



E-Ticaret Şirketlerinin Uluslararasılaşma

Süreci: Örnek İşletme İncelemesi¹

Cemalettin AKTEPE², Hilal Sadet ÇİFTÇİ³



ÖZET

Günümüz dünyasında neredeyse tüm beşeri faaliyetler artık ulusal sınırları aşmış uluslararası zeminde kendine yer bulabilmektedir. Bu faaliyetler kimi zaman birkaç pazara açılma şeklinde, küresel bir ölçekte gerçekleşmektedir. Bazı işletmeler faaliyetlerini birkaç farklı pazarda gerçekleştirirken, bazıları kurulduktan kısa bir süre sonra küresel boyutta faaliyet göstermektedirler. Bu çalışmada öncelikli olarak genel anlamda ulusal sınırlar dışında faaliyet göstermek olarak nitelendirilen uluslararasılaşma süreci ve süreci betimleyen modeller incelenmiştir. Ardından her geçen gün şaşırtıcı şekilde büyüyen e-ticaret bağlamında e-ticaret şirketlerinin uluslararasılaşma süreci incelenmiştir. Nitel araştırma yöntemleri içinde gösterilen vaka analizi -incelemesi şeklinde yapılan bu çalışmada bir e-ticaret şirketinin faaliyetleri ve uluslararasılaşma süreci bazı ülkeler (Ürdün, Kosova ve İran pazarı)örnek alınmak suretiyle ele alınmıştır.

Anahtar kelimeler : Uluslararasılaşma, Uluslararası pazarlar, Elektronik ticaret.

Internationalization Process of e-Commerce Firms:A Case Study

ABSTRACT

Almost all human activities in today's world are now able to cross national boundaries and find their place in international ground. These activities sometimes take place on a global scale in the form of opening a few bazaars. While some of the companies carry on their business on the level of a few nations, others operate on a global scale soon after they were established. In this study, the internationalization process and the models describing the process, which are considered to be activities outside the national boundaries in general terms, are examined. Then, the e-commerce context of e-commerce companies, which grows surprisingly every day, has been studied. In this cases tudy, which is included in the qualitative research methodology, the activities of an e-commerce company and the process of internationalization are handled by taking a sample of the market in some countries (Jordan, Kosovo and Iran).

Key Words : internationalization, international markets, electronic commerce.

¹ Bu çalışma Hilal Sadet ÇİFTÇİ'nin 5/2/2016 tarihinde kabul edilen "Uluslararasılaşma ve işletmelerin uluslararasılaşma sürecindeki e - ticaret faaliyetleri: Örnek işletme incelemesi" adlı tezinden üretilmiştir.

² Doç. Dr. Gazi Üniversitesi, İİBF, Uluslararası Ticaret Bölümü

³ Kırıkkale Üniversitesi İİBF, İşletme Doktora Öğrencisi

1. Giriş

Uluslararasılaşma kavramı işletmelerin sürdürdükleri faaliyetlerini ulusal sınırlar dışında gerçekleştirmeleri ile ilgili bir kavramdır. İşletmeler farklı yöntemler ile uluslararası piyasada faaliyet gösterebilirler. Literatür, işletmelerin neden ve nasıl uluslararasılaşma süreci yaşadığını geleneksel uluslararasılaşma modelleriyle ve küresel doğan işletme olgusuyla açıklamaktadır (Üner & Kalyoncuoğlu, 2010, s. 5). İşletmelerin uluslararasılaşma süreci, iki geleneksel model-“Uppsala Uluslararasılaşma Modeli (The Uppsala Internationalization Model)” ve “Yenilikle İlgili Uluslararasılaşma Modelleri (The Innovation-Related Internationalization Models)”- ile açıklanmaktadır. Her iki modelde de uluslararasılaşma, birbirini takip eden aşamalardan oluşmaktadır. Geleneksel modellerin geçerliliğini yitirdiği düşüncesinden hareketle geliştirilen Ağ Modeli ise (Networking) kurulan uzun dönemli sıkı ilişkiler sonucunda, işletmelerin uluslararası pazarlarda kendi olanakları gibi, işbirliği yaptığı işletmenin olanaklarını kullanmasını öngörür. Son olarak küresel doğan işletmeler yaklaşımına göre, bir işletme kurulur kurulmaz ya da kurulduktan kısa bir süre sonra yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunabilmektedir. Başka bir ifade ile geleneksel uluslararasılaşma teorilerinin öngördüğü aşama aşama uluslararasılaşma sürecine karşı bir alternatif olarak, işletmelerin belli bir olgunluğa erişmeksizin de yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunabileceği tezi ileri sürülmektedir.

2. Araştırma Problemi, Araştırmanın Amacı, Önemi ve Sınırlılıkları

Çalışma kapsamında elektronik ticaret faaliyetinde bulunan bir anonim şirketin uluslararasılaşma ve uluslararası pazarlara giriş stratejileri sürecinde aşamaların neler olduğu araştırmanın problemidir. Bir şirketin uluslararasılaşma süreci ile elektronik ticaret yapan bir şirketinin uluslararasılaşma süreçlerinin benzer ya da farklı yönleri tespit edilmeye çalışılacaktır. Araştırmanın amacı, incelenen şirketin uluslararası pazara giriş stratejisi olarak elektronik ticaret yöntemini kullanmasının uluslararasılaşma sürecini nasıl etkilediğini, hızlandırıp hızlandırmadığını tespit etmek ve bu süreçteki aşamaları gözlemleyerek ortaya koymak ve benzer çalışmalar için kaynak oluşturmaktır. Çalışma, küreselleşen dünya ekonomisi ve gelişen ticaret yöntemleriyle, uluslararası pazarlara açılma sürecinde olan işletmelerin; elektronik ticaret yöntemi ile avantaj sağlayıp sağlamadığını tespit etmesi ve yaygınlaşan elektronik ticaret yönteminin, işletmeler açısından avantajlarının tespiti bakımından önem taşımaktadır. Araştırma, e-ticaret işletmelerinin uluslararasılaşma süreçlerinin ortaya çıkarılmasına dönük literatüre bir katkı yapması açısından da önem arz etmektedir. Çalışma, ayrıca günümüzde yaygınlığı her gün artan e-ticaret ve bu ticaret yönteminin hizmet sağlayıcısı olan e-ticaret işlemlerinin uluslararasılaşmasını bir vaka analizi (durum çalışması) yoluyla örneklendirmektedir.

Araştırmada verilerin kayıtlı şekilde saklanabilmesi için sorulan sorular yazılı olarak iletilmiştir. Bu durum sorulara cevap veren katılımcıların ilettiği bazı görüşleri sınırlı olarak ve özellikle şirketin kârlılık, anlaşma halindeki diğer kurumlar gibi hususlarda bazı verileri paylaşmak istememeleri nedeniyle bilinçli olarak eksik vermelerine sebebiyet vermiş olabilir. Çalışma için sadece bir anonim şirket ile görüşme yapılmıştır. Bu husus da diğer bir sınırlılıktır.

3. E-Ticaret Şirketlerinin Uluslararasılaşması

İnternetin ortaya çıkışı, kuruluşları ve ülkeleri ayıran sınırları yok etmektedir (Wymbs, s.465). Üretilen mal ve hizmetlerin alıcılara ulaştırılması yerel ve bölgesel sınırların dışına çıkarak sınırlar ötesinde gerçekleşebilmektedir. Bu değişimler kapsamında işletme açısından verimliliği artırmak ve maliyetlerde tasarrufa giderek etkinliği artırmak amacıyla 7 adet faktörden söz edilmiştir (Wymbs, s.469). Söz konusu 7 faktör şu şekildedir: e-işletme, e-ticaret, e-tedarik, e-pazarlama, iş ortakları için e-hizmet, müşteriler için e-hizmet, etkileyiciler için e-hizmet.

3.1. E-Ticaret Şirketlerinin Uluslararasılaşması İçin Teorik Çerçeve

Brejdak ve Szymura-Tyc'e göre (2013) e-ticaret şirketlerinin uluslararasılaşması için özel bir model olmamakla birlikte geleneksel modeller içinde bir e-ticaret şirketinin uluslararasılaşması sürecinin incelenmesi gerekmektedir (Grochal-Brejdak ve Szymura-Tyc, 2013 , s.44-45).E-ticaret şirketlerinin temel süreçlerinin tanımlanması aşağıdaki araştırma sorularıyla başlamalıdır (Grochal-Brejdak ve Szymura-Tyc, 2013, s.47):

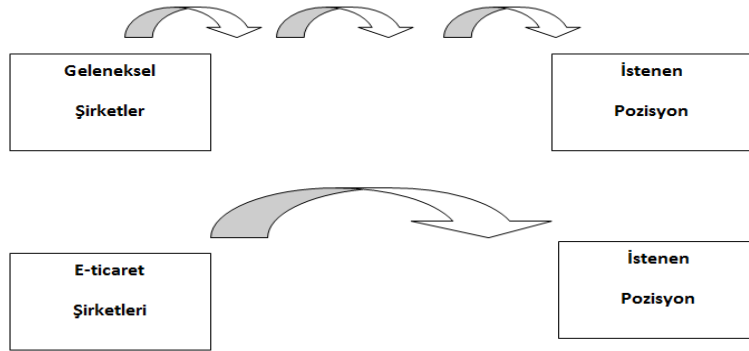
- E-ticaret şirketleri faaliyetlerine sadece yerel pazarlarda mı başlamalıdır, daha sonra mı uluslararası pazarlara girmeliler?
- Yürütülen işin biçimine bakılırsa uluslararasılaşma evrimsel bir süreç mi yoksa bir aşama mı ve bu biçimler nelerdir?
- Farklı fiziki ve coğrafi mesafeleri bulunan pazarlara girmek evrimsel bir durum olarak mı yoksa bir aşama durumu olarak mı sayılır?
- E-ticaret şirketlerinin uluslararasılaşması veya küreselleşmesi ne kadar süre alır: bu bir aşamalı mı yoksa hızlandırılmış uluslararasılaşma modelidir?
- E-ticaret şirketlerinin uluslararasılaşma modelleri, sayısallaşma dereceleri ile belirlenen ürün ve hizmet çeşitlerinden, şirket tarafından gerçekleştirilen e-işletme modellerinden ve şirketin büyüklüğünden etkilenir mi?

Bu sorulardan hareketle Grochal-Brejdak ve Szymura-Tyc, dış pazarlara açılmayı etkin bir şekilde yürüten veya planlayan üç Polonyalı e-ticaret şirketi (Allegro, eSky ve adının bilinmesini istemeyen X) üzerinde inceleme yapmışlardır. Genel olarak yapılan çalışmadan (Grochal-Brejdak ve Szymura-Tyc, 2013) hareketle elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

- E-ticaret şirketlerinin uluslararasılaşması çeşitlilik göstermektedir. Bu çeşitlilik ürünün/hizmetin ve işletmenin yapısı, şirketin büyüklüğü, şirketin sermayesi ve ağ ilişkilerinin yapısı ile ilişkilendirilebilir.
- Yüksek oranda sayısallaşmış ürün sunan şirketler daha hızlı uluslararasılaşmaya karar vermişlerdir. Bu şirketlerin uluslararasılaşma süreci, daha düşük/az sayısallaşmış veya hiç sayısallaşmamış ürünleri olan şirketlerden daha hızlı ilerler.
- Lojistik ve dağıtım maliyeti, bir malın yeniden üretilmesine bağlanabilir.
- Eğer işletme modelinin yabancı bir pazarda uygulanması kolaysa (aracılık platformu veya online açık artırma platformu kanalları ile), uluslararasılaşma süreci daha hızlı ilerlemelidir.
- Dil, ödeme sistemleri ve hukuki süreçler konusunda düzenlemeler yapılabilir.
- Coğrafi kapsam ve fiziki genişleme mesafesinden hareketle, e-ticaret şirketlerinin uluslararasılaşma süreci bir "aşama süreci" olarak tanımlanabilir: Yurtiçi aşamadan bölgesel faaliyetlerde bulunma ve ardından küresel aşamaya geçiş.

- Yabancı bir pazarda operasyona/faaliyete başlamak için gereken zaman ve dışarıya açılma sürecinin konumsal çeşitliliği sebebiyle, analiz edilen e-ticaret şirketlerini, küresel doğan/global başlayan olarak nitelendirmek zordur. Onun yerine bu şirketlere “erken uluslararasılaşan şirketler” (Rialpvd.den aktaran Grochal-Brejdak ve Szymura-Tyc, 2013) veya “uluslararası yeni girişimler” demek daha uygun olacaktır. Çünkü bu işletmeler yerel pazarlarda faaliyete başlayıp birkaç yıl sonra yakın coğrafi veya fiziki mesafede bulunan, ya da benzer ekonomik gelişme düzeyinde bulunan az sayıda pazarda operasyona başlarlar.

Yine, 1999 yılında İsveç’te dört e-ticaret firmasının (Bokus, Boxman, Dressmart, LetsBuyIt) uluslararasılaşma süreçleri, uluslararasılaşma modellerinden Uppsala modeli perspektifinde incelenmiştir. Durum incelemesi yapılan şirketler, 1970’lerde Uppsala araştırmacılarının incelenen imalat şirketleriyle kıyaslanamasa da kapsam tamamen değişik olduğundan attıkları adımların şekli ve büyüklüğü farklıdır. Çalışmanın yazarları aşama aşama uluslararasılaşma modeli olan Uppsala modeli ile incelenen e-ticaret şirketlerinin uluslararasılaşma davranışlarını şu şekilde karşılaştırarak göstermişlerdir:



Şekil1: Giriş modeli- geleneksel & e-ticaret şirketleri
Kaynak: Ekström ve Persson, 1999

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere, geleneksel modeller ile uluslararasılaşan şirketler bu süreçte birden fazla aşamalarla hareket etmişlerdir. Ancak geleneksel şirketlerden farklı olarak e-ticaret şirketleri uluslararası piyasada bulunma sürecini çok hızlı bir şekilde gerçekleştirebilmektedirler. Geleneksel şirketlerin aksine, e-ticaret şirketleri, amaçlanan “en üst” pozisyona ulaşmak için oldukça radikal bir ilk adım atmış görünmektedirler (Ekström ve Persson, 1999, s. 51). Buradaki süreçten e-ticaret şirketlerinin daha hızlı bir şekilde uluslararasılaştığı yargısına varılabilmektedir.

3.2. E-Ticaret Şirketlerinin Uluslararasılaşmasını Etkileyen Faktörler

Uppsala araştırmacıları, şirketlerin aralarında daha büyük fiziki mesafe olan yeni pazarlara artarda gireceklerini, bunun onların uluslararasılaşma sürecine belirsizliği azaltmak için kolayca anlayabilecekleri pazarlara giderek başlayacaklarını önermesini yapmaktadırlar.



Şekil 2: Şirketlerin ülkeler arası gelişmesi ve pazar seçimi
Kaynak: Ekström ve Persson, 1999, s. 56

Araştırmacıların (Ekström ve Persson, 1999) incelediği örnek şirketler fiziki mesafe konusundaki Uppsala önermesini bazı istisnalar olmakla birlikte uygulamışlardır. Bu şirketlerin işlerini dış pazarlarda kurmalarına ilişkin sırayı göz önünde bulundurduğumuzda hepsi uluslararasılaşmalarına komşu ülkelere açılarak başlamışlardır (Ekström ve Persson, 1999). “Fiziki mesafe” kelimeleri incelenen şirketlerin yetkilileri ile yapılan mülakatlarda açıkça ifade edilen bir şey olmamakla birlikte, “kültürel mesafe, ülke pazarlarının birbirine benzerliği, kültürel çatışma olmaması, fikri mesafe” gibi ifadelerden, uluslararasılaşma sürecinde pazar seçimi konusunda bu kavramın önemli etkisini göstermektedir. Fiziki mesafe konusu Olsson (2014) tarafından da e-ticaret şirketlerinin uluslararasılaşma sürecinde ülke seçiminin arkasındaki “tetikleyici unsur”lardan biri olarak nitelendirilmiştir. Olson’a göre (2014), e-ticaret şirketleri öncelikli olarak fiziksel ve kültürel yakın pazarlara giderler. Daha sonra da buna bağlı olarak iki faktörle bakış açılarını genişletirler (Olsson, 2014, s.54-55): (1)Pazar potansiyeli: girilecek pazardaki alıcıların potansiyel miktarı tahmin edilir ve ülke seçimi bu miktara dayanır. (2) Şirketlerin, moda sektörünün ve e-ticaret gelişmelerinin güçlü olduğu ülkelere gittikleri kanıtlanmıştır.

Araştırmacıların (Ekström ve Persson, 1999) incelediği şirketlerin yetkilileri ile yapılan mülakatlar sonucu, uluslararasılaşma sürecinde e-ticaret şirketleri için önemli faktörler internetle ilgili olanlar, pazar potansiyeli ile ilgili olanlar ve şirkete özgü faktörler olarak gruplandırılmıştır. Tüm bunlar şu şekilde sıralanabilir:

Girilecek pazarın büyüklüğü, rekabet çevresinin yapısı, dağıtım yapısı, yeni pazara açılmanın maliyeti ile beklenen satışlar, alınan risk, girilen pazardaki fiyat kısıtlamaları, rekabet kısıtlamaları, internet penetrasyonu, internet doyunluğu, girilecek pazardaki internete erişimi olan kişi sayısı, projenin nasıl finanse edileceği, hedef grubunun büyüklüğü, alışveriş için interneti kullanan kişi sayısı, lojistik sorunlar, ülkedeki nüfus, ülkelerdeki ödeme sistemleri, şirketlerin satmış olduğu ürünler, şirket sahiplerinin tercihleri.

3.3. E-Ticaret Şirketlerinin Uluslararasılaşmasındaki Ön Koşullar

Elektronik ticaret şirketlerinin uluslararasılaşma sürecini teşvik eden ikinci grup ön koşul ekonomik faktörler ise şu şekilde sıralanabilir:

Tablo 1: E-ticaret şirketlerinin uluslararasılaşmalarının ekonomik ön koşulları

E-ticaret şirketlerinin uluslararasılaşmalarının ekonomik ön koşulları
Piyasa ön koşulları
<ul style="list-style-type: none">• Yüksek derecede sanallaşma, ürünlerin, hizmetlerin ve sistemlerin çoğaltılıp uzak mesafelere taşınmasını kolaylaştırır (Osarenkhoe, 2009);• Satış piyasasını artırmak için pazar açıklarının yaratılması ve operasyonların uluslararasılaşması (Varma, 2011);• Coğrafi, dilsel ve kültürel engellerin (Moen, Gavlen, Endresen, 2004), aynı zamanda ilişki ağının yeni iletişim teknolojileri ile kombinasyonu sayesinde fiziki mesafenin azaltılması (Czinkota, Ursic, 1987);• Bilginin coğrafi engellerden ve zamandan bağımsız olarak dağıtımını sayesinde aşamasız uluslararasılaşma süreci geçiren küçük firmaların artan rekabetçiliği (Osarenkhoe, 2009);• Sözleşmeyi gerçekleştiren taraf ile sağlanan sözleşme sayesinde ilişki ağının kurulması ile zaman tüketen ve maliyetli seyahatin internet teknolojisi sayesinde eş zamanlı azalması (Osarenkhoe, 2009)
Maliyet ön koşulları
<ul style="list-style-type: none">• Mesaj içeriğinin değerinin kaybedilmeden bilgi alışverişi ekonomisi nedeniyle maliteazaltımı (Wymbs, 2000);• Sanal ürünlerin yenilerinin kolay yapılması, kısa bir yaşam döngüsü süresinde olsa bile onları her bir alıcıya düşük maliyetle ulaştırmanın mümkün olması (Chung-Shing, 2001);• Ölçek ekonomisi, alıcılar temelinin boyutuna bölünmüş sabit maliyetler olarak açıklanabilir (talep yaklaşımı) (Chung-Shing, 2001);• Kapsam ekonomisi veya önerilen değerinin birçok çeşitli ve farklı pazarlarda karşılayabilmesi sayesinde bir dizi sayısal varlıkların (örn: müşteri veri tabanları) yaratımı (Chung-Shing, 2001);• İnternet üzerinden düşük maliyetli pazar araştırması ve hızlı geri bildirim ve aynı zamanda örgütsel ile operasyonel engellerin kaldırılması (Moen, Gavlen, Endresen 2004)

Kaynak : (Grochal-Brejdak ve Szymura-Tyc, 2013 , s.43)

3.4. E-Ticaret Şirketlerinin Uluslararasılaşmasındaki Engeller

E-ticaret şirketlerinin uluslararası pazarlara girme sürecinde farklı engeller görülmekle beraber, Grochal-Brejdak ve Szymura-Tyc (2013), bu engelleri şu şekilde derlemiştir:

Tablo 2: E-ticaret şirketlerinin uluslararasılaşmalarındaki engeller

Teknolojik engeller	Teknolojik olmayan engeller
<ul style="list-style-type: none">• Bir e-mağazanın program “arka planını” mevcut veri tabanları, uygulamalar, browserlar, vs. ile entegre etmenin zor olması (Turban et al., 2006);• Düzgün bağlantı sağlayan uygun ağ sunucularının ve aksesuarlarının eksikliği (Turban et al., 2006);• İnternet protokollerinde, yetkilendirme ve diğer yetersiz ağ güvenliği (kredi kartı ile ödemeyi imkansız kılan farklılıklar da dahil olmak üzere) konularındaki farklılıklar (Henari, Mahboob, 2008);• Bağlantının değişen hızı ve doğru operasyon ile sayfanın düzgün estetik görünümünü için gerekli olan yazılım eksikliği (Berthon, Pitt, Cyr, Campbell, 2008)	<ul style="list-style-type: none">• Dilsel engeller (bir devlette farklı lehçelerin kullanımından doğanlar dahil) (Henari, Mahboob, 2008);• Değişen bilgisayar operasyon becerileri, özellikle gelişmekte olan ülkelerde (esas olarak Ortadoğu’da) IT eğitimine ve donanımın kendisine erişim (Abbad, Abbad, Saleh, 2011);• Kültürel kısıtlamalar: Bir yandan sosyal standartlar ve kültürel değerler arasında bağ eksikliği, diğer yandan internet erişimi şeklinde açıklanan teknolojik gelişim ve bunun üzerinden ürün alabilme olanağı (Steinfeld, Klein, 1999)
Makroekonomik engeller	Mikroekonomik engeller
<ul style="list-style-type: none">• Bir ülkenin bilgi teknolojilerini kullanmaya açıklığını yansıtan düşük seviyede e-hazır olma;• E-hazır olmayı büyük ölçüde etkileyen yüksek CPI (Yozaşma Algılama İndeksi);• Ulusun koruma ve kendini ifade etme gibi değerlerle kendini düşük tanımlaması, toplumun ekonomik gelişmesini endüstriyelden post-endüstriyel topluma dönüşmesini baskı altında tutması (Berthon, Pitt, Cyr, Campbell, 2008)• Sansürcülük, kişisel bilgi güvenliği politikası ve fikri mülkiyet koruma kanunu ile ilgili sorunlar (Palumbo, Herbig, 1998)	<ul style="list-style-type: none">• E-işletme yönetimine yetersiz destek (Heung, 2003);• Kurumsal özellikler: işletmenin küçük boyutu, üretim faaliyeti, B2C (işletmeden müşteriye) sektörü (Mac-Gregor, 2003);• Hizmete sunulan ürünün düşük sayısallaşması (Turban ve diğerleri, 2006)

Kaynak: Grochal-Brejidak ve Szymura-Tyc, 2013, s.43-44

3.5. E-Ticaret Şirketlerinin Şirketlerin Uluslararasılaşma Süreci

Ekström ve Persson’ın araştırmasındaki (1999) genel uluslararasılaşma stratejisine bakıldığında yazarlar inceledikleri şirketlerin uluslararasılaşma faaliyetlerinde daha rasyonel olarak planlanmış bir yaklaşım olduğunu düşünmektedir. Araştırmalara konu olan Bokus hariç tüm şirketler, daha ilk baştan diğer ülkelere yayılacaklarını ve hangi ülkeler olduklarını bilmektedir. Örneğin Avrupa’da pazarın liderleri olmak gibi, açıkça belirtilmiş hedefleri de vardır (Ekström ve Persson, 1999, s.7). Araştırmaya göre şirketler, belirli bir ülkede gelişmek ve pazarlar çapında gelişmek ile ilgili bir plan dâhilinde hareket etmektedirler.

Geleneksel çok uluslu bir şirketle kıyaslandığında e-ticaret şirketi, hızlı değişen müşteri davranışlarına/ihtiyaçlarına karşı daha senkronize bir sisteme dayanır. Böylelikle, e-ticaret şirketleri için genellikle sonradan pazara giriş ve operasyonlarda geleneksel firmalar bir sıçrama aracı olabilir. E-ticaret şirketlerinin sorumluluğundaki senkronize sistem, yabancı

müşteri bilgisi ve bilginin örgüt içi paylaşımını kolaylaştırır. Bu yüzden e-ticaret şirketi daha az yerel kaynağa dayanır (Yadong, 2005, s.696).Yabancı pazarlara giriş kararı alma sürecinde yerel kaynakların durumu belirleyici olduğu için bu daha az bağımlılık, aşağıda incelenecek olan “uluslararasılaşma hızı”nı artırıcı bir unsur olabilmektedir.

Son olarak, farklı ülkelerde bulunan geleneksel çok uluslu şirketler tarafından yürütülen bilgi ve ticari işlemler, fiziksel bakımdan sınırlıdır ve bu sınırlama yeni pazarlara girişte maliyetler ve alım gücü nedenleri ile onları zorlar. E-ticaret ise, üreticiler ve tüketicilerin “boyutsuz” etkileşim, bilgi iletimi ve paylaşımı olduğu için ne geleneksel bir şirket için gerekli olan güçlü bir ev/ülke/üs gerekir, ne de geleneksel bir şirketin yaptığı gibi kültürel ya da fiziksel mesafeden kaynaklı olarak aşamalı ve sürekli bir takip gerektirir. Şirketlerin uluslararası genişlemesinde önemli bir caydırıcı olarak önerilen/nitelendirilen kültürel mesafe, e-ticaret şirketlerinin uluslararasılaşmasından çok daha az etkili olabilir (Yadong, 2005, s.696).

3.6. E-Ticaret Şirketlerinin Uluslararasılaşma Hızı

E-ticaret şirketlerinin işlem süreçleri geleneksel şirketlerden farklılık göstermektedir. İşlem süreçlerindeki farklılık, e-ticaret şirketlerinin uluslararasılaşma hızında da kendisini göstermektedir. Bu noktada incelenmesi gereken husus bu farklılığa neden olan faktörlerdir. Bu amaçla, Luo, Hongxin, Du (2005), e-ticaret şirketlerinin uluslararasılaşma hızlarını etkileyen faktörleri, mikro ve makro ölçekli bir çerçevede ele almıştır. Mikro ölçekli olanlar; firmaya özgü içsel faktörler yani firmanın yetenekleri, makro ölçekli olanlar ise firmanın kurumsal ve altyapısal çevresidir ki hem uluslararasılaşma hızını yavaşlatabilir hem de hızlanmaya teşvik edici olabilir.

Luo, Hongxin, Du’ya göre (2005) bu iki grup faktör karar alma sürecinde birbirinden ayrılmaz parçalardır çünkü e-ticaret şirketlerinin yöneticileri zorlu koşullarda firmanın yetenekleri ile üretime geçebilme kararlarını almayı hesaplamaları gerekmektedir. Söz konusu mikro düzeyde faktörler şirketin yapısından kaynaklanan faktörlerdir. Geleneksel şirketlerin işleyiş süreçlerinin birbirinden farklılık göstermesi gibi her bir e-ticaret şirketinin de yabancı bir pazara giriş davranışı, yabancı pazardaki deneyimleri, teknoloji ya da pazarlama uzmanlığı konularındaki koşulları birbirinden farklılık göstermektedir. Genellikle uluslararası deneyimden, inovasyon ve pazarlama yeteneklerinden kaynaklanan bu başarı/yetenek ya da güvenin faktörlerini şu şekilde sıralamıştır (Luo, Hongxin, Du, 2005): Uluslararası deneyim, inovasyon kapasitesi/yetenekleri, pazarlama kapasitesi/yetenekleri, kurumsal bağlantılar.

E-ticaret şirketinin yabancı pazarlara giriş hızı sadece mikro koşullardan etkilenmemektedir. Dış pazarlara açılmayı planlayan ve stratejilerini belirme kararı alan şirketlerde olduğu gibi, hedef dış pazarlardaki altyapı koşulları, yatırımcıların aldığı riskler ve beklentiler yabancı yatırımların girişlerini etkilemektedir. E-ticaret şirketlerinin yöneticileri ev sahibi ülkenin teknolojik altyapısının ne ölçüde desteklendiği hakkında endişelenmektedirler. E-ticaret şirketlerinin yöneticileri internet kullanımı ve e-ticaret faaliyetlerinin yoğunluğu, teknik destek genişliği ve yasal altyapı, fikri mülkiyet haklarının korunması gibi konularla ilgilenmektedirler (Luo, Hongxin, Du, 2005). Sosyo-kültürel çevre de önemli bir konudur çünkü yerel tüketicilerin ve kullanıcıların kendilerine özgü tüketim davranışları vardır (Leamerand Storper’den aktaran Luo, Hongxin, Du ,2005). Bunlar gibi, e-ticaret şirketinin hedef ülkeye olan fiziki mesafesi de konuyla ilgili bir faktör olabilir.

Çalışmadan (Luo, Hongxin, Du 2005) hareketle söz konusu makro ölçekli faktörler kısaca şu şekilde özetlenebilir:

(1)İnternet yeteneği: E-ticaret internet destekli bir sistemdir. İnternet yeteneği, internet kullanan bir milletin, internet kullanan nüfusunun tüm nüfusa oranı anlamına gelir ki bu gerçek internet kullanımını verir. (2)Teknoloji desteği

(3) Yasal koruma

(4) Düzenleyici şeffaflık: ülkelerin bu yeni sektördeki şeffaf düzenlemeler yapması.

4. Uygulama ve Bulgular

Çalışmada nitel araştırmalar içinde yer verilen vaka analizi (durum çalışması) yöntemi kullanılmıştır. Araştırma için uzun yıllar kamu iktisadi teşebbüsü statüsünde olan ve 2013 yılında Anonim Şirket statüsü kazanan ve öncelikle yurtiçi elektronik ticaret ardından da yurtdışı elektronik ticaret yapan şirket Posta ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi seçilmiştir. Araştırmaya başlanmadan önce söz konusu şirketin ilgili birimlerine (Elektronik Hizmetler Daire Başkanlığı ve Uluslararası İlişkiler Daire Başkanlığı) sözlü olarak bilgi verilmiş ve konu ile ilgili literatür çalışması yapıldıktan sonra adı geçen daire başkanlıklarında yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır.

4.1. Görüşme Süreci ve Verilerin Analizi

Görüşmenin ilgili şirketin yetkilileri tarafından kolayca anlaşılabilmesi için ilgili kişilere hazırlanan sorularda kendi birimlerinin dâhilindeki soruların seçilmesine özen gösterilmiştir. Görüşmeler şirketin Elektronik Hizmetler Daire Başkanlığı E-Ticaret Şube Müdürü ve Uluslararası İlişkiler Daire Başkanlığı İkili İlişkiler Şube Müdürü ile yapılmıştır. Görüşme sözel sorular ile gerçekleştirilmiş ve cevapların yazılı olarak istenmesi üzerine daha sonra yazılı hale getirilerek e-mail yoluyla taraflara ulaştırılmış ve cevaplar da aynı şekilde araştırmacıya ulaştırılmıştır. Görüşme verileri 10 Mayıs 2015 – 1 Haziran 2015 tarihleri arasında toplanmıştır. Sorulara verilen cevaplar yazılı nitelikte olduğu için görüşme yapılan kişiler tarafından anket yöntemi gibi algılanmış, yine de kurumsal şirket olmanın alışkanlıkları kapsamında resmi formatta cevaplar alınmıştır. Araştırmada verilerin analizi için betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada örneklem olarak belirlenen şirketin yetkili ve sorumlu kişileri ile görüşülerek kavramsal bir çerçeve oluşturulmuş ve buna göre de elde edilen verilerle temalar oluşturulmuştur:

- Şirketin uluslararası düzeyde bulunma isteğini ve bunun için yapılan çalışmaları öğrenmek,
 - Şirketin elektronik ticaret için yaptığı çalışmalar,
 - Şirketin yurtdışı elektronik ticaret için yaptığı çalışmalar ve gelinen son durumun tespiti.
- Bu aşamalar sonunda elde edilen veriler, doğrudan alıntılar ile desteklenmiş ve araştırma bulguları bölümünde sunulmuştur.

4.2. Araştırmanın Bulguları

a. Kurumun kuruluş amacına ve verdiği hizmetlere bakıldığında posta sektöründe hizmet veren ve zamanla bankacılık hizmeti vermeye başlayan bir şirket haline geldiğini görüyoruz. Neden elektronik ticaret gibi önemli ve güçlü bir altyapı ve pazarlamaya ihtiyaç duyulan bir faaliyette de hizmet verilmeye başlandı?

İşletme:“Teknolojik gelişmelere ve çağın gereksinimlerine ayak uyduran, vatandaşın hayatını kolaylaştıran birçok projeye imza atan PTT, dünya çapında hızla gelişen e-ticaret sektörünün içinde yer alınması gerekliliğinden hareketle 17/05/2012 tarihinde e-pttavm projesini hayata geçirmiştir. E-pttavm.com ile internet kanalıyla alışveriş yapan tüketiciye “kamu güvencesi” sunularak güvenilir bir platform sağlanmıştır.”

E-ticaretin sadece dünyada değil ülkemizde de hem satıcılar hem de şirketler, KOBİ’ler, bireysel ürün tasarımcıları gibi geniş bir kitle tarafından kabul gördüğü ve dolayısıyla yaygınlaştığı bilinmektedir. Firma yetkilisinin “hızla gelişen e-ticaret sektörünün içinde yer alınması gerekliliğinden hareketle” şirketin değişen ticaret ve rekabet koşullarına ayak uydurabilmek amacıyla ve e-ticaretin artan kullanımının farkındalığı ile bir proje sonucu elektronik ticarete başladıkları görülmektedir. Ayrıca kurumun köklü ve kullanıcılar tarafından güvenilen bir kurum olmasından hareketle adımlar atıldığı belirtilmiştir.

b. Elektronik ticaret sitesinin kullanıcılar tarafından nasıl bir işleyişi var?

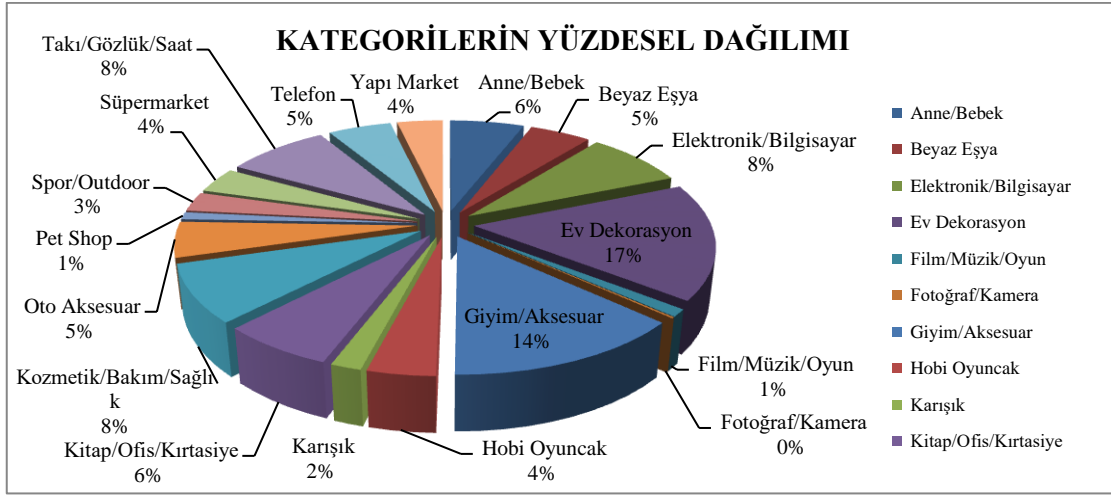
İşletme: “Bir alışveriş merkezinde bulunan bütün ürün yelpazesini kapsayacak şekilde tasarımı yapılan e-pttavm.com; internet üzerinden çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren şirketlere ait ürünlerin satıldığı, müşterilerin internet üzerinden kolayca erişim sağlayarak çok sayıda ve farklı sektörlerdeki markaları tercih edebildiği bir e-ticaret portalıdır.

c. E-pttavm.com’da kimlerin ne tür ürünleri satışa sunulmaktadır?

İşletme:“Ürünlerinin tanıtım ve satışını Türkiye çapında gerçekleştirmek isteyen ancak teknolojik altyapı ve bilgisi olmadığından gerçekleştiremeyen küçük ve orta ölçekli işletmelerin ürünlerinin satışının yapılması için e-pttavm’de KOBİ’lere ait ürün satışlarına yer verilmekte ve söz konusu KOBİ’lere teknik destek sağlanmaktadır.15/05/2015 tarihi itibarıyla e-pttavm.com’da 610 adet tedarikçi firma tarafından 1.000.000’den fazla ürün sergilenmektedir. Bu tarih itibarı ile ürünlerin kategori bazındaki bilgileri ve kategorilerin yüzdesel dağılımı aşağıdaki verilmiştir:”

Hatırlanacağı üzere Brejdak ve Syzmura-Tyc’in çalışmasında (2013), “bilginin coğrafi engellerden ve zamandan bağımsız olarak dağıtımı sayesinde aşamasız uluslararasılaşma süreci geçiren küçük firmaların artan rekabetçiliği” faktörü e-ticaret şirketlerinin uluslararasılaşması için piyasa ön koşullarından biri olarak nitelendirilmiştir. Bu ön koşul göz önünde tutularak şirket yetkilisinin verdiği cevapta da KOBİ’lere ürünlerini e-ticaret sitesinde satışa çıkarmaları için destek verildiği görülmektedir.

Şirketin e-ticaret sitesinde satışa sunduğu ürünler ve kategorik dağılımları aşağıdaki gibidir.



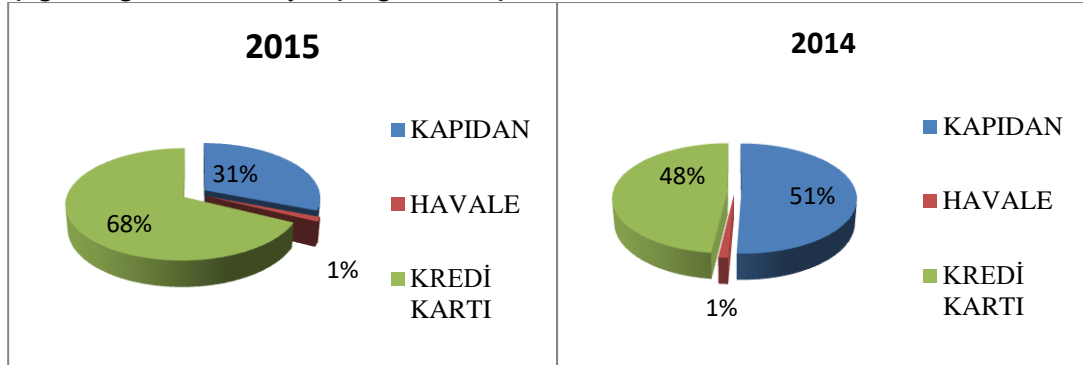
Şekil 3: epttavm'deki ürünlerin kategorik dağılımı (Mayıs 2015 itibari ile)

d. Tüketicilere satın aldıkları ürünler için hangi ödeme şekilleri sunuyor? Ödeme yöntemlerinden hangileri en çok tercih ediliyor?

İşletme: e-pttavm.com'dan alışveriş yapan müşteriler;

- Havale
- Kredi Kartı
- Kapıda Ödeme

şekillerinden diledikleri ile ödeme yapabilmektedirler. Ödeme yöntemlerinin tercih şekilleri aşağıdaki grafikte son 2 yıl için gösterilmiştir:

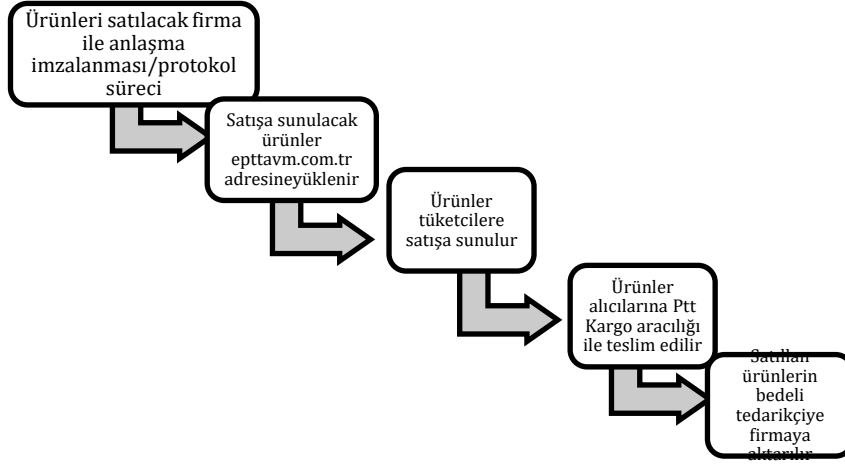


Şekil 4: epttavm.com'da 2015 ve 2014 yılları ödeme yöntemleri dağılımı

Yukarıdaki grafiklerde görüldüğü üzere, e-pttavm.com'da en çok tercih edilen ödeme yöntemleri kredi kartı ve kapıda ödemedir. 2014 yılında en çok kapıda ödeme yöntemi ile satış gerçekleşirken bu oran 2015 (mayıs itibari ile) yılında %31'e düşmüş, kredi kartı ile ödeme yöntemi 2015 yılında satışlarda en çok tercih edilen araç olmuştur.

e. E-pttavm.com’da bir ürünün sergilenmesinden müşteriye teslimine kadar süreç nasıl işliyor?

İşletme: “İşlem basamakları şu şekilde gösterilebilir”:



Şekil 5:e-pttavm.com’un işleyiş süreci

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere söz konusu şirket öncelikli olarak internet sitesinde satışa sunulacak olan firma ile protokol imzalamakta ve bu işlemin ardından ürünler internet mağazasında sergilenmektedir. Satışı yapılan ürünlerin bedeli (yapılan kredi kartı ödemesinin ardından) tedarikçi firmaya aktarılmaktadır. Ürünlerin müşterilere teslimatı kargo aracılığı ile sağlanır ve alışveriş tamamlanmış olur. Ayrıca diğer elektronik ticaret sitelerinden farklı olarak herhangi bir kargo şirketi ile anlaşma yapıp göndermek yerine, kendi temel hizmetlerinden yararlanarak avantaj sağlamaktadır.

f. PTT elektronik ticaret faaliyetini de uluslararası düzeye taşımış mıdır? Süreç nasıl gelişmiştir?

İşletme: “26-27 Mayıs 2014 tarihleri arasında Muğla’nın Fethiye İlçesinde gerçekleştirilen "e- Ticaret ve Posta Sektörü Karşılıklı beklentiler" konulu 7.Uluslararası Posta Sempozyumu sırasında sempozyuma katılan ülkelerin posta idaresi yetkilileri ile e-ticaret konusunda yapılan ikili görüşmelerde e-ticaret konusunda PTT A.Ş. ile işbirliği yapma isteğini bildiren Kosova, İran ve Ürdün Posta idareleriyle iletişime geçilmiştir. İlki 15-16-17 Temmuz 2014 arasında Kosova Posta İdaresinde, ikincisi 10-11-12 Ağustos 2014 tarihleri arasında İran Posta İdaresinde ve üçüncüsü ise 11-14 Ağustos 2014 tarihleri arasında Ürdün Posta İdaresine gerçekleştirilmiş söz konusu toplantılara Elektronik Hizmetler, Bilişim ve Uluslararası ilişkiler dairelerinden katılım sağlanmıştır.

Kosova Posta İdaresi ile yapılan görüşmeler sonucunda mutabakat zaptı konusunda anlaşmaya varılmış ve metin her iki posta idaresi Genel Müdürü tarafından imzalanmıştır. Ayrıca e-pttavm’nin Kosova’da da hizmet verebilmesi için gerekli çalışmalar başlatılmış ve e-pttavm sitesi Arnavutça’ya çevrilmiştir. Ayrıca her iki ülke posta idaresinin birbirine

uygulayacağı ücretler belirlenmiştir. İran Posta İdaresine yapılan görüşmeler sonucunda prensipte ortak çalışma fikri benimsenmekle birlikte; İran'daki mevcut ambargo ve para akışındaki problemler sebebiyle e-ticaret konusunda işbirliği şu aşamada askıya alınmıştır. Ürdün Posta İdaresi ile imzalanmak istenen mutabakat zaptında yer alması gereken konular üzerinde posta işletmecileri gerekli düzenlemeleri (gümrük, tarife, e-pttavm) yaptıktan sonra bir eylem planı oluşturma konusunda anlaşmışlardır.

Kosova Posta İdaresi ile Şirketimiz arasında işbirliği anlaşması imzalanmış olup, www.postamall.com sitesi oluşturulmuştur. Ayrıca IMOPS tahsilat programı bir ödeme seçeneği olarak siteye entegre edilmiş ve bu ülkede çalışır hale gelmesi için gerekli çalışmalar yapılmıştır. Gerçek ortam testleri sürdürülmektedir. Kosova Posta İdaresi ile yapılan anlaşma çerçevesinde tüm alt yapı PTT tarafından yapılmak üzere www.postamall.com sitesi oluşturulmuştur. Yapılan testler başarıyla tamamlanmış olup en kısa zamanda devreye alınacağı düşünülmektedir.”

Yetkilinin verdiği cevapta görüldüğü üzere şirketin uluslararası pazarda bir ülkeyle anlaşma yaparak e-ticaret faaliyetine başlaması belirli bir süreçten geçerek gerçekleşmiştir: Öncelikli olarak şirketin benzer sektörde faaliyette bulunduğu diğer şirketler ile ortak katılım gösterdiği toplantıda diğer şirketlerin yetkili görüşmelerde bulunarak e-ticaret konusu gündeme alınmıştır. Şirketin görüşme yaptığı ülkeler (Kosova, Ürdün ve İran) için uluslararasılaşma konusunda ülkelerin “fiziksel ve kültürel” yakınlık konularının tercihleri için belirleyici olduğu söylenebilir. Hatırlanacağı üzere Olson’a göre (2014), e-ticaret şirketleri öncelikli olarak fiziksel ve kültürel yakın pazarlara giderler. Yazara göre bu iki türlü yakınlık e-ticaret şirketinin uluslararasılaşmasının ardındaki “tetikleyici unsur”dur. Yine aynı şekilde Uppsala uluslararasılaşma modelinin önerisini uygulayan Ekström ve Persson’a göre (1999), uluslararasılaşma sürecinde yeni pazarların seçiminde “fiziki mesafe” kavramı önemli ölçüde etkisini göstermektedir. İncelenen şirkette e-ticaret konusunda görüşme yapılan, aşama kat edilen ülkeler için genel olarak fiziki ve kültürel yakınlık faktörlerinden söz etmem mümkündür. İkinci aşamada şirketler e-ticaret konulu toplantılar düzenlemişler ve toplantılara şirketin konularında yetkili kişileri katılım yapmışlardır. Bir sonraki aşamada anlaşmaya varılan ülke ile işlemler başlatılmıştır. Bunun için karşılıklı olarak gereken çalışmalar (teknik, dil, ücret gibi konular) yapılmıştır. Ayrıca Şirket yetkilileri açıkça fiziki ya da kültürel yakınlık ifadelerini kullanmamışlardır ama kültürel yakınlık alışveriş eğilimleri için belirleyici olacağından bu yönde tercih yapılmış olması olası görünmektedir.

Yetkilinin verdiği cevaptan anlaşılacağı üzere İran ile prensipte anlaşmaya varılmasına rağmen ülkedeki ambargo ve diğer bazı problemlerden ötürü fiili bir ilerleme kaydedilememiştir. Önceki bölümden hatırlanacağı üzere bu tür engeller e-ticaret şirketlerinin uluslararasılaşması sürecinde makroekonomik düzeyde ele alınmıştır (Grochal-Brejdak ve Szymura-Tyc, 2013). E-ticaret hizmeti veren şirketin son aşamasında uluslararasılaşma sürecinde teknolojik, hukuki ve altyapısal konuların tamamlanması ile gereken düzenlemeler yapılmış ve test fiilen gerçekleştirilmiştir.

Yine yetkilinin verdiği cevaptan da anlaşıldığı üzere şirketin uluslararası piyasaya açılma süreci sektördeki diğer şirketlerin yetkilileri ile yapılan ikili görüşmeler ile başlamıştır. Yapılan görüşmelerin ardından ortak bir mutabakat zaptı yapılmaktadır. Örneğin şirketin Ürdün Posta İdaresi ile yapacağı mutabakat zaptı için yapılan çalışmada şirket yetkilileri öncelikli olarak şu şekilde konu başlıklarını belirlemişlerdir:

"Ürdün vatandaşları Tarafından Tercih Edilen Ürün Grupları: e-pttavm sunumu gerçekleştirilmiş ve e-pttavm kullanılabilirliğine yönelik genel değerlendirme yapılmıştır. Bu değerlendirmeler sonucunda Ürdün vatandaşları ve alışveriş eğilimleri: halı, tekstil ürünleri (elbise, ayakkabı vs.), ev gereçleri, elektronik ürünler, lüks mallar yönünde olduğu Ürdün posta idaresince belirtilmiştir."

Şirketin inceleme yaptığı konular göz önüne alındığında literatürde e-ticaret şirketlerinin uluslararasılaşmasının maliyet ön koşullarından olan "Yüksek derecede sanallaşma, ürünlerin, hizmetlerin ve sistemlerin çoğaltılıp uzak mesafelere taşınmasını kolaylaştırır (Brejidak&Szymura, 2013, s. 43) faktörünün ışığında gözlemlenmektedir. Hedef pazardaki ülkenin e-ticaret kullanıcılarının alışveriş eğilimlerinin uzak mesafeye rağmen yoğun teknoloji kullanımı ile tespiti mümkün kılınmıştır.

Görüldüğü üzere şirket, uluslararası pazara açılırken ikili görüşmelerin ardından faaliyette bulunacağı ülke ve ülkenin tüketicileri için öncelikli olarak pazar araştırması yapmıştır. Pazar araştırması sonucu vatandaşların alışveriş eğilimlerini tespit ederek satışa sunacağı ürün grupları için hedefler belirlenmiştir. Hatırlanacağı üzere yapılan araştırmada (Ekström ve Persson,1999) fiziki olarak yakın ülkelerde alışveriş eğilimlerinin benzer olacağı sonucuna varmışlardır.

Ürdün'de yaygın olarak kullanılan e-ticaret siteleri:Alibaba.com ve Amazon.com

Yerel olarak en çok tercih edilen web sitesi :<http://markavip.com/jo/>

Ancak bu sitenin dışında kullanılan siteler hakkında Ürdün Posta İdaresince tarafımıza bilgi verilecektir. Yerel internet siteleri incelendikten sonra tercih edilen ürün grupları tekrar değerlendirilecektir. Ürdün'de İnternet kullanımı %80'in üzerinde ve mobile uygulamaları halkın %80 olarak kullandığı belirtildi. E-pttavm'nin henüz mobil uygulamasının olmadığı ancak ilerideki dönemlerde gerçekleştirilebileceği vurgulandı. Alışveriş sitelerini akıllı telefonları kullananların %50'sinin tercih ettiği belirtilmiştir. Kolinin teslim süresi Amman içerisinde G+1 Amman dışındaki bölgeler için G+2 olarak belirtildi. Ürdün Posta İdaresinin toplam 1325 çalışanı olduğu 147 posta aracı ve 342 şubesi olduğu belirtildi.

Şirketin anlaşma yaptığı ülkede internet kullanımı üzerinde araştırma yaparak bilgi sahibi olduğu görülmektedir. Hatırlanacağı üzere Ekström ve Persson (1999), değişen bilgisayar operasyon becerilerine uyum sağlama hususunu (özellikle Ortadoğu'da) e-ticaret şirketlerinin uluslararasılaşmasının önünde teknolojik olmayan bir engel olarak nitelendirmişlerdir. Şirketin, bir Ortadoğu ülkesi olan Ürdün'de bahsedilen husus için ön araştırma yaptığı görülmektedir. Şirketin yaptığı bu araştırmalar, yani ülke vatandaşlarının internet kullanımları ve genel olarak bir ülkenin bilgi teknolojilerini kullanma seviyesi olarak nitelendirilen e-hazır olma hususu, e-ticaret şirketlerinin uluslararasılaşma sürecinde makroekonomik düzeyde engel olarak nitelendirilmiştir (Ekström ve Persson).

Teknik Hususlar: www.epttavm.com sitesinin Ürdün'deki internet alt yapısı ile sorunsuz çalışabileceği görüldü. PTT tarafından yapılacak çalışma ile Ürdün IP bloğundan bir başvuru olduğunda Ürdün'e özgü dizayn edilen site açılması sağlanacaktır.Site üyelik sistemi ile çalıştığından e-pttavm tarafından Ürdün'e özgü üyelik ekranı tasarlanacaktır.Sitenin dili öncelikle İngilizce olarak ayarlanacak. İlerleyen süreçte Arapça dili de kullanılabilir hale getirilecektir. Ürdün Posta İdaresinden beklenen dil kontrolünün site çevrildikten sonra yapılarak hataların tespit edilerek bildirilmesidir. Sitenin Arapça çevirisi ilk etapta e-pttavm

tarafından gerçekleştirildikten sonra tedarikçi firmalar tarafından yeni ürünler eklenmesi gibi durumlarda güncelleme yapılacaktır. Para birimi olarak US Dolar kullanılacaktır.

Araştırmanın önceki bölümlerinden hatırlanacağı üzere e-ticaret şirketlerinin uluslararasılaşmasını mikro ve makro düzeyde etkileyen, engelleyen ya da hızlandıran bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlardan teknolojik faktörler, uluslararasılaşma sürecinin başında bazı düzenlemelere tabi tutularak gereken ayarlamalar şirket tarafından yapılmaktadır. Grochal-Brejdak ve Szymura-Tyc'e göre (2013), bilgi teknolojileri, coğrafi engellerin üstesinden gelinmesini ve dilsel ve kültürel engellerden kaynaklanan fiziki mesafenin azaltılmasını mümkün kılmıştır. Teknolojilerin çoğunlukla kültürel farklılıklardan bağımsız olduğu farz edilir ki bu, söz konusu engelin etkisinin azaltılmasına katkıda bulunur. Şirketin yaptığı düzenlemeler ile e-ticaret faaliyeti için ortak bir dil (İngilizce) belirlenmiştir. Bu da e-ticaret şirketlerinin uluslararasılaşmasında piyasa ön koşullarından olan (Grochal-Brejdak ve Szymura-Tyc, 1999,s. 43), dilsel engelin kaldırılması olarak incelenen şirkette gözlemlenmiştir. Benzer şekilde e-ticaret şirketlerinin uluslararasılaşma sürecinden bir takım engellerden söz edilmiştir. Bunlardan biri "e-mağazanın mevcut veri tabanları, uygulamalar, browserlar vs. ile entegre edilmesinin zor olması" olarak ifade edilmiştir (Grochal-Brejdak ve Szymura-Tyc, 201,s. 43-44). Şirketin Ürdün'e özgü dizayn edilen site açılması sağlamak ve site üyelik sistemi ile çalıştığından e-pttavm tarafından Ürdün'e özgü üyelik ekranı tasarlamak yönünden çalışma yapmayı planlaması yazarların sözünü ettiği engelleri minimize etmek yönünde atılan adımlar olarak ifade edilebilir.

Ödeme Sistemleri : Ödeme metodları Kredi kartı, havale , Paypal, PrePaid Kart ve IMOPs (ilerleyen dönemde) olarak belirlenmiştir. Ürdün'de 25 adet bankanın yer aldığı ve web service veren, 3D secure bankaların şirketimize listesinin bildirileceği belirtilmiştir. Ürdün Posta İdaresince Ürdün'de 3D Secure uygulamalarının olduğu aktarılmıştır. Değer konulmuş gönderi hizmeti Ürdün'de bulunmamaktadır. Bu hizmete başlanması yönünde görüşülecektir.E-ticarete yaygın olarak kullanılan ödeme yöntemleri araştırmaya konu şirkette de tercih edilmiştir. E-pttavm'nin sitesinde Ürdün vatandaşları için opsiyonel olarak ürünlerini sigortalatma seçeneği yer alacaktır. IMOPs konusunda Ürdün Posta İdaresine yapılan sunumun ardından ilerleyen dönemde havalelerin ve e-ticaret üzerinden gerçekleştirilen alışverişlerin IMOPs üzerinden yapılabileceği konusunda olumlu görüş alınmıştır. Ürdün Posta İdaresi IMOPs sistemine yönelik olarak komisyon oranlarının kendilerine bildirilmesini, sisteme ilişkin Western Union'daki gibi bir garantörlüğün verilip verilmediğini, sertifikasyonun kim tarafından verildiği, herhangi bir dolandırıcılık durumunda nasıl bir mekanizmanın işletileceği gibi hukuki konularda kendilerine bilgi verilmesini talep etmiştir.

Hatırlanacağı üzere e-ticaret şirketlerinin uluslararasılaşmasında ödeme sistemlerindeki olası güvenlik sorunları süreci yavaşlatan ya da engelleyen bir faktör olarak nitelendirilmektedir. Araştırmamıza konu şirket bu olası sorunları en aza indirmek için sürecin başında yukarıda bahsedilen önlemleri almıştır.

İade: Alıcının iade koşulları zorlaştırılacaktır. Herhangi bir anlaşmazlık olması durumunda UPU (Universal Postal Union) kuralları geçerli olacaktır. İade durumunda kargo bedelinin kimin ödeyeceği gibi hususlar değerlendirilecektir. İade koşulları ayrı bir anlaşmayla belirlenecektir.

Gönderi Ağırlık ve Boyut: Site üzerinden alışverişlerde Ürdün Posta İdaresi tarafından belirlenen boyut ve ağırlıklara dikkat edilecektir. Koli ağırlığı 30 kilogramı aşmayacaktır.

Gönderi Ücret Tarifesi: Gönderi ücretlerinin e-ticaretin avantajlı hale getirilmesine yönelik yeniden belirlenmesi (Ptt kendi tarafındaki çalışmayı tamamlamış olup yeni tarife aşağıda sunulmuştur. Ürdün Posta İdaresi kendi çalışmasını tamamladıktan sonra e-ticarete özgü yeni tarife oluşmuş olacaktır). Oluşturulacak tarifenin sadece bu anlaşma için uygulanacağı anlaşma metninde belirtilecektir. Ürdün Posta İdaresi tarafından tarafımıza değerlendirme yapılarak tarife gönderilecektir.

Gönderi Takip Sistemi: Gönderilerin takibi mevcut otomasyon ve IPS sistemi tarafından sağlanacaktır.

Tanıtım Pazarlama: www.epttavm.com sitesinin ve yapılan kampanyaların tanıtımı ve pazarlaması süreçleridir. Sitenin ilerleyen dönemlerde Türk vatandaşlarının da alışveriş yapabileceği bir e-ticaret sitesi haline gelecek aynı zamanda Ürdün Posta İdaresi Körfez ülkelerine de açılım için anahtar bir rol oynayacaktır. Ürdün'e ait özel günlerin bilgisi özel indirim reklam vs. yapılabilmesi için eptt-avm'ye bilgi olarak sağlanacaktır. www.epttavm.com sitesinde Ürdün Posta İdaresinin görselleri girebileceği bir alan oluşturulacaktır. Bu alanda karşılıklı olarak turizm vs. gibi sektörler için tanıtımlar yer alacaktır. Görsel materyallerin basımı konusunda Ürdün Posta İdaresi e-pttavm tarafından basılmasını talep etmiştir.

E-ticaret şirketlerinin uluslararasılaşması için gereken piyasa ön koşullarından biri (Brejda&Szymura-Tyc, 2013, s.43) "satış piyasasını artırmak için pazar açıklarının yaratılması ve operasyonların uluslararasılaştırılması" idi. Tanıtım ve pazarlama başlığı altında şirket açık bir şekilde pazar açığı yaratmış olmasa da "Körfez ülkelerine açılım" ifadesi ile açılacakları muhtemel pazar olarak hedef belirlemiş ve uluslararasılaşmasını genişletmeyi hedefler gibi görünmektedir.

Hukuki Boyut: Herhangi bir anlaşmazlık çıkması durumunda hangi mahkemenin yetkili olacağı belirlenecektir. Ürdün Posta İdaresi tarafından kamu kurumlarının yapacakları anlaşmalar doğrultusunda herhangi bir anlaşmazlık çıkması durumunda Arapça metnin esas alınmasının bir zorunluluk olduğu belirtilmiştir. Anlaşmazlık durumunda hangi metnin esas alınacağı hususu tekrar değerlendirilecektir.

g. E-pttavm hizmeti kurulduğundan bu yana nasıl bir ilerleme kat etmiştir?

İşletme: “Bunu sayısal olarak şu şekilde gösterebiliriz:”

Tablo. e-pttavm'nin yıllara göre artış oranları

	2013 artış oranları	2014 artış oranları	2015 artış oranları
Tedarikçi Firma Sayısı	%284	%155	%30
Sergilenen Ürün Sayısı	%361	%172	%206
Üye Sayısı	%281	%426	%186
İşlem Adedi	%490	%210	
Kargo Adedi	%480	%174	

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, 2012 yılında elektronik ticaret faaliyetine başlayan şirket faaliyeti takip eden 2013 yılında tedarikçi firma sayısı, müşterilere sunulan ürün sayısı ve kayıtlı elektronik kullanıcı sayısında büyük oranda artış göstermiştir. Ayrıca şirketin faaliyet gösterdiği hizmet alanlarından biri olan kargo adedinde de yeni başlanan elektronik ticaret faaliyeti yüksek bir artışa neden olmuştur. İncelenen şirketin diğer elektronik ticaret şirketlerinden ayırıcı olan özelliği kargo hizmetini vermekte olması, bu şirketin e-ticaret faaliyetinin daha önce belirtilen avantajlarına ilaveten diğer faaliyetlerinde de artışa sebep olması avantajını sağlamıştır.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Bilgi iletişim teknolojilerinin işletmeler üzerindeki en önemli avantajlarından birisi e-ticaret yöntemi olmuştur. Bu yöntemle mesafelerin ticaret faaliyetindeki belirleyiciliği en aza indirgenmiş ve bir ticaret faaliyetinin tüm tarafları için işlemlerin yöntemleri farklılaşmıştır. İşletmeler e-ticaret yöntemi ile farklılaşan ve kısalan süreçleri uluslararasılaşma aşamalarında kullanarak bir takım avantajlar elde etmeye çalışabilmektedirler. Kimi zaman e-ticaret şirketleri için uluslararası pazarlara açılmak planlı bir eylemken, kimi zaman ise süreç içerisinde koşullara yönelik kararlar alındığı görülmektedir. Yine de süreç başlamadan önce e-ticaret şirketinin cevaplaması gereken sorular ve cevaplara göre hareket etmesi gerektiği yönünde kabul gören yaklaşımlar bulunmaktadır. E-ticaret şirketlerinin uluslararasılaşması süreci için özel bir model olmamakla birlikte geleneksel modeller ışığında bazı incelemeler yapılmakta ve bundan hareketle e-ticaret şirketlerinin uluslararasılaşması ürünün/hizmetin ve işletmenin yapısı, şirketin büyüklüğü, şirketin sermayesi ve ağ ilişkilerinin yapısı ile ilgili faktörler ile yakından ilgili olduğu görülmektedir.

Araştırma konusu şirkete bakıldığında, şirketin e-ticaret faaliyetine planlı bir şekilde giriş yaptığı ve bu alanda hizmet verebilmek için gerekli altyapısını tamamladıktan sonra faaliyette bulunduğu görülmektedir. Yurtiçi e-ticaret faaliyetinde bulunması şirketin hizmet verdiği diğer alanlarda da avantaj elde etmesine neden olmaktadır. Ancak şirketin uluslararası düzeyde e-ticaret faaliyetinde bulunmaya başlaması ise planlanmış bir eylem olarak nitelendirilemeyebilir. Bunun en önemli göstergesi, sektörel ortaklık yönünde yapılan diğer faaliyetler sürecinde rassal olarak bu faaliyete başlamak için hareket etmiş olmasıdır.

Diğer ortaklıklardan e-ticaret ile uluslararası piyasaya geçiş yapmış olması şirketin bir avantajı olarak görülebilir.

Literatürde benzer olarak e-ticaret şirketleri gibi incelenen şirket de uluslararası pazarda faaliyet göstermeye başlarken fiziksel ve kültürel olarak yakın kültürleri tercih etmiş görülmektedir. Şirketin mülakat sorularını cevaplayan yetkilileri bu anlamda kesin ifadeler kullanmamakla birlikte pazar araştırması yapmak adına tercihlerini benzer ülkede devam ettireceklerini göstermişlerdir.

İncelenen şirketin e-ticaret faaliyeti gösteren bir şirket olarak uluslararasılaşmasındaki literatürde belirtilen ön koşulları büyük oranda göz önünde bulundurarak ve gerçekleştirerek hareket ettiği görülmektedir. Bunu yaparken uluslararası piyasaya açılmadan evvel yurt içi pazarda tecrübe kazanmış olması da geleneksel uluslararasılaşma modellerindeki “tecrübe”nin önemi faktörünü doğrulamaktadır. Ayrıca söz konusu şirketin uluslararasılaşma sürecinde olası engeller için de önlem aldığı ve bazı pazarlarda bu tür engellerin kimileriyle karşılaştığı da gözlemlenmiştir. Ancak şirketin tek faaliyet alanının e-ticaret olmaması, uzun yıllar kamu sektöründe kamu hizmeti vermiş olması ve süreçlerde hızlı karar almayı yavaşlatacak büyük ölçekte olması da uluslararasılaşma hızını yavaşlatan bir faktör olarak nitelendirilebilir. Özellikle bu yavaşlatıcı durum, prensipte görüşmelere yapılıp karar alınmasının ardından fiili olarak işlemlerin yapılması sürecinde kendisini göstermektedir.

Geleneksel çok uluslu bir şirketle kıyaslandığında e-ticaret şirketi, hızlı değişen müşteri davranışlarına/ihtiyaçlarına karşı daha senkronize bir sisteme dayanmakta ve e-ticaret fırsatının, iş süreçlerindeki serbestliği ve hoşgörüyü artırmaktadır. Ayrıca e-ticaret yöntemi farklı yerlerdeki müşteri ve iş birimlerine karar alma sürecine katılmaya izin vererek çok yönlü bilgi ve iş alışverişi yoluyla örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır. Ancak bunlara rağmen, incelenen şirketin geçirdiği süreçler kurumsal olarak bu hızlı karar alma ve uygulama aşamalarını içselleştiremediğini göstermektedir. Buna rağmen şirketin e-ticaret faaliyetine başladıktan kısa bir süre sonra uluslararası pazara giriş yaptığını söylemek mümkündür. Pazardaki yerine ve faaliyetlerinin geldiği noktaya bakıldığında ise uluslararasılaşmanın erken aşamasında olduğu söylenebilir. Ayrıca elektronik dış ticaretin ödeme yöntemlerinde en çok kredi kartının yanı sıra alternatif ödeme yöntemleri ve ön ödemeli kart (PrePaid Kart) projesi de bulunmaktadır. Ayrıca dış pazara açılırken hedef pazardaki ülkelerin internet ve e-ticaret kullanım düzeyleri, alışveriş alışkanlıkları için ön araştırmalar yapılmıştır. Bu da planlı bir şekilde ilerleme hedeflendiğinin göstergesi olabilir. Hizmet sektöründeki gelişmelere paralel olarak bilgi iletişim teknolojilerindeki hızlı ilerlemeler e-ticaret şirketlerinin uluslararasılaşmasını bir dereceden sonra kaçınılmaz ve aynı zamanda kolaylaştırıcı kılmaktadır. İncelenen şirket de bu trende uygun davranmış görünmektedir.

KAYNAKÇA

- ABALKHANOV A., (2003). *Uluslararası pazarlara giriş stratejileri ve bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AKAT, Ö. (2001). *Uluslararası pazarlama karması ve yönetimi, (3. Baskı)*. Bursa: Ekin.
- AKAT, Ö. (2009). *Uluslararası pazarlama karması ve yönetimi, (Gözden Geçirilmiş 7. Baskı)*. Bursa: Ekin.
- AKGÖZ, S. S. (2011). *E-dış ticaret işlemleri yönetimi, (2. Baskı)*. Ankara: Beta.
- AKTAN, C.C. & Şen, H. (2001). Globalleşme ve Türkiye, *Mercek Dergisi*, (21), 104-112.
- AKTEPE, C. (2004). *Türkiye’de gerçekleşmiş doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının eklettik paradigma çerçevesinde incelenmesi*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ALLEN, E. & FJERMESTAD, J. (2001). E-commerce marketing strategies: an integrated framework and case analysis. *Logistics Information Management*, 14(1), 14 – 23.
- ALTUNIŞIK, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı (6. Baskı)*. Sakarya: Sakarya.
- ALBAUM G., STRANDSKOV, J. & DUERR, E. (2002). *International marketing and export management, (Fourth Edition)*. Financial Times PrenticeHall.
- ALBAUM, J. G. & STRANDSKOV, E. D. (1998), *International marketing and export management*, Addison-Wesley.
- ALTINTAŞ, M. H. & ÖZDEMİR, E. (2006). *İhracat işletmelerinin uluslararasılaşması: Türkiye’de faaliyet gösteren Kobi’lere yönelik bir araştırma*, 14 Nisan 2015 tarihinde <https://earsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/handle/11421/436sayfasından> erişilmiştir.
- ANDERSEN, O. (1993), On the Internationalization process of firms: A critical analysis, *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-230
- ARSLAN, M. (2015), Global Pazarlama Ders Notları. 17 Eylül 2015 tarihinde http://birecik.harran.edu.tr/ders_notlari/global_pazarlama.pdf adresinden alınmıştır.
- ATEŞOĞLU, İ. (1997). *Uluslararası pazarlara giriş yöntemi olarak franchising sistemi ve turyap örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Isparta.
- BALEVİ, E. (2004). *İnternet*. Ankara: Seçkin.
- BAYAR, F. (2000). Küreselleşme kavramı ve küreselleşme sürecinde Türkiye. *Ekonomik Sorunlar Dergisi*, (32), 25-34.
- BENNETT, R. (1997). Wxport Marketing and the internet: Experiences of web site use and perceptions of export barriers among UK Business, *International Marketing Review*, 14(5).
- BRADLEY, F. (2002). *Uluslararası pazarlama stratejisi, financial times or entice hall*, (Çeviren: İçlem ER). İstanbul: Bilim Teknik.
- CALOF, J. & BEAMISH, D. W. (1995). Adopting to foreign markets: Explaining internationalization, *International Business Review*, 4(2), 117.
- CANPOLAT, Ö. (2001). *E-Ticaret ve Türkiye’deki gelişmeler*, Ankara: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Hukuk Müşavirliği.
- CATEORA, P.R. (1987). *International marketing, (Sixth Edition)*. USA: Richard D. Irwin Inc.,
- CATEORA, P.R. (1993). *International marketing, (Sixth Edition)*. USA: Richard D. Irwin Inc.,
- CATEORA, P. R. & GRAHAM, L. J. (2002). *International marketing, (Eleventh Edition)* McGraw-Hill Companies, Inc.

- CENGİZ, E., GEGEZ, A. E., PİRTİNİ, S. & TIĞLI, M. (2007). *Uluslararası pazarlara giriş stratejileri*. İstanbul: Beta.
- COVIELLO, N. & MCAULEY, A. (1999). Internanionalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary empirical research, *Management International Review*, 39(3).
- ÇAKIRER, M.A. (2013). *Elektronik ticaret*, Bursa: Ekin.
- ÇAVUŞGİL, S. T., Knight, G. & Üner, M. (2011). *Türkiye’de küresel doğan işletmeler*, Ankara: Detay, 9- 100.
- ÇAVUŞGİL, S. T., KNIGHT, G. A. & RIESENBERGER, J. R. (2008), *International business - strategy, management, and the new realities*, New Jersey: Pearson Prentice Hall. 120.
- Çavuş Gil, S. T. (1994). A quiet revolution in Australian exporters”, *Marketing News*, 28(11), 18.
- ÇAVUŞGİL, S.T. & THORELLİHANS, B. (1990). *International Marketing Strategy*, Oxford: Third Edition, Pergamon
- Dal, V. & Özbek, A. (2006). Avrupa Birliği ve Türk hazır giyim sanayiindeki e-ticaret uygulamalarının karşılaştırılması olarak incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(18).
- DAMANPOUR, F. & DAMANPOUR, J.A. (2001). E-business e-commerce evolution: perspective and strategy. *Managerial Finance*, 27(7), 16 – 33.
- DEY, I. (1993). *Qualitative Data Analysis: A User-Friendly Guide for Social Scientists*. London: Routledge.
- DOLANBAY, C. (2000). *Elektronik ticaret stratejiler ve yöntemler*, Ankara: Meteksan.
- DOUGLASAND, S. P. & Craig, C. S. (1995). *Global Marketing Strategy, (International Editions)*. Singapore: McGraw-hill, Inc.
- DUNNING, J.H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy. Workingham, UK: Addison-Wesley.*
- DURUKAN, T. (2005), *Küresel pazarlama - küreselleşme ve çok uluslu işletmecilik*, Ankara: Nobel.
- ECER, H.F., & CANITEZ, M. (2011), *Uluslararası pazarlama teori ve uygulamalar, (2. Baskı)*. Ankara: Gazi.
- ENGİN, E. (2005). *İşletmelerin uluslararası rekabet stratejileri cv uygulamalı bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- EKİN, N., (1998). *Bilgi sisteminde elektronik ticaret*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın (61).
- EKSTRÖM, M. & PERSSON, C. (1999). *The internationalization process of e-commerce companies a case study on bokus, boxman, dressmart & letsbuyit*. Masters Thesis, Graduate Business School, School of Economics and Commercial Law Göteborg University International Management.
- ENGİN, E., (2005), *İşletmelerin uluslararası rekabet stratejileri ve uygulamalı bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- ERBAŞLAR, G. ve Dokur Ş. (2012). *Elektronik ticaret e-ticaret: Genel bilgiler hukuksal düzenlemeler belge düzeni ve muhasebe işlemleri, (Geliştirilmiş 2. Baskı)* Ankara: Nobel.
- EREM, T. (1992). *Export performance in a developing economy: Same implications for global success*, World Business Congress, Carada: Halifax-Nova Scotia.
- EREN, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta.

- ERKUTLU, H. & ERYİĞİT, S. (2001). Uluslararasılaşma süreci. *Gazi İİBF Dergisi*, 3, 14-164.
- ERSOY, Z. (1999). *Elektronik ticaret ve ticaret noktaları*. Ankara: İgeme.
- FARİNA İ.A., GEGEZ, E., Ekmekçi, A.K. & Er, İ. (2013). *Küresel Pazarlama*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- FRANEOİS, S. (2012), *Challenges for internationalization models: The case of e-commerce ventures' informal internationalization*, Master Of Science In Management Studies At The Massachusetts Institute Of Technology, Paris.
- GROSSE, R. & KUJAWA, D. (1995). *International Business*, Richard Irwin Inc., p.485.
- GÖRKEY A., Küçük, S. (2001). *Elektronik ticaret*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GROCHAL-BREJDAK, M. & Szymura-Tyc, M. (2013). Internationalization process of e-commerce enterprises– prerequisites, barriers and basic modes. University of economics in Katowice, *Journal of Economic & Management*, 13, 40-55.
- GÜÇLÜ, İ. (2013), *İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinde ihracat stratejileri ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- GÜLLÜ, K. (2008) .Uluslararasılaşmanın dinamikleri: Uluslararası pazarlar ve perakendeci işletmelerin uluslararası pazarlama etkinlikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 119-140.
- HALİS , B. (2012). Tüketicinin değişen yüzü: Elektronik ticaret uygulamaları ve sosyal paylaşım ağlarının rolü. *Halis, Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, 1(4).
- HESS, J. M. & CATEORE, P. (1966). *International marketing*, Homewood: Illinois, Richard D. Irwin Inc.
- HOLLENSON, S. (2001). *Global marketing a market-responsive approach*, (Second EDITION), Prentice Hall.
- HOLMLUND, M. & KOCK S. (1998). Relationships and the internationalisation of Finnish small and medium-sized companies. *International Small Business Journal* 16(4), 46-63.
- JOEL R. E. & BARRY, B. (1987). *Marketing*, (Third Edition). New York: MacMillan.
- JOHANSON J., WIEDERSHEİM-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm- four Swedish cases, *The Journal Of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- JOHANSON, J. & VAHLNE, J., (1977). The internationalization process of the firm- a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal Of International Business Studies*, 8(3), 23-32.
- JOHANSON, J., & VAHLNE, J. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4) 11-24.
- JOHANSSON, J. K. (2000). *Global marketing foreign entry, local marketing & Global management*, (Second Edition). Irwin McGraw-Hill, Inc.
- KAHLER, R. (1983). *International marketing* (Fifth Edition). Cincinnati: South Western.
- KARAFAKIOĞLU, M. (2012). *Uluslararası pazarlama yönetimi teori, uygulama ve örnek olaylar*, İstanbul: Beta.
- KARAFAKIOĞLU, M., (1990). *Uluslararası pazarlama yönetimi: Teori uygulama ve örnek olaylar*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- KAZAK, N. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- KEEGAN, W. J. & Green, M. C. (2003). *Global marketing*, (Third Edition). New York: Prentice Hall.
- KEEGAN, W. J. (1999). *Global marketing management*, (Sixth Edition). New York: Prentice Hall, Inc.

- KEEGAN, W. J. (1989). *Global marketingmanagement*, EnglewoodCliffs.
- KIRÇOVA, İ. (2002). *İnternette pazarlama*, (2. Bası.) İstanbul: Beta.
- KIENNAN, B. (2002). *İşletmeler için çözümler elektronik ticaret*, (Çev. Kaan Öztürk, Okan Cem Çirakoğlu, Serdar Özkaya). Ankara, Arkadaş.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS J. ve WONG, V. (2001). *Principles of Marketing*, (3th European Edition). İngiltere: PrenticeHall.
- KOTOBE, M. &HELSEN, K. (1998). *Global marketingmanagement*, John WileyandSonsInc.
- LEECH, N. L.,ONWUEGBUZİE, A. J. (2007). An array of qualitative data analysis tools: A call for data analysis triangulation. *School Psychology Quarterly*, 22, 557-584.
- LEWIS, K. &HOUSDENN, M. (1998). *An introduction to international marketing a guide to going global*, First Published, London: Kogan.
- LUO, Y., ZHAO, J.H. &DU, J. (2005). The internationalization speed of e-commerce companies: an empirical analysis. *International Marketing Review*, 22(6), 693 – 709
- MAXWELL, J. A. (1996). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. California: SAGE.
- MARANGOZ, M. (2014). *İnternette pazarlama*, İstanbul: Beta.
- MİLES, M. B., HUBERMAN, A. M. (1984). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. London: SAGE.
- MUCUK, İ. (1994). *Pazarlama ilkeleri*, İstanbul: Der.
- MUCUK, İ. (2012), *Pazarlama ilkeleri*. 19. Basım, İstanbul: Türkmen.
- MUTLU, E.C., (1999). *Uluslararası işletmecilik*. İstanbul: Beta.
- OLSSON, F.
2014). *Ecommerce Internationalization Driving Forces Behind Internationalization and Country Selection for Scandinavian Fashion E-tailers*. Bachelor Thesis in Business Administration, Jönköping International Business School, Jönköping University, Sweden.
- ONKVIŞİT, S. &SHAW, J. (1997). *International marketing: Analysis and strategy*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018). 11 Kasım 2014 tarihinde <http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/KalkinmaPlanlari.aspx> sayfasından erişilmiştir.
- OVIATT, B. M. &MCDOUGALL, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- ÖZALP, İ. (1996). *Çokuluslu işletmelerin yönetimi*. Eskişehir: Birlik.
- ÖZALP, İ., (1998). *Uluslararası yaklaşım*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- ÖZBAY, S. & AKYAZI, S. (2004). *Elektronik ticaret e-ticaret*, Ankara: Detay.
- ÖZEL, H.A. (2013). E-ticaret ve Türkiye'nin bilgi toplumundaki yeri, *Akademik Bakış Dergisi*, (38), 1-17.
- PALMATIER, R. W. (1995). *Business marketing*. Cincinnati.
- PELTON, L. E. SRTUTTON, D., LUMPKİN, J. R. (1997). *Marketing channels: A relationship management approach*, Times Mirror.
- PRASAD, V. K., RAMAMURTHY K. & NAİDU, G. M., (2001). The influence of internet marketing integration on marketing competencies and export performance, *Journal of International Marketing*, 9(4).
- RAYPORT, J.F. & SVİOKLA, J.J. (1994), "Managing in the marketspace", *Harvard Business Review*, November, pp. 141-50).

- ROSELNBLOOM, B., LARSEN, T. & MEHTA, R., (1997). Global marketing channels and the standardization controversy. *Journal of Global Marketing*, 11(1).
- SAMİEE, S., (1998). Exporting and the internet: A Conceptual Perspective, *International Marketing Review*, 15(5).
- SIRMA, İ. (2002). *Elektronik ticaret stratejileri*, İstanbul Üniversitesi, Aksan Bülteni.
- SWEND, H. (2001). *Global marketing, (Second Edition)*. Financial Times, Prentice Hall.
- TAĞRAF, H., (2002). Küreselleşme süreci ve çokuluslu işletmelerin küreselleşme sürecine etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 33-47.
- TEK, Ö. A. (2000). *Pazarlama ilkeleri. (8. Basım)*. İstanbul: Beta.
- TEK, Ö. B. (1999). *Pazarlama ilkeleri, global yönetsel yaklaşım Türkiye uygulamaları*, İstanbul: Beta.
- The Economist Intelligence Unit (2010), *Digital Economy Rankings Beyond E-Readiness A Report From The Economist*.
- TÜRNÜKLÜ, A. (2000). Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılacak nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*.
- ÜNER, M & KALYONCUOĞLU, S. (2010). Küresel doğan işletme kavramı ve işletmelerin küresel doğmasına etki eden kurucu/Üst düzey yönetici özellikleri üzerine karşılaştırmalı bir araştırma, *Gazi İİBF Dergisi*, 12(3), 5.
- WALCOTT, H. F. (1994). *Transforming Qualitative Data: Description, Analysis and Interpretation*. London: SAGE.
- WALSH, L. S. (1988). *International marketing*. London: Pitman.
- WYMBBS, C. (2000). How e-commerce is transforming and internationalizing service industries. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 463 – 477.
- YEŞİL, S. (2010). Küreselleşme ve işletmelerin küreselleşme süreçleri: karşılaşılan fırsatlar ve tehditler, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(6), 22-72.
- YILDIRIM, A., & ŞİMŞEK, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (6. Baskı)*. Ankara: Seçkin.
- YILDIRIM, A., & ŞİMŞEK, H. (2003). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin
- YİN, R.K. (2002). *Case study research (design and methods)*. California: SAGE.
- YÜKÇÜ, S. ve GÖNEN, S. (2009). Türkiye’de elektronik ticaretin muhasebeleştirilmesine ilişkin uygulama önerileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2).
- YÜKSELEN, C. (2003). *Pazarlama ilkeleri-yönetim*. Ankara: Detay.
- YÜKSELİ, H.İ. (1995). *Global pazarlama ve firmalar*. İstanbul.
- ZERENLER, M. (2013). *Dijital iş yaşamı: Tüm boyutlarıyla elektronik ticaret*. Ankara: Gazi.