=4&yazi=355>>, (18.7.2006)
36. 36.<<http://www.e-ticaretmerkezi.net/2005teeticarethacmi.php>>, (20.07.2006)
37. 37.<<http://www.ftc.gov>>, (28.07.2006)
38. 38.<<http://www.ilkeratalay.com/articles/eticaret.php>>, (20.02.2006).
39. 39.<<http://www.internethaftasi.org.tr/hafta99/cigdem.doc>>, (21.07.2006)
40. 40.<<http://www.marjinal.com.tr>>, (22.07.2006)
41. 41.<<http://www.rogerdarlington.co.uk/ecommerce2.html>>, (18.01.2006).
42. 42.<<http://www.webyonet.com/turkce/haberler.aspx?>>>, (20.07.2006)
43. 43.<<http://www.webyonet.com>>, 10.01.2005).
44. 44.<<http://www-staff.it.uts.edu.au/~igorh/cscw/commerce/ecom.htm>>, (8.02.2006)
45. 45. HUMPHREYS, P.; R. MCLVOR ve T. CADDEN, “B2B Commerce and Its Implications for the Buyer-Supplier Interface”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol.11, No.2, 2006, s.131-139.
46. 46. CJANSEN, W.; W. STEENBAKKERS ve H. JÄGERS, H., “Electronic Commerce and Virtual Organizations”, *Virtual Organization Net*, Vol.1, No.1, 1999.

47. 47. KESER, A. (2001), "Rekabetin Değişen Yüzü: Elektronik Ticaret", 2001, <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php>, (12.01.2006);
48. 48. KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, 10.Bası, Arıkan Ba.Yay.Dağ. Ltd. Şti., İstanbul, 2005.
49. 49. KUMAR, S., "Impact of E-Commerce in Lowering Operational Costs and Raising Customer Satisfaction", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol.17, No.3, 2006, S.283-302.
50. 50. LIU, K., Virtual, Distributed and Flexible Organizations: Studies in Organizational Semitics, Springer, 2004.
51. 51. MAJCHZAK, A.; R.E. RICE; N. KING; A. MALHOTRA ve S. BA, "Computer-Mediated Inter-Organizational Knowledge Sharing", Information Resources Management Journal, Vol.13, No.1, January, 2000, s.44-53.
52. 52. MARKUS, L.; B. MANVILLE ve C. AGRES, "What Makes a Virtual Organization Work?", Sloan Management Review, Vol.4, No.1, 2000, s.13-26.
53. 53. MARTINSONS, M.G., "Strategic Management Lessons from E-Commerce", Handbook of Business Strategy, Vol.7, No.1, 2006, s..337-340.
54. 54. MELIAN-ALZOLA, L. ve V.PADRON-ROBAINA, "Tangibility as a Quality Factor in Electronic Commerce B2C", Managing Service Quality, Vol.16, No.3, 2006, s.320-338.
55. 55. MOWSHOWITZ, A., "Virtual Organization", Communications of the ACM, Vol.40, No.9, 1997, s.30-37.
56. 56. PALMER, J.W. ve C. SPEIER (1997), "A Typology of Virtual Organizations: An Empirical Study", Proceedings of the Association for Information Systems American Conference.
57. 57. PIRES, G. ve Aisbett, J., "The Relationship Between Technology Adoption and Strategy in Business-to-Business Markets: The Case of E-Commerce", Industrial Marketing Management, Vol.32, 2003, s.291-300.
58. 58. POWER, D., "Determinants of Business-to-Business E-Commerce Implementation and Performance: A Structural Model", Supply Chain Management: An International Journal, Vol.10, No.2, 2005, s.96-113.
59. 59. RAJARAMAN, V. "Building blocks of e-commerce", S^āadhanā, Vol.30, No.2-3, April/June, 2005, s.89-117.
60. 60. ROBINSON, M. D. TAPCOTT ve R. KALAKOTA, E-Business 2.0: Roadmap for Success, 2nd. Edition, Addison-Waley Professional, 2000;

61. 61. SCHMITZ, S.W., “The Effects of Electronic Commerce on the Structure of Intermediation”, *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol.5, No.3, March, 2000.
62. 62. SCHNEIDER, G.P., *Electronic Commerce: The Second Wave*, 5th Edi., Course Technology, 2004.
63. 63. SHAO, Y.P; S.Y. LIAO ve H.Q. WANG, “A Model of Virtual Organizations”, *Journal of Information Science*, Vol.24, No.5, 1998, s.305-12
64. 64. STANOEVSKA-SLABEVA, K., “Toward a Community-Oriented Design of Internet Platforms”, *International Journal of EC*, Vol.6, No.3, 2002, s.71–95.
65. 65. THOMKE, S. ve E. HIPPEL, “Customers as Innovators: A New Way to Create Value”, *Harvard Business Review*, Vol.80, No.4, April 2002, s.74-81.
66. 66. TRAVICA, B., “Virtual Organization and Electronic Commerce”, *ACM Sigmis Database*, 36 (3), Summer, 2005, s.45-68;
67. 67. TURBAN, E.; D. KING; J.K. LEE ve D. VIEHLAND, *Electronic Commerce 2004: A Managerial Perspective*, 3rd. Edi. Prentice, N.Y, 2003.
68. 68. USLU, İ. “Küresel Pazar ve Elektronik Ticaret”, 2003, <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/yon/yaz_gos.php>, (21.02.2006)
69. 69. VAKOLA M. ve I.E. WILSON, “The Challenge of Virtual Organization: Critical Success Factors in Dealing with Constant Change”, *Team Performance Management*, Vol.10, No.5/6, 2004, s.112-120.
70. 70. WALTERS, D. (2000), “Virtual Organization: New Lamps for Old”, *Management Decision*, Vol.38, No.6, 2000, s.421.
71. 71. WARNER, M. ve M. WITZEL, *Managing in Virtual Organization*, Int. Thompson Business Press, 2003.
72. 72. YÖRÜK, M.A., “Elektronik Ticaret”, *Ekonomik Sorunlar Dergisi*, Sayı:1, Dışişleri Bakanlığı Yayınları, 2001, <<http://www.mfa.gov.tr/MFA-tr/Yayinlar>>, (12.01.2006).
73. 73. YUAN, M. ve A. WANG, “Six Mistakes of the Enterprises’ E-commerce Strategies”, 2001, <<http://unpan1.un.org/intradoc/>>, (23.01.2006).
74. 74. ZWASS, V., “Electronic Commerce and Organizational Innovation: Aspects Opportunities”, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol.7, No.3, Spring, 2003, s.7-37.