

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ELEKTRONİK TİCARETİN KULLANIMINDA KRİTİK  
BAŞARI FAKTÖRLERİNİN ETKİSİ VE TÜRKİYE'DE  
FAALİYET GÖSTEREN ELEKTRONİK TİCARET  
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**  
Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan  
**Nevzat ZENGİN**

İstanbul, 2018

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ELEKTRONİK TİCARETİN KULLANIMINDA KRİTİK  
BAŞARI FAKTÖRLERİNİN ETKİSİ VE TÜRKİYE'DE  
FAALİYET GÖSTEREN ELEKTRONİK TİCARET  
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**  
Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan  
**Nevzat ZENGİN**  
Öğrenci No:  
130781011

Danışman  
Prof. Dr. İsmail Melih Baş

İstanbul, 2018

## YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Elektronik Ticaretin Kullanımında Kritik Başarı Faktörlerinin Etkisi ve Türkiye’de Faaliyet Gösteren Elektronik Ticaret İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 03/07/2018

Nevzat ZENGİN

## TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi **130781011** numaralı **Nevzat ZENGİN**'in hazırladığı **“Elektronik Ticaretin Kullanımında Kritik Başarı Faktörlerinin Etkisi ve Türkiye’de Faaliyet Gösteren Elektronik Ticaret İşletmelerinde Bir Araştırma”** konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 03/07/2018 günü saat 17:00’de Taksim Yerleşkesi’nde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **KABULÜ’ne OYBİRLİĞİ**yle karar verilmiştir.

| JÜRİ ÜYESİ                                                            | KANAATI | İMZA |
|-----------------------------------------------------------------------|---------|------|
| Prof. Dr. İ*** Me*** BA***<br>(Danışman) (İstanbul Arel Üniversitesi) |         |      |
| Prof. Dr. Er*** TA***<br>(Üye) (Beykent Üniversitesi)                 |         |      |
| Prof. Dr. Öz*** Öm*** ER***<br>(Üye) (Beykent Üniversitesi)           |         |      |
| Doç. Dr. Hü*** ÇE***<br>(Üye) (İstanbul Arel Üniversitesi)            |         |      |
| Dr. Öğr. Üyesi Ay*** ER***<br>(Üye) (İstanbul Arel Üniversitesi)      |         |      |

**Adı ve Soyadı : Nevzat ZENGİN**

**Danışmanı : Prof. Dr. İsmail Melih Baş**

**Türü ve Tarihi : Doktora, 2018**

**Alanı : İşletme Yönetimi**

**Anahtar Kelimeler: E-Ticaret, Başarı Faktörleri, Türkiye’deki E-Ticaret Şirketleri, E-İşletme Modelleri, İnternet Alışveriş**

## **ÖZ**

### **ELEKTRONİK TİCARETİN KULLANIMINDA KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİNİN ETKİSİ VE TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTERENELEKTRONİK TİCARET İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Elektronik ortamda pazarlama yapmak ve ticari faaliyetlerde bulunmak, özellikle işletmelerin rakiplerini görmek, pazarı ve trendlerini kavramak, müşteri beklentilerini, taleplerini ve yorumlarını incelemek adına çeşitli avantajları beraberinde getirmektedir. Ancak bunların tamamını yakalamak için etkin bir e-ticaret sistemi kurmak ve bu alanda uzmanlaşmak da şarttır. Başarıyı elde etmek çeşitli faktörlere bağlıdır. Bu çalışma, elektronik ticaretin kullanımında kritik başarı faktörlerinin etkisini anlamak amacıyla hizmet etmektedir. Bu amacın gerçekleşmesi adına alan literatür ve anket uygulaması yöntemlerinden faydalanılmıştır. Araştırmanın modeli, niceliksel araştırma türünde olup tarama modellerinden genel tarama modelidir.

Çalışmanın literatür taramasında elektronik ticaretin ne olduğu, bu ticaret sistemindeki rekabet, işletmelere elektronik ticaretin getirebileceği faydalar ve elektronik ticaret tipleri gibi araştırma kısmına ışık tutacak bilgiler derlenmiştir. Ticaretin gerçekleştirildiği özel tasarım web sitelerin yanı sıra sosyal medya platformlarının da müşterilerin talep ve beklentilerini anlamak, rakipleri incelemek ve reklam yapmak için kullanıldığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle, e-ticaretin etkin yapılması için çok yönlü düşünülmesi gerektiği, hukuki şartların oluşturulması için

alışılmasının ve müşterilere internetin her mecrada erişilmesinin şart olduğu söylenebilecektir.

Anket araştırması kısmında ise kolayda örnekleme yöntemi ile Türkiye'nin farklı yerlerinde elektronik ticaret faaliyetleri yürüten firmaların karar vericileri-yöneticileri, firma sahipleri ya da ortakları- ile görüşölmüştür. Araştırmaya toplam 371 kişi katılmış ve kendilerine 45 soru yöneltilmiştir. Yöneltilen sorular elektronik ticaret performanslarını ölçmeye yöneliktir ve firmaların bulunduğu yer, e-ticaret yapma süreleri, hukuki altyapıları gibi çok fazla değişkenin incelenmesine çalışılmıştır. Sonuçlar, SPSS 21 istatistik programı yardımı ile analiz edilmiştir. Araştırmanın analizinde, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, faktör analizleri, ölçek puanlarının betimleyici istatistikleri, karşılaştırma analizleri ile beraber elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinin etkisi değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın sonucunda; elektronik ticareti etkileyen kritik başarı faktörleri bulguları ortaya çıkmıştır. Bu faktörler ise sırasıyla, sitenin etkinliği ve erişilebilirliği, işletmeye ve siteye yönelik marka değeri, müşteriye yönelik sosyal fayda, işletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenler olmak üzere 4 kritik başarı faktörü bulunmuştur. Çalışmada elde edilen bulgulara göre işletmenin elektronik ticaret için kurduğu web sitesinin kullanılabilirliğinin, çalışanların elektronik ticarete ilişkin bilgi düzeyinin, dijital ortamda yürütölen pazarlama faaliyetlerinin, iletişim yöntemlerinin ve hızının, müşterilerin dinlenmesinin ve etkin bir süreç kurmanın elektronik ticaret performansını etkilediğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Çalışmada, ankete katılan kişinin sınırlı olması ve verilen yanıtların doğru/samimi olduğunun kabul edilmesi sınırlılık olarak kabul edilmiştir.

**Name and Surname : Nevzat ZENGİN**

**Supervisor : Prof. Dr. İsmail Melih Baş**

**Degree and Date : PhD, 2018**

**Major : Business Administration**

**Key words : Electronic Commerce, Success Factor, Electronic Commerce Companies in Turkey, e-Business models, Online Shopping**

### **ABSTRACT**

#### **THE INFLUENCE OF CRITICAL SUCCESS FACTORS ON ELECTRONIC COMMERCE USAGE AND A RESEARCH ABOUT ELECTRONIC COMMERCE ESTABLISHMENTS OPERATING IN TURKEY**

Marketing and trading in the electronic environment bring a variety of advantages for especially seeing the competitors, understanding the market and trends, examining customer expectations, requests and comments. However, it is imperative to establish an efficient e-commerce system and specialize in this area to capture all of them. Achieving success depends on several factors. This study serves to understand the impact of critical success factors in the use of electronic commerce. In order to achieve this, the methods of reviewing of literature and application of questionnaires were used. The model of the research is quantitative and its reviewing model is general reviewing model.

In the literature review of the study, information that would shed light on the research such as what electronic commerce is, competition in this trade system, the benefits of electronic commerce to enterprises and types of electronic commerce were compiled. It has been determined that besides the specially designed web sites, where trade is carried out, the social media platforms are also used to understand the demands and expectations of the customers, to examine the competitors and to advertise. From this point of view, it can be said that for e-commerce to be effectively carried out, it has to be considered multi-faceted and it is essential to work for the establishment of legal conditions and for customers to have internet access everywhere.

In the questionnaire, decision makers, managers, company owners or partners, of companies conducting electronic trade activities in different parts of Turkey were interviewed with convenience sampling method. A total of 371 people participated in the survey and 45 questions were directed to them. Directed questions are aimed at measuring their electronic trading performances and many variables such as the location of the companies, duration of their e-commerce activities, their legal infrastructure, etc. have been investigated. The results were analyzed with the help of the SPSS 21 statistical software. In the analysis of the study, validity and reliability analyzes, factor analyzes, descriptive statistics of scale scores, comparison analyzes as well as the impact of critical success factors on electronic commerce were tried to be evaluated. As a result of this study, critical success factors affecting electronic commerce have emerged. These 4 critical success factors found were the Effectiveness and accessibility of the website, Brand value for the business and the website, Social benefit for the customer, and Intra-business and government-focused managerial factors. According to findings obtained in the study, it would not be wrong to say that the usability of the website for the electronic commerce, employees' level of knowledge on electronic commerce, the marketing activities carried out in the digital environment, the methods and speed of communication, listening to the customers and establishing an effective process affect the performance of electronic commerce.

The limitation of the study was that people participating in the survey were limited and that the answers given were assumed to be true/sincere.

## TEŞEKKÜR

Doktora tez süreci içinde benden desteğini esirgemeyen, zorlu bir yolun başından sonuna kadar yanımda olan herkese teşekkür etmek isterim. Bu sürecin başlangıç aşamasında eğitimin her yönüyle yönlendirici, bir o kadar keyif aldığım ve verdileri eğitimlerle bana yön gösteren çok değerli Beykent Üniversitesi hocalarına sonsuz teşekkür ederim.

Kaybolduğumu hissettiğim bir anda yoluma ışık tutan, tezim ile ilgili yorumları, değerli tavsiyeleri ile yön veren, pozitif yaklaşımı ile bu tezi gönül rahatlığı ile tamamlama hissi yaratan danışmanım Sayın Prof. Dr. İsmail Melih BAŞ'a ve desteğini her daim hissettiğim Sayın Prof. Dr. Yıldız Yılmaz GÜZEY hocama teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatımda yer edindikleri ve tez aşamasından günlük hayatımın her noktasında vazgeçemediğim değerleri dostlarıma, Güzin TURAN, Fatma ULU, İsmail ŞAHİN, Selma SERT, Burcu ULUKIR, Nurdan KARAHÜSEYİNOĞLU, Dilan BAKIR ve ismini sayamadığım yüzlerce arkadaşına çok teşekkür ederim.

Bu tez aşamasında başarının bu kadar güzel insanlar çerçevesinde oluşmasında, beni bu serüvenin içine katan, düştüğümde hayatında en zor şartlarında bile yapabilirsin diyen aileme çok teşekkür ederim.

Nevzat ZENGİN

## İÇİNDEKİLER

|                          | Sayfa No |
|--------------------------|----------|
| YEMİN METNİ .....        | i        |
| TEZ ONAYI .....          | ii       |
| ÖZ.....                  | iii      |
| ABSTRACT.....            | iv       |
| TEŞEKKÜR .....           | v        |
| İÇİNDEKİLER .....        | vi       |
| TABLolar LİSTESİ .....   | ix       |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....   | xi       |
| KISALTMALAR LİSTESİ..... | xiii     |
| GİRİŞ.....               | 1        |

## BİRİNCİ BÖLÜM ELEKTRONİK TİCARETE İLİŞKİN KURAMSAL ÇERÇEVE

|                                                                   |          |
|-------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>1.1. ELEKTRONİK TİCARET: TANIMI VE ARAÇLARI .....</b>          | <b>4</b> |
| 1.1.1. Elektronik Ticaret Tanımı.....                             | 4        |
| 1.1.2. Elektronik Ticaretin Faydaları .....                       | 5        |
| 1.1.2.1. İşletmeler Açısında Faydaları .....                      | 5        |
| 1.1.2.2. Tüketicisi Açısından Faydaları .....                     | 6        |
| 1.1.3. Elektronik Ticaretin Araçları .....                        | 7        |
| 1.1.3.1. Televizyon .....                                         | 7        |
| 1.1.3.2. Telefon .....                                            | 7        |
| 1.1.3.3. Faks .....                                               | 8        |
| 1.1.3.4. Bilgisayar .....                                         | 8        |
| 1.1.3.5. İnternet .....                                           | 8        |
| 1.1.3.6. İtranet .....                                            | 9        |
| 1.1.3.7. Elektronik Veri Değişimi (EDI) .....                     | 9        |
| 1.1.3.8. Bulut Teknolojisinin Elektronik Ticarete Kullanımı ..... | 10       |
| 1.1.3.9. Yapay Zekânın Elektronik Ticarete Kullanımı.....         | 10       |
| 1.1.4. Elektronik Ticaret ve Geleneksel Ticaret .....             | 12       |
| 1.1.5. Mobil Ticaret (M-Ticaret) .....                            | 13       |
| 1.1.6. Çok Kanallı Ticaret (Omnichannel) .....                    | 15       |
| 1.1.7. Elektronik Ticaret Ödeme Araçları.....                     | 17       |
| 1.1.7.1. Kredi Kartı .....                                        | 17       |
| 1.1.7.2. Havale – EFT .....                                       | 19       |
| 1.1.7.3. Paramatik Kart .....                                     | 19       |
| 1.1.7.4. Bankalararası Kart Merkezi (BKM) .....                   | 20       |
| 1.1.7.5. Türkiye'nin Ödeme Yöntemi (TROY) .....                   | 20       |
| 1.1.7.6. İşCep-Parakod.....                                       | 21       |
| 1.1.7.7. Kripto Para.....                                         | 21       |
| 1.1.7.8. Diğer Ödeme Araçları.....                                | 22       |

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.1.8. Elektronik Ticarete Güvenlik.....                              | 23        |
| 1.1.8.1. SSL Sertifikası (Secure Socket Layer) .....                  | 24        |
| 1.1.8.2. SET (Secure Elektronik Transaction) .....                    | 24        |
| 1.1.8.3. PCI DSS Sertifikaları .....                                  | 24        |
| 1.1.8.4. 3D Secure.....                                               | 25        |
| 1.1.8.5. Elektronik İmza.....                                         | 26        |
| 1.1.8.6. Kişisel Verinin Korunması Kanunu (KVKK).....                 | 26        |
| 1.1.8.7. Elektronik Ticarete Güven Damgası (GDS) .....                | 27        |
| 1.1.8.7.1. Güven Damgası Tanımı .....                                 | 27        |
| 1.1.8.7.2. Güven Damgası Kullanımı İçin Gereken Şartlar .....         | 28        |
| 1.1.8.7.3. Güven Damgası Düzenlemesinin Getirdikleri .....            | 28        |
| 1.1.8.8. Elektronik Ticaret Bilgi Sistemi (ETBİS).....                | 29        |
| <b>1.2.ELEKTRONİK TİCARET İŞLETME FAALİYET ALANLARI VE</b>            |           |
| <b>ELEKTRONİK TİCARETTE MÜŞTERİ YAŞAM BOYU DEĞERİ</b>                 | <b>30</b> |
| 1.2.1. Elektronik Ticaret Türleri .....                               | 30        |
| 1.2.1.1. İşletmeden, Tüketicieye Yapılan Ticaret (B2C) .....          | 30        |
| 1.2.1.2. İşletmeden, İşletmeye Yapılan Ticaret (B2B) .....            | 31        |
| 1.2.1.3. Tüketiciden, Tüketicieye Yapılan Ticaret (C2C) .....         | 32        |
| 1.2.1.4. Tüketiciden, İşletmeye Yapılan Ticaret (C2B) .....           | 33        |
| 1.2.1.5. İşletmeden, İşletmeye-Tüketicieye Yapılan Ticaret (B2B2C) .. | 35        |
| 1.2.1.6. Yeni Gelişmeler .....                                        | 36        |
| 1.2.2. Elektronik Ticarete Yaşam Boyu Müşteri Değeri .....            | 39        |
| <b>1.3. TÜRKİYE’DE RAKAMLARLA ELEKTRONİK TİCARET</b>                  | <b>41</b> |

## İKİNCİ BÖLÜM

### KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ YAKLAŞIMININ TEORİK YAPISI VE ELEKTRONİK TİCARETİN KULLANIMINDA KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİNİN ETKİSİ

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.1. KRİTİK BAŞARI FAKTÖRÜNÜN KAPSAMI</b> .....                             | <b>48</b> |
| 2.1.1. Kritik Başarı Faktörü Yaklaşımı.....                                    | 49        |
| 2.1.2. Kritik Başarı Faktörünün Seçimine Yönelik Süreçler .....                | 50        |
| 2.1.3. Kritik Başarı Faktörünün Rolü ve Önemi .....                            | 52        |
| 2.1.4. Kritik Başarı Faktörlerinin Boyutları.....                              | 53        |
| 2.1.4.1. İçsel ve Dışsal Kritik Başarı Faktörleri.....                         | 54        |
| 2.1.4.2. İzleme ve Uyarlamaya Yönelik Kritik Başarı Faktörleri.....            | 55        |
| 2.1.5. Kritik Başarı Faktörünün Belirlenme Süreci .....                        | 56        |
| 2.1.6. Kritik Başarı Faktörleri ile Sürdürülebilir Rekabet Avantajları.....    | 58        |
| 2.1.7. Kritik Başarı Faktörünün Sunduğu Avantajlar ve Dezavantajlar ....       | 61        |
| 2.1.8. McKinsey - Peters ve Waterman’ın Kritik Başarı Analizi 7S Teorisi ..... | 62        |
| <b>2.2. KRİTİK BAŞARI FAKTÖRÜNÜN STRATEJİK BOYUTU</b> .....                    | <b>64</b> |

|                                                                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.3. ELEKTRONİK TİCARETİN KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ.....</b>                                         | <b>68</b> |
| 2.3.1. Elektronik Ticaretin Kullanımında Kritik Başarı Faktörlerinin Etkisi<br>Literatür Taraması..... | 72        |

### **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

#### **SANAYİ DEVRİMİNİN DÖRDÜNCÜ AŞAMASI – SANAYİ 4.0'IN VE GİDEREK SANAYİ 5.0'IN ELEKTRONİK TİCARET ÜZERİNDE YARATTIĞI ETKİ**

|                                                                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3.1. SANAYİ 4.0'IN KAPSAMI VE ÇEVRESİ .....</b>                                                     | <b>85</b> |
| 3.1.1. Sanayi 4.0'ın Tanımı.....                                                                       | 85        |
| 3.1.2. Dünya'nın Geleceğini Şekillendiren Akımlar.....                                                 | 88        |
| 3.1.3. Sanayi 4.0'ın Teknolojik Unsurları.....                                                         | 89        |
| 3.1.4. Sanayi 4.0'ın Sunduğu Fırsatlar.....                                                            | 92        |
| 3.1.5. Sanayi 4.0'ın Uygulamalarındaki Zorlukları ve Riskleri.....                                     | 95        |
| <b>3.2. SANAYİ 4.0 ÖTESİ: SANAYİ 5.0 .....</b>                                                         | <b>97</b> |
| <b>3.3.SANAYİ 4.0'IN VE GİDEREK SANAYİ 5.0'IN ELEKTRONİK<br/>TİCARET ÜZERİNDE YARATTIĞI ETKİ .....</b> | <b>97</b> |

### **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

#### **ELEKTRONİK TİCARETİN KULLANIMINDA KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİNİN ETKİSİ VE TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN ELEKTRONİK TİCARET İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

|                                                        |            |
|--------------------------------------------------------|------------|
| 4.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Kapsamı .....       | 102        |
| 4.2. Araştırmanın Kavramsal Modeli.....                | 104        |
| 4.3. Araştırmanın Hipotezleri .....                    | 106        |
| 4.4. Anakütle ve Örnek Seçimi .....                    | 110        |
| 4.5. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....                | 110        |
| 4.6. Araştırmanın Kısıtları .....                      | 111        |
| 4.7. Araştırmanın Bulguları .....                      | 111        |
| 4.8. Araştırmanın Bulgularının Değerlendirilmesi ..... | 112        |
| <b>SONUÇ .....</b>                                     | <b>148</b> |
| <b>ÖNERİLER.....</b>                                   | <b>151</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                   | <b>156</b> |
| <b>EKLER .....</b>                                     | <b>174</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>                                  | <b>187</b> |

## TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No:

|                                                                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 1.</b> Geleneksel Ticaret- Elektronik Ticaret Karşılaştırılması .....                                                     | 12  |
| <b>Tablo 2.</b> 2013-2017 Yıllarında İnternette Yapılan Kredi Kartı İşlem Adetleri .....                                           | 18  |
| <b>Tablo 3.</b> 2013-2017 Yıllarında İnternette Yapılan Kredi Kartı ile Yapılan İşlem Tutarları (Milyon TL) .....                  | 19  |
| <b>Tablo 4.</b> Elektronik Ticaret Gerçekleri .....                                                                                | 69  |
| <b>Tablo 5.</b> Elektronik Ticaret Kritik Başarı Faktörleri .....                                                                  | 73  |
| <b>Tablo 6.</b> Elektronik Ticaretteki Kritik Başarı Faktörleri Maddelerinin Faktör Dağılımı ve Güvenirlik Analizi Sonuçları ..... | 114 |
| <b>Tablo 7.</b> Firma Bilgileri .....                                                                                              | 117 |
| <b>Tablo 8.</b> Elektronik Ticaret Türlerinin Dağılımı .....                                                                       | 119 |
| <b>Tablo 9.</b> Elektronik Ticaret Kapsamında Bulunulan Faaliyetlerin Dağılımı .....                                               | 120 |
| <b>Tablo 10.</b> Kullanılan Elektronik Ticaret Modellerinin Dağılımı .....                                                         | 121 |
| <b>Tablo 11.</b> Elektronik Ticaret Kapsamında Ödeme Alımlarının Dağılımı .....                                                    | 123 |
| <b>Tablo 12.</b> Elektronik Ticaretin İşletmelere Sağladığı Avantajların Dağılımı .....                                            | 124 |
| <b>Tablo 13.</b> Elektronik İşletmelerin Dezavantajı ve İşletmelerin Elektronik Ticaret Yapmasındaki Engellerin Dağılımı .....     | 125 |
| <b>Tablo 14.</b> Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistikler .....                                                                 | 127 |
| <b>Tablo 15.</b> Ölçek Puanlarının Normallik Testleri .....                                                                        | 128 |
| <b>Tablo 16.</b> Ankete Katılan Kişi Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması .....                                 | 129 |
| <b>Tablo 17.</b> Firmanın Faaliyet Alanı Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması .....                             | 131 |
| <b>Tablo 18.</b> Hukuki Yapı Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması .....                                         | 136 |
| <b>Tablo 19.</b> Faaliyet Süre Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması .....                                       | 138 |

|                                                                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 20.</b> Firma Toplam Çalışan Sayı Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması .....             | 140 |
| <b>Tablo 21.</b> Firmaların Satış Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması .....                      | 142 |
| <b>Tablo 22.</b> Elektronik Ticaret Yapılan Süre (Yıl) Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması ..... | 145 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No:

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1. Yaş Kırımlarına Göre Smartphone Sahipliği.....                                         | 14 |
| Şekil 2. Dünya Geneline Mobilin E-Ticaretteki Payı .....                                        | 15 |
| Şekil 3. Yeni Dönem Müşteri Alışveriş Yolculuğu .....                                           | 16 |
| Şekil 4. Omnichannel’a Giden Yolculuk.....                                                      | 17 |
| Şekil 5. İşletmeden, Tüketicie Yapılan Elektronik Ticaret Modeli (B2C) .....                    | 31 |
| Şekil 6. İşletmeden, İşletmeye Yapılan Elektronik Ticaret Modeli (B2B).....                     | 31 |
| Şekil 7. Tüketiciden, Tüketicie Yapılan Elektronik Ticaret Modeli (C2C).....                    | 32 |
| Şekil 8. Tüketiciden, İşletmeye Yapılan Elektronik Ticaret Modeli (C2B) .....                   | 33 |
| Şekil 9. Elektronik Ticaret Dört Temel Yaklaşım .....                                           | 34 |
| Şekil 10. Elektronik Ticaret İş Modelleri .....                                                 | 34 |
| Şekil 11. Elektronik Ticaretin Çalışma Sistemi.....                                             | 35 |
| Şekil 12. BCG 2016 E-Yoğunluk Endeksi .....                                                     | 42 |
| Şekil 13. Türkiye İnternet Kullanıcı Sayıları ve İnternet Penetrasyonu .....                    | 42 |
| Şekil 14. Ülkelere Göre İnternet Kullanıcı Sayısı ve Penetrasyon Karşılaştırması...             | 43 |
| Şekil 15. Türkiye E-Ticaret Pazar Hacmi.....                                                    | 44 |
| Şekil 16. Ülkelere Göre E-Ticaretin Toplam Perakende İçerisindeki Payı .....                    | 45 |
| Şekil 17. Türkiye’de Mobilin E-Ticaretteki Payı .....                                           | 46 |
| Şekil 18. Farklı Ülkelerdeki Tüketicilerin Online Alışverişi Tercih Etme Nedenleri.<br>.....    | 46 |
| Şekil 19. Kritik Başarı Faktörlerinin Önemli Boyutları .....                                    | 56 |
| Şekil 20. McKinsey - Peters ve Waterman’ın Kritik Başarı Analizi 7S Teorisi .....               | 63 |
| Şekil 21. Stratejik Planlama Elemanları ile Kritik Başarı Faktörlerin Gelecek<br>Senaryosu..... | 65 |
| Şekil 22. Stratejik Planlama Elemanları ile Kritik Başarı Faktörlerin İlişkisi.....             | 67 |
| Şekil 23. Kullanıcı Ara yüzünün 7C’si.....                                                      | 83 |

|                                                                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Şekil 24.</b> 7C'lerin Yapısı ve Pekiştirilmesi.....                                                                          | 84  |
| <b>Şekil 25.</b> Sanayi 4.0, Sanayi (D)evriminin Dördüncü Aşaması.....                                                           | 85  |
| <b>Şekil 26.</b> İş Fonksiyonuna Göre Endüstri 4.0 Çözümleri .....                                                               | 88  |
| <b>Şekil 27.</b> Dünya'nın Geleceğini Şekillendiren Akımlar .....                                                                | 89  |
| <b>Şekil 28.</b> Sanayi 4.0'ı Tetikleyen Dokuz Teknolojik Unsur.....                                                             | 90  |
| <b>Şekil 29.</b> Araştırmanın Kavramsal Modeli .....                                                                             | 105 |
| <b>Şekil 30.</b> Scree Plot.....                                                                                                 | 113 |
| <b>Şekil 31.</b> Elektronik Ticaret Türlerinin Dağılımı .....                                                                    | 120 |
| <b>Şekil 32.</b> Elektronik Ticaret Kapsamında Bulunulan Faaliyetlerin Dağılımı.....                                             | 121 |
| <b>Şekil 33.</b> Kullanılan Elektronik Ticaret Modellerinin Dağılımı .....                                                       | 122 |
| <b>Şekil 34.</b> Elektronik Ticaret Kapsamında Ödeme Alımlarının Dağılımı.....                                                   | 123 |
| <b>Şekil 35.</b> Elektronik Ticaretin İşletmelere Sağladığı Avantajların Dağılımı.....                                           | 125 |
| <b>Şekil 36.</b> Elektronik İşletmelerin Dezavantajı ve İşletmelerin Elektronik Ticaret<br>Yapmasındaki Engellerin Dağılımı..... | 127 |

## KISALTMALAR LİSTESİ

|                |                                                                                                                                         |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>4.5G</b>    | : Daha yüksek mobil internet hızı, daha fazla data kapasitesi ve düşük gecikme süresi sunan dördüncü nesil telekomünikasyon hizmetidir. |
| <b>SMS</b>     | : Mesajlaşma hizmeti                                                                                                                    |
| <b>MMS</b>     | : Çoklu Ortam Mesajlaşma Servisi                                                                                                        |
| <b>IVR</b>     | : Sesli Yanıt Sistemi                                                                                                                   |
| <b>BTK</b>     | : Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu                                                                                                |
| <b>EDI</b>     | : Elektronik Veri Değişimi                                                                                                              |
| <b>CVV2</b>    | : Kredi kartı numarasının arka bölümünde yer alan üç numaralı sayı                                                                      |
| <b>ATM</b>     | : Bankamatik olarak da bilinen otomatik vezne makinesi                                                                                  |
| <b>QR</b>      | : Mobil cihazların kameralarından okutulabilen özel matriks barkod (veya iki boyutlu barkod) türüdür.                                   |
| <b>BKM</b>     | : Bankalararası Kart Merkezi                                                                                                            |
| <b>TROY</b>    | : Türkiye'nin Ödeme Yöntemi                                                                                                             |
| <b>B2C</b>     | : İşletmeden, Tüketicie Yapılan Ticaret                                                                                                 |
| <b>B2B</b>     | : İşletmeden, İşletmeye Yapılan Ticaret                                                                                                 |
| <b>C2C</b>     | : Tüketiciden, Tüketicie Yapılan Ticaret                                                                                                |
| <b>C2B</b>     | : Tüketiciden, İşletmeye Yapılan Ticaret                                                                                                |
| <b>B2E</b>     | : İşletmeden, Çalışanına Yapılan Ticaret                                                                                                |
| <b>B2G</b>     | : İşletmeden, Devlete Yapılan Ticaret                                                                                                   |
| <b>G2B</b>     | : Devletten, İşletmeye Yapılan Ticaret                                                                                                  |
| <b>G2G</b>     | : Devletten, Devlete Yapılan Ticaret                                                                                                    |
| <b>G2C</b>     | : Devletten, Tüketicie Yapılan Ticaret                                                                                                  |
| <b>C2G</b>     | : Tüketiciden, Devlete Yapılan Ticaret                                                                                                  |
| <b>B2B2C</b>   | : İşletmeden, İşletmeye-Tüketicie Yapılan Ticaret                                                                                       |
| <b>P2P</b>     | : Arkadaşlar-Eşler Arası Yapılan Ticaret                                                                                                |
| <b>ADWORDS</b> | : Google'ın sunmuş olduğu bir reklamcılık hizmetidir.                                                                                   |
| <b>ABD</b>     | : Amerika Birleşik Devletleri                                                                                                           |
| <b>KBF</b>     | : Kritik Başarı Faktörü                                                                                                                 |
| <b>YBS</b>     | : Yönetim Bilişim Sistemleri                                                                                                            |
| <b>SEO</b>     | : Arama motorlarına yönelik yapılan iyileştirme ve optimizasyon çalışmalarıdır                                                          |
| <b>SEM</b>     | : Arama Motoru Pazarlamacılığı                                                                                                          |
| <b>LBS</b>     | : Konum Bazlı Servisler                                                                                                                 |
| <b>IT</b>      | : Enformasyon Teknolojiler                                                                                                              |
| <b>IOT</b>     | : Nesnelerin İnterneti                                                                                                                  |
| <b>CRM</b>     | : Müşteri İlişkileri Yönetimi                                                                                                           |
| <b>ETBİS</b>   | : Elektronik Ticaret Bilgi Sistemi                                                                                                      |
| <b>CLV</b>     | : Müşteri Yaşam Boyu Değeri                                                                                                             |
| <b>UNCTAD</b>  | : Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı                                                                                    |
| <b>TUBİSAD</b> | : Türkiye Bilişim Sanayiciler Derneği                                                                                                   |
| <b>TUSİAD</b>  | : Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği                                                                                              |

## GİRİŞ

21. yüzyılda internet teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte hızlı büyüyen internet altyapısı, elektronik ticaretin daha yaygın olarak kullanılmasında önemli rol oynamıştır. Birçok işletme, bu gelişmeye adapte olmak için internet uygulamalarını hayata geçirip, bu uygulamaların birer parçası haline gelmiştir. Özellikle işletmeler perakende mağazalarında konumlandıkları ürünleri artık web siteleri açarak veya pazaryerleri içinde yer alarak dijital dünya içinde çevrimiçi satış noktalarında ürünlerini dilediği şekilde kategorize ederek konumlandırmıştır. İnternetin bu denli büyümesi, mobil dünyanın genişlemesi ile birlikte teknolojinin getirdiği yenilikler işletmeler için önemli bir başlangıç olmuştur. Başlangıçta bilgisayar üzerinde, birçok ağın birleşimi ile meydana gelen süreçler artık mobil pazarın gelişmesi ile daha da farklı boyutlara ulaşmıştır. Bugün sadece küçük telefonlar olarak adlandırdığımız “tuşlu telefonlar” ile sadece iletişim süreçlerimizi tamamlarken, akıllı cihazların çıkması ile bu iletişim ötesinde çevrimiçi ticaretin bir adı haline gelen “M-Ticaret” ortaya çıkmıştır.

Türkiye’de 4.5G’ye geçiş ile birlikte, mobil internet kullanım hızının artması işletmelerin mobil uygulamalara yapacağı yatırımların geri dönüşümlerini alması kaçınılmaz olmuştur. Elektronik Ticaretin büyük ivme kazandığı bu dönemlerde pazara yeni oyuncular girecek. Bu değişim sürecinde rekabet üstünlüğü sağlamak, geniş bir pazarın içinde sayılır bir oyuncu olmak için geleneksel pazar dışında ayrıca elektronik ticaret için ölçülebilir hedefler belirlenmelidir.

Tüketici pazarında internet üzerinden gerçekleşen satışların önemi artmaktadır. Artık müşteriler alışveriş yaparken daha bilinçli hareket ederek birden fazla kanalı kullanıyor. Kanalin tüm süreçlerini inceleyerek satın almaya yöneldiği, ürünün bilgisinin yeterliliğine, fiyat, taşımacılık, satış sonrası hizmet ve marka gibi satış öncesi unsurları da göz önüne alarak satın alma kararlarını veriyorlar.

İnternet dünyası sadece bir bilgi arama ve onu en iyi şekilde kullanmanın dışında bilgiye en hızlı şekilde ulaşmak isteyen büyük bir kullanıcı kitlesine sahiptir. İşletmeler mevcut bu süreçte, dijital dünyada var olma ve bu var olma sürecini daha ileriye götürmek adına stratejiler geliştirmelidir. Elektronik ticaretin gerek ticari hayata gerekse topluma sunduğu avantajları göz önüne alındığında, geliştirilecek stratejiler uzun dönemde marka değerini arttıracak fırsatları da beraberinde

getirecektir. Bu nedenle, işletmelerin kendi içyapısına uygun teknolojiyi seçip en iyi şekilde kullanabilmeli ve yapılan bu yatırımın geri dönüşümünü iyi izleyebilmelidir.

İnternet sitelerinin günden güne artması, değişen rekabet koşulları, sürekli yenilik yaratma, fırsatlar sunma, müşteriye tanıma, tüketiciye fayda sağlama, zengin içerik ve kaliteli paylaşım gibi işletmenin iç ve dış faktörlerine etki edecek şeklindeki tüm unsurlar dikkat çeken faktörler ilgi görmeye başlamıştır. Özellikle genç nüfusun yoğun olarak kullandığı ve belki de günlük hayatımızda en çok kullanılan kavram olan “Sosyal Medya”, e-ticaretin vazgeçmiş bir parçası haline gelmiştir. İnsanların vakitlerinin yoğun olarak geçirdikleri sosyal medya araçları ile e-ticaretin etkileşimi işletmeler için potansiyel bir reklam aracı olmakla birlikte, çevrimiçi satış için yeni bir kanal haline gelmiştir.

Elektronik ticaretin birçok boyutu ile araştırma yapılırken, işletmelerin kurumsal kimliklerini koruyarak en iyi modeli belirleyip, bu model doğrultusunda sektörde yer almaları gerekmektedir. En iyi model sadece B2C (İşletmeden, tüketiciye yapılan ticaret) ve B2B (İşletmeden, işletmeye yapılan ticaret) yapmanın ötesine C2C (Tüketiciden, tüketiciye yapılan ticaret-pazaryeri) içinde de markalarını konumlandırmalıdır. Türkiye’de özellikle internet penetrasyonunun hızlı artacağı bunun Avrupa, Amerika gibi ülkelerin seviyelerine yaklaşacağı göz önünde bulundurulduğunda, e-ticaret için gidilecek çok yol bulunmaktadır. Bu süre içinde varlık nedenlerini iyi konumlandırabilen ve kurumsal boyutta işletmelerin gideceği yol haritalarını eksiksiz çizmeleri bu yolda başarıyı yakalamalarında büyük yol göstericisi olacaktır.

Günümüz dünyasında, geleneksel ticaretten içinde yer almayan ve tüm iş süreçlerini çevrimiçi ortamda yürüten işletmeler ortaya çıkmaya başladı. Geleneksel yapıdan kurtulmak ve yeni iş süreçleri ile birlikte sanal dünyanın bir parçası olmak isteyen işletmeler, yeni teknik altyapı ve teknolojileri ile e-işletme yolunda ilerlemiştir.

Teknolojideki ilerlemelerin çoğunda işlerimiz kolaylaşıyor. Günümüz teknolojilerin gelişmesi ve bu teknolojilerin getirdiği yeniliklerle beraber Sanayi 4.0 devriminden söz edilebilir. Yeni sayısal endüstriyel teknolojinin yükselişi, dokuz temel teknoloji ilerlemesi tarafından desteklenen bir dönüşümdür. Büyük veri ve analiz, akıllı robotlar, simülasyon, yatay-dikey yazılım entegrasyonu, nesnelerin interneti, siber güvenlik, bulut, eklemeli üretim ve zenginleştirilmiş gerçeklik bu

oluşumundaki rolü çok büyüktür.

Elektronik Ticaretin kullanımında etkili olan kritik başarı faktörlerinin araştırılmasına yönelik bu çalışma temel olarak dört bölümden oluşmaktadır:

Çalışmanın birinci bölümünde Elektronik Ticaret tanımı, tarihsel süreci ile birlikte kullanılan araçları, türleri ve ödeme yöntemleri, e-ticaret güven unsurları incelenecektir. Çalışmanın devamında elektronik ticaret türleri üzerinde durulacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, kritik başarı faktörlerinin üzerinden durulacaktır. Kritik başarı faktörü yaklaşımını, bu faktörü seçiminden hangi süreçlerin yer aldığı, rolü ve önemi ile birlikte boyutları incelenecektir. Çalışmanın devamında ise avantajları ve dezavantajları ile beraber, stratejik boyutu üzerinden yapılan çalışmalar aktarılacaktır. Bu bölümün devamında kritik başarı faktörünün elektronik ticaret üzerindeki etkisi, elektronik ticaret üzerinde oluşan kritik başarı faktörleri literatür taraması sonucunda elde edilen bulgular paylaşılacak ve önemi üzerinden durulacaktır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, sanayi 4.0 kavramının tanımı, çevresi, sunduğu fırsatlar, teknolojik unsurları, uygulamadaki zorluklar ve Türkiye üzerindeki durumu ile beraber, sanayi 4.0'ın ve giderek sanayi 5.0'in elektronik ticaret üzerinde yarattığı etki üzerinden durulacaktır.

Çalışmanın son bölümünde ise çalışmanın araştırma bölümü yer almaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ELEKTRONİK TİCARETE İLİŞKİN KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1. ELEKTRONİK TİCARET: TANIMI VE ARAÇLARI

Bilişim teknolojilerinin hayatımıza girmesi ile birlikte iş yapış şekillerinde değişimler yaşanmıştır. Bu değişimle birlikte bilgilerin depolanmasında kolaylık, bilgiye hızlı erişim, verimlilik, üretkenlik gibi hizmet kalitesinde artış sağlanmıştır. İşletmelerin mal ve hizmetlerinin alım-satım işlemlerini web ortamında gerçekleştirmeleri elektronik ticaret kavramını meydana getirmiştir. Özellikle günümüz internet kullanıcılarının sayısının arttığını düşündüğümüz bu dönemde bu kavramın uzun bir süre işletmelerin bünyesinde yer alacağını söylememiz mümkündür. Bu bölümde e-ticaretin tanımı ve araçları üzerinde durulacaktır.

##### 1.1.1. Elektronik Ticaret Tanımı

E-Ticaret, bilgisayar aracılığı ile bir alt yapı kurulup mal ve hizmetlerin tüketiciye sunulması olarak adlandırılmaktadır. 1995 yılından itibaren hayatımıza giren e-ticaret günümüzde hemen her mal ve hizmetin sunulduğu sanal pazarlar haline gelmiştir. Küresel ekonominin de etkisi ile çok hızlı bir şekilde yayılan e-ticaret, beraberinde bazı yükümlükleri de getirmiştir. Vergilendirme ve muhasebe konusunda da geleneksel ticaret anlayışından farklı bir sistem kurulması gerekmektedir. Türkiye özellikle son yıllarda e-ticaret konusunda çok hızlı bir gelişim göstermiştir.

Elektronik Ticaret, alıcı ve satıcı arasında karşılıklı olarak para, mal veya hizmet değişiminin herhangi bir aşamasının internet teknolojileri kullanarak yapılmasıdır (Civelek 2017, 28-35).

İnternet ortamında alıcıların belirli sistemler vasıtasıyla gerçek veya sanal ürün ve hizmetleri, para karşılığı satın alma işlemidir (Bayhan 2017).

Akbank, e-ticareti şu şekilde tanımlamıştır; malların ve hizmet, reklam, üretim ve satış süreçlerinin güvenli bir yapı üzerinde internet ortamında gerçekleşmesidir. Tüketicilerin satın alma süreçlerinde fiziki ortamlarda ortadan kalkar ve bulunduğu noktadan ürün ve hizmete tek bir tuşla ulaşabilmektedir. Firmalar için ise, satış ve pazarlama olanağı sunan bir ortam yaratmaktadır (Akbank 2016).

Elektronik Ticaret, internete açılan mal ve hizmet süreçlerinin tanıtımı, sigorta, satış, ödeme ve dağıtım işlemlerinin bilgisayar ağları yardımı ile yapılmasıdır. Elektronik Ticaret, satış işlemlerinden birinin veya tamamının elektronik ortamda gerçekleştirmek sureti ile pazar araştırması, reklam, ödeme, sipariş ve teslimat olarak üzere üç aşamadan oluşmaktadır (E-Ticaret Çalışma 2016).

Elektronik Ticaret kavramı, bilgisayar ile birlikte iletişim teknolojisi birimlerinin gelişimine paralel oluşan, alım veya satım süreçlerinin kolay bir şekilde yapılmasını sağlayan yenilik olarak tanımlanabilir (Kılıç 2015, 4).

E-ticaret kavramı her türlü ürünün ve servisin iletişim ve bilgisayar teknolojisi kullanarak satılması ve satın alınmasını sağlayan süreçlerin tamamıdır. Başka bir ifadeye ise, ödeme işlemlerinin internet üzerinden yapıldığı alış ve satış süreçlerini içermektedir (PlatinMarket 2014).

E-Ticaret ve e-işlem süreci bilgisayar ve diğer iletişim araçlarının yardımcı ile ağlar üstünden gerçekleşen bir süreç olarak adlandırılır (Özmen, Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu 2013, 64:509).

E-Ticaret veya tam adı ile Elektronik Ticaret; işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını zaman kaybı olmadan gideren bir iş modelidir. Gerçek veya sanal ürünlerin belirli bir bedel karşılığında tüketicinin sanal ortamda satın alma sürecidir (CGN Yazılım 2017).

Genel olarak ticaret kavramı mal veya hizmetlerin alımı ve satımı olarak ifade edilmektedir. Elektronik ticaret ise, aynı şekilde bu süreçlerin elektronik ortamda gerçekleşmesidir. Elektronik ticaret, 7 gün 24 saat hizmet veren çevrimiçi mağaza, hız ve esnek oluşan yapılar ile diğer satış alanlarında farklı kılmaktadır. Bu kanalın ayrıcalıkları teknolojinin de gelişmesi ile beraber büyüme gösterecektir. Kanalın farkındalığını dikkate almak ise, işletme yönetiminin vereceği stratejik kararlar ile şekillenecektir.

### **1.1.2. Elektronik Ticaretin Faydaları**

E-Ticaret, yer ve mekân kavramı olmadan tüketicii 7 gün 24 saat çevrimiçi bir mağaza içinde dolaşıp satın almaya yönlendirmesi, basit kataloglar yardımı ile tüketicinin aradığı ürünleri hızlı bir şekilde bulabilmesi işletmelerin bu kanalları aktif

kullanmalarında yönlendirici olmuştur. Bu bölümde e-ticaretin gerek işletmeye gereksetüketiciye sunduğu faydaları üzerinde durulmuştur.

#### **1.1.2.1. İşletmeler Açısında Faydaları**

İşletmelerin kuruluş nedenleri, mal ve hizmet üretmek ve ürettiği bu mal ve hizmeti satıp kâr elde etmekle birlikte, işletmenin devamlılığını sağlamaktır. Bu devamlılığını mevcut satış kanalları dışında dijital ortamda da sağlayabilir. Elektronik Ticaret, kullanan veya kullanmak isteyen işletmeler için aşağıdaki faydaları sağlamaktadır (Elektronik Ticaret Rehberi 2016).

- Yer ve mekân kavramı olmadan bir ortamın yaratılması.
- Yeni bir reklam aracı ve satış kanalıdır.
- Ürünlerin satışlarını gerçekleştirilmesi ve arttırılması daha kolaydır
- En az işletme giderleri sağlar.
- Yeni müşteri edinmenin en iyi yoludur.
- Yüzlerce, binlerce ürünlerin satışı için fırsattır.
- Değişimlere uyum hızlı bir şekilde sağlamaktadır.
- Tüketici ile ilişkiler birebir yürütülmektedir.
- Karşılıklı pazarlama fırsatı bulundurmaktadır.
- Stokların maliyetlerini azaltmak adına fırsat yaratır.

#### **1.1.2.2. Tüketici Açısında Faydaları**

Satın alma kararlarımızı etkileyen birçok faktör var. Ancak bu faktörlerin büyük bir bölümü çevreden duyduğumuz kullanıcı deneyimlerinin de etkisi ile şekillenebilmektedir. Kimi zaman yorumları okur karar veririz, kimi zaman ürünü direkt satış noktasında inceleyip satışa yöneliriz. Elektronik ticaret sadece işletmelere değil, aynı şekilde tüketicilere de fayda sağlamaktadır. Elektronik ticaretin tüketici

açısından sağladığı faydaları şu şekilde sıralanmıştır (Elektronik Ticaret Rehberi 2016).

- Zamandan fayda sağlar.
- Fiziki olarak belirtilen yerlere gitmek yerine evden alışveriş imkânı sağlar.
- Ürünlerin çeşitleri daha hızlı ve rahat görülebilir.
- İhtiyaç için en uygun ürünü bulma şansı arttırır.
- Ürünlerle ilgili daha detaylı bilgi alınabilir.
- Ulaşım süreçlerinde harcanan maliyetleri azaltır.

### **1.1.3. Elektronik Ticaretin Araçları**

İşletmeler ürünlerini tanıtmak ve tüketicilere ulaştırmak adına birçok çalışma yapmaktadır. Kimi zaman bu çalışmalar TV kanalında, kimi zaman sosyal medya gibi yoğun olarak kullanılan diğer kanalları tercih etmektedirler. Bu bölümde elektronik ticaret için önemli olan araçlar üzerinde durulacaktır.

#### **1.1.3.1. Televizyon**

Televizyon, günlük hayatımızda vazgeçemediğimiz elektronik araçlardan biridir. Özellikle son dönemlerde televizyon üzerinde, telefonla vasıtasıyla yapılan satışlar ilgi görmektedir. Kitle iletişiminin tüm özelliklerini içinde bulunduran bir yapıya sahip olan televizyon, geniş topluluklara ulaşma yetisine sahiptir. Birçok tüketiciyi aynı mekânda bir araya getiren bir ilişki aracı görevini de yerine getirmektedir (Üner 2016, 35).

#### **1.1.3.2. Telefon**

Telefon hayatımızın her noktasında yer alan bir iletişim aracıdır. Önceleri sadece bir görüşme adına veya SMS göndermek adına kullandığımız iletişim aracı ile artık canlı görüşmeler, çevrimiçi alışveriş, sosyal medya gibi uygulamaları kullanarak iletişimi çok boyutlu yaşayabilmekteyiz. En eski iletişim araçlarından birisi olan

telefon aynı zamanda e-ticaretin de en eski araçlarından birisidir. İnteraktif özelliğe sahip telefon dünya çapına bir milyardan fazla hatla yayılan bir ağ (network) sistemidir (Yaşa 2016, 6). Dünya çevresinde fazlaca kullanım alanı bulmasının nedenlerinde bir tanesi kolay bir şekilde kullanabilir olmasıdır. Bu nedenden dolayı kurumsal oluşumlar tarafından da fazlaca faydalanılan ve tercih sebebi olan bir aygıt ve araç olarak kabul görmektedir (Nezhad 2016, 13:35-37).

#### **1.1.3.3. Faks**

İngilizce kısa adı faks olup veya belgegeçer olan, Facsimile (Latince fac similar yani kopyalamak) kelimesinden meydana gelmiş bir iletişim aygıtıdır. Telefon hatlarının yardımıyla, karşılıklı iki tarafta yer alan faks ile grafik, yazı, resim gibi verilerin ses sinyalleri halinde hızlı bir biçimde aktarılmasını sağlamaktadır (Çolakoğlu 2014). Her ne kadar kullanımı devam ediyor olsa da, e-posta hizmetlerinin ücretsiz ve yaygın olması nedeniyle, e-posta sistemleri daha çok tercih edilmektedir.

#### **1.1.3.4. Bilgisayar**

Bilgisayarlar, veriyi ve bilgiyi işleyen ve gerektiği durumlarda bu bilgileri çağırmanızı sağlayan elektronik aletlerdir. Bilgisayarlar yardımı ile dokümanlar yazdırabilir, mail atabilir veya internet üzerinden dolaşmamız sağlanabilir (Aktaş 2014). Diğer bir tanımı, kendine önceden sisteme yüklenmiş programlar gereğince çeşitli bilgileri-verileri uygun ortamlarda saklayan ve istenildiğinde geri getiren, çeşitli aritmetik ve mantıksal işlemler yapan elektronik bir cihazdır (B. Özcan 2016). Kısacası elektronik ortamda yapabileceğimiz birçok işlemde destek olabilecek bir elektronik aygıttır.

#### **1.1.3.5. İnternet**

Bilgisayar sistemlerini birbirine bağlayan elektronik iletişim ağına verilen isimdir (Türk Dil Kurumu 2016). Interconnected Networks'un kısaltması olan internet, birçok bilgisayar sistemlerini birbirine bağlayan, dünya çapında yayılmış olan mevcut iletişim ağıdır. Sürekli gelişen ve büyüyen bu ağ, bilgiyi saklama, paylaşma ve rahat erişme ihtiyacı neticesinde ortaya çıkmıştır (Akpınar 2016). İnternet, iletişim kolaylığı sağlamak ve bilgiye hızlı ve kolay ulaşabilmek için önemli bir teknoloji aracı olarak kullanılmaktadır (Uysal 2013, 4).

#### **1.1.3.6. İntranet**

Bir işletmenin bütün öğeleri içinde yer alan çeşitli bilgileri paylaşabildiği ağlardır. İntranet işletmelerin maliyetleri azaltmaya ve kullanıcıların gündelik bilgiye hızlıca ulaşmasında yardımcı olur (Türkyılmaz 2016). Yerel ve geniş alan ağları belirli bir işletme içindeki bilgisayarları birbirine bağlayan bir ağıdır. İntranetin temelde oluşturulma nedenleri işletme bünyesindeki bilgilerin ve bilgi işlem kapasitesinin paylaşımıdır (Koç 2015, 17).

#### **1.1.3.7. Elektronik Veri Değişimi (EDI)**

Elektronik veri alışverişi, farklı işletmelerin bilgisayarları arasında standart hale getirilmiş verilerin transferidir. EDI, özel kesimde daha çok bankacılık, üretim, sigorta ve endüstri gibi alanlarda kullanılırken; gümrük, kamu kesiminde, ulusal ve uluslararası ticaret, istatistik alanlarında kullanılmaktadır (Çak 2016, 24). EDI işletmelere aşağıdaki faydaları sağlamaktadır (Sakarya Üniversitesi 2015).

- Belgelerin iletim noktasına ulaşma süreleri ve bu süre dikkate alınarak sipariş zamanlarının azaltılması.
- İnsan unsurunun iletişim noktasında ortadan kaldırılması.  
(Büyük sorunlara sebep olacak, insan ve diğer hataların azaltılması.)
- Doğru ve hızlı veri akışı

- Denetim yöntemlerinin geliştirilmesinde daha etkin davranılması
- İş ilişkilerinde gelişme
- Rekabet gücü ve müşteri memnuniyetinin artması
- Üretkenliğin ve kârlılığın artması

#### **1.1.3.8. Bulut Teknolojisinin Elektronik Ticarete Kullanımı**

Bulut bilişim teknolojileri arttırılmış veri güvenliği ile beraber gelişmiş performans ve kolay entegrasyon özelliği ile şirketlere çok olanak sağlamaktadır (Editör 2018). Bulut bilişim teknolojilerinde büyük ölçüde yaralanan bir alandır e-ticarettir. E-Ticarete bugün bulut bilişim teknolojilerden elde edilen sayısız avantajları mevcuttur. Bu avantajları arasında, ölçeklenebilir olması servislerin talebe, trafiğe ve dönemsel artışlara kullanılabilir olmasına izin verir. Bulut süreci, işletmenin ihtiyaç duyduğu ölçeklenebilir mimariyi sağlar. Hızlı olması diğer bir avantajlarından biri, hız e-ticaret için en önemli konularından biridir. Aksama olmadan sitenin tüm süreçlerin eksiksiz yürütülmesi gerekmektedir. Trafikte ani bir artış yaşanması web sitesinin yavaşlamasına sebebiyet vermesi ile beraber süreçlerin aksamasına neden olacaktır. Hız bu alanda bulut bilişim tarafında daha fazla bant genişliği, depolama ve hesaplama sağlar. Maliyet azaltma, kullanım başına ödeme imkânı sağlamaktadır. İş büyüdükçe, donanım ve yazılım altyapısına yatırım yapılması gerekmez. Yedeklenebilir olması diğer bir avantajıdır.

Bir e-ticaret işi büyük ölçüde müşteri verilerine bağlıdır. Bu verilerin doğru yerde ve güvenli bir şekilde yedeklenmesi gerekmektedir. Bulut bilişim verilerin güvenli, yedekli ve kolay erişebilir durumda tutar. Bulut hizmetleri, e-ticaret şirketlerinin hedeflerine ulaşmasını ve müşterilere özel bir deneyim sunmasını mümkün kılmaktadır (Newgenapps 2017).

#### **1.1.3.9. Yapay Zekânın Elektronik Ticarete Kullanımı**

Elektronik ticaret, işletmelere verileri gerçek zamanlı olarak toplamasına, analiz etmesine izin vererek işletmenin daha verimli olmasını ve müşteri deneyimi

sağlayarak müşteri hakkında bildiklerine göre kişiselleştirmesini sağlar. Dünya ve Türkiye’de kullanılabilecek örnekler arasında yer alan sohbet olanağı ile 7/24 saat destek veren sistemlerin kullanılması sorunsuz marka deneyimini sağlayacaktır. İşletmeler bu süreçle beraber Facebook Messenger sohbet uygulamalarını kullanarak müşteriler ile iletişime geçebiliyor. CRM, e-ticaret iş süreçlerin en önemli noktalarında bir diğeridir. En iyi hizmeti verebilmek için verilerin toplanması, analiz edilmesi önemli diğer bir husustur. Satış, dünyamız ne kadar değişirse değişsin ticaret satışlara dayanır, net ve basittir. Satış ve satış sonrası hizmete kadar tüm müşteri yolculuğuna yardımcı olabilir. Ürün içerik yönetimi, stok yönetiminden ürün kataloğuna geçişten, işletmelerin önemli veri ve materyalleri izleyerek ve organize ederek sorunsuz müşteri deneyimleri sunmalarına olanak tanır. Müşteri hizmetleri, rekabetçi ekonomide olağanüstü müşteri hizmetleri çok önemlidir (Jenn Vande Zande 2018).

Pekin merkezli JD.com'un Siasun Robot & Automation Co Ltd ile stratejik bir ortaklık kurduğu raporları 2016 yılında yayınlandı. İşbirliğinin amacı, depo operasyonlarını iyileştirmek için robotlar gibi otomasyon teknolojisini kullanmaktır. İdeal olarak, bu sistem depolarda ürün ayırma ve dağıtımın hızını ve verimliliğini artıracak, böylece maliyetleri düşürecek ve sonuç olarak gelirleri arttıracaktır. Tavsiye motorları, işletmelerin web sitelerinde müşteri davranışlarını analiz eder ve hangi ürünlerin müşterilere hitap edeceğini ve önerilerde bulunabileceğini tahmin etmek için algoritmalar kullanır. Amazon’un hedeflediği pazarlama stratejisinin temelini oluşturan algoritmaları yönlendirerek, işletmenin en çok ilgilendiren ürünleri tahmin etmesini ve müşteri aramalarına göre özelleştirilmesini sağlamaktır. Sesle çalışan AI asistanı Temmuz 2017’de çıktı ve 499 yuan (yaklaşık 73.42 \$) ABD’li muadillerinden daha az satıldı. AI yardımcısı - eBay Shopbot, e-ticaret alanında başarılı bir rakip olarak, şirket tüketici ilgisini ve rekabet gücünü korumak için AI’yı kullanmak istemektedir.

Facebook haberci platformu aracılığıyla erişilen bir Chatbot olan eBay Shopbot, ilk olarak Ekim 2016’da pilot olarak uygulandı. Bot, kullanıcıların doğal dili kullanarak ilgi alanlarını kolayca bulmalarına yardımcı olmak için bir AI asistanı olarak işlev görür. Kullanıcılar metinle, sesli mesajla veya belirli bir ürünle ilgili akıllı telefonlarıyla çekilen resimlerle iletişim kurabilmektedir. Perakende sektörünün e-ticaret bölümünde yer alan AI, müşteri hizmetleri sorgulamalarını, ürün ambalajlama

ve teslimatını ve dâhili operasyonları da içeren birçok alanda uygulanmaktadır (Kumba Sennaar 2018).

#### 1.1.4. Elektronik Ticaret ve Geleneksel Ticaret

Türkiye’de alışveriş alışkanlıklarımız her geçen gün farklılık gösterebilmektedir. Elektronik ticaret ile kullanıcılara artık web sayfalarında rahatlıkla ürün araştırıp, inceleyebiliyor ve satın alma noktasına gelinceye kadar karşılaştırma yaparak bütçelerine uygun ürünleri görüntüleyebiliyor. Geleneksel ticaret anlayışında bu süreç kataloglar, görüşmeler vasıtasıyla yapıldığında tüketiciyi zorlayan ve ara ara kararsızlıklara iten durumların oluşmasında neden oluyor. Kullanıcılar için zaman ve mekâna bağımlı kalmadan sadece sanal dünya üzerinde ulaşabilecekleri yapının verdiği hizmet hem işletme açısından hem kullanıcı açısından önem arz etmektedir.

**Tablo 1. Geleneksel Ticaret- Elektronik Ticaret Karşılaştırılması**

|                         | Geleneksel Ticaret                          | Elektronik Ticaret             |
|-------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------|
|                         | <b>Satın Almayı Yapan İşletme</b>           |                                |
| Bilgi Edinme Yöntemleri | Görüşmeler, dergiler, kataloglar, reklamlar | Web sayfaları                  |
| Talep Belirtme Yöntemi  | Yazılı form                                 | Elektronik posta               |
| Talep Onayı             | Yazılı form                                 | Elektronik posta               |
| Fiyat Araştırması       | Kataloglar, görüşmeler                      | Web sayfaları                  |
| Sipariş Verme           | Yazılı form, fax                            | Elektronik posta, EDI          |
|                         | <b>Tedarikçi İşletme</b>                    |                                |
| Stok Kontrolü           | Yazılı form, fax, telefon                   | Çevrimiçi Veritabanı, EDI      |
| Sevkiyat Hazırlığı      | Yazılı form, fax, telefon                   | Elektronik Veritabanı, EDI     |
| İrsaliye Kesimi         | Yazılı form                                 | Çevrimiçi Veritabanı, EDI      |
| Fatura Kesimi           | Yazılı form                                 | Elektronik Posta, EDI          |
|                         | <b>Siparişi Yapan İşletme</b>               |                                |
| Teslimat Onayı          | Yazılı form                                 | Elektronik Posta, EDI          |
| Ödeme Programı          | Yazılı form                                 | Çevrimiçi Veritabanı, EDI      |
| Ödeme                   | Banka Havalesi, Posta, Tahsildar            | İnternet bankacılığı, EDI, EFT |

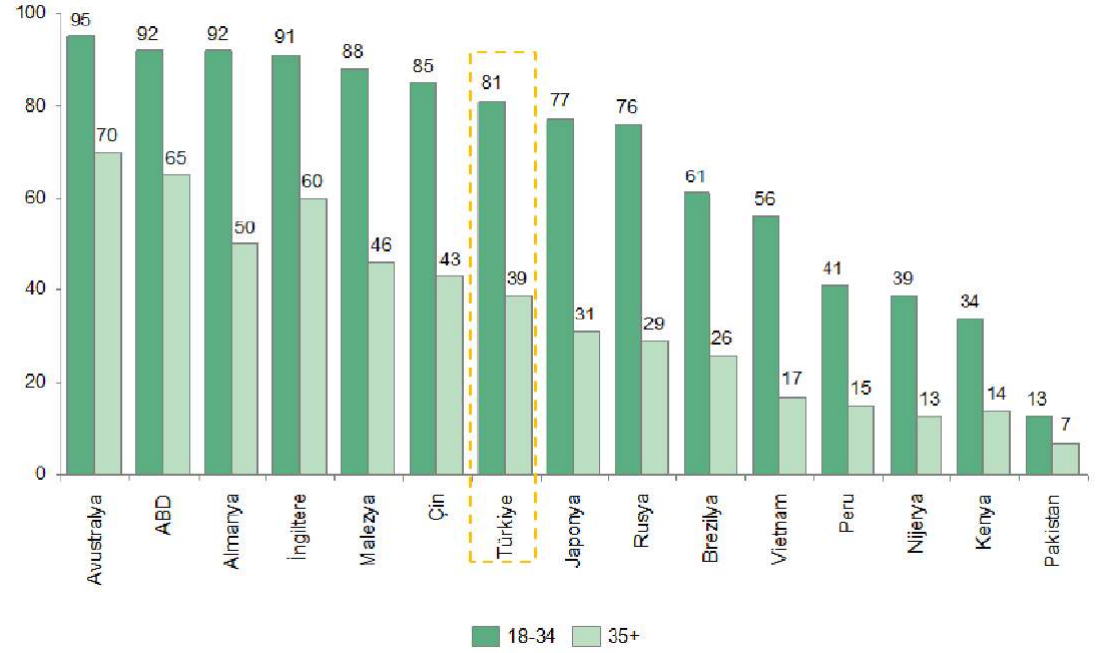
**Kaynak:** Elektronik Ticaret Hakkında Genel Bilgileri (2016) - [http://www.elektronikticaretrehberi.com/e-ticaret\\_genel\\_bilgiler.php](http://www.elektronikticaretrehberi.com/e-ticaret_genel_bilgiler.php) 23.03.2016 tarihinde erişildi (Elektronik Ticaret Hakkında Genel Bilgiler 2016).

#### **1.1.5. Mobil Ticaret (M-Ticaret)**

2016 döneminde %65' ulaşmış olan akıllı telefon penetrasyonu ile Türkiye, dünya ortalaması olan %60'ın üzerindedir. Akıllı telefon penetrasyonun arttığı ülkemizde mobil elektronik ticaret süreçleri içindeki payı %19 civarındadır. Genç nüfusun artması internetin popüler olmasındaki rolü büyüktür. Genç nüfus sahiplenme, kullanım eğilimleri, yeni teknolojilerini öğrenme durumu diğer yaş grupları incelendiğinde daha yüksektir. Bu eğilim Şekil 1'de net olarak aktarılmıştır. Yaş durumlarına göre akıllı telefon kullanımları, 18-34 yaş arası nüfusun, 35 yaş ve üzeri nüfusa göre akıllı telefon kullanma oranı daha yüksek seviyededir (TUSİAD 2017).

Mobil Ticaret adından da anlaşılacağı üzere ticaretin mobil üzerinde gerçekleşmesidir. Mobil Ticaret, “mobil telefon veya benzeri araçlar desteği ile yapılan, mal ve hizmetlerin satın alınması ve ücretlerinin ödenmesi işlemlerine verilen genel bir tanımdır. Mobil ticaret üzerinde işlemler iki aşamada sonlanır. İlk aşaması mobil uygulamalar üzerinde süreçler başlar ve bu uygulamalar üzerinden sonlanır. Diğer alanda ise bilgisayarda başlar, sadece ödeme kanalı olarak cep telefonuna yönlendirme yapılır, sonrasında yine alışveriş bilgisayar tarafında tamamlanır. Mobil Ticaret içinde yer alan uygulamalar, SMS/MMS, mobil kuponlar, mobil sitelere, mobil oyunlar, mobil reklam, mobil uygulamalar, konum bazlı servisler, mobil ticaret, mobil search, QR Kod, IVR (Interactive Voice Response) (EURO DMC 2016).

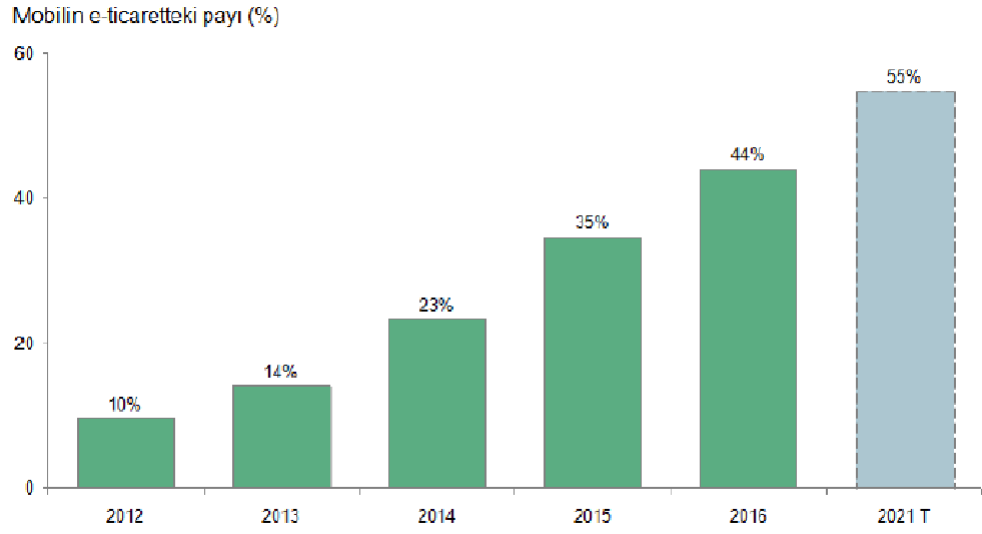
Akıllı Telefon Penetrasyonu (%)



Şekil 1. Yaş Kırılımlarına Göre Smartphone Sahipliği

**Kaynak:** Türkiye E-ticaret Raporu 2017 - Turkish E-commerce Report  
<http://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/9675-dijitallesen-dunyanin-itici-gucu-e-ticaret> 17.06.2017 tarihinde alındı (TUSİAD 2017).

Bilgisayar satışlarının düşmesine karşın mobil cihazlardaki satışların artması ve ciddi anlamda büyüyen internet penetrasyonu e-ticaretin değişimini sağlamış bu değişim ile beraber mobilin e-ticarete en önemli kanallarında biri haline getirmiştir. 2012 döneminde e-ticaretteki payı %10 olan mobilin, 4 yıl süresi içinde %44 seviyesine ulaşmıştır (TUSİAD 2017).



**Şekil 2. Dünya Geneline Mobilin E-Ticaretteki Payı**

**Kaynak:** Türkiye E-ticaret Raporu 2017 - Turkish E-commerce Report <http://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/9675-dijitallesen-dunyanin-itici-gucu-e-ticaret> 17.06.2017 tarihinde alındı (TUSİAD 2017).

#### 1.1.6. Çok Kanallı Ticaret (OmniChannel)

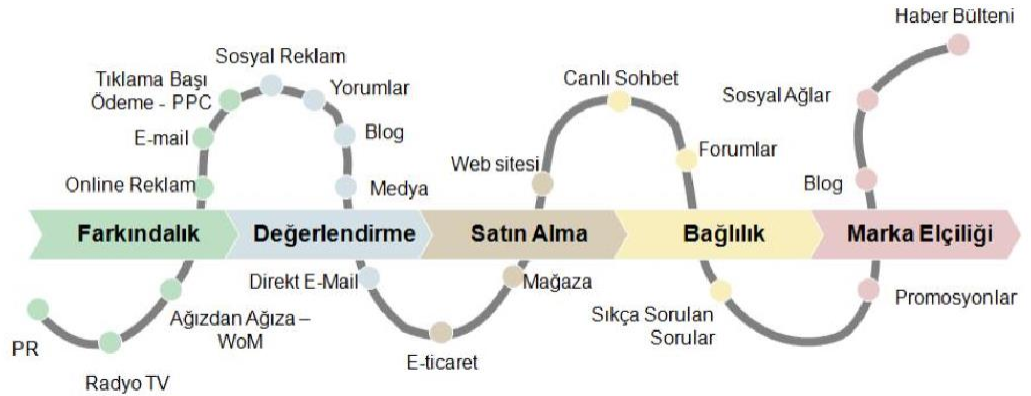
Omnichannel pazarlama, edinilmiş mükemmel alışveriş deneyiminin tutarlı ve entegre olması için alıcının-müşterinin gözlem yaparak ve elde ettiği bu deneyimin tüm kanallarda yönetilmesi anlamındadır. Çevrimiçi satış içinde en önemli noktalarında bir olan e-ticaret noktası, bu yaklaşımı ile sadece doğrudan satış dışında, etkileşim sağlamak için kullanıyor. Marka deneyiminin önemli olduğu bu yaklaşım için hayata geçirme noktasında işletmelerin teknik alt yapıyı çok iyi bilmesi ve detaylı bir şekilde planlama yapması gerekmektedir. (Propera 2016) Omnichannel'in aynı alıcının-müşterinin deneyimini farklı kanallardan sunabilmesidir. Omnichannel dönüşümün altında yoğun bir çalışma yatıyor.

Ülkemizde uygulanmakta olan perakende kanal uygulamaları yoğun olarak multichannel formatında ilerlemektedir. Yani fiziksel perakende noktaları ya da bankacılık için şube olarak düşünürsek, alıcı-müşteri bu kanaldan ayrı olarak bir de çevrimiçi mecralardan ürün ya da hizmete erişim sağlayabiliyor durumdadır (Ercan 2017).

Günümüz koşullarında özellikle sürekli değişim gösteren teknoloji ile beraber müşteriler-alıcılar artık, (TUSİAD 2017)

- Yer mekân gözetmeksizin her an markalarla iletişime geçmek (bağlantıya geçme)
- Her ürün ve servis için bu süreçleri oluşturan tüm bilgilere her kanal noktasında ulaşmak
- Tüm kanallarda marka ve markaları oluşturan tüm bilgilere alıcı-müşteri ile bağlantı içinde olmak
- Ve bu süreçler için asgari güç harcamayı arzu ediyorlar.

Bu nedenlerden dolayı alıcının-müşterinin bu süreçlerde alışveriş yolculuğu doğrusal ilerleyen süreçten çok, birçok noktadan beslenen bir uçuş planı olarak çağrılmaktadır.

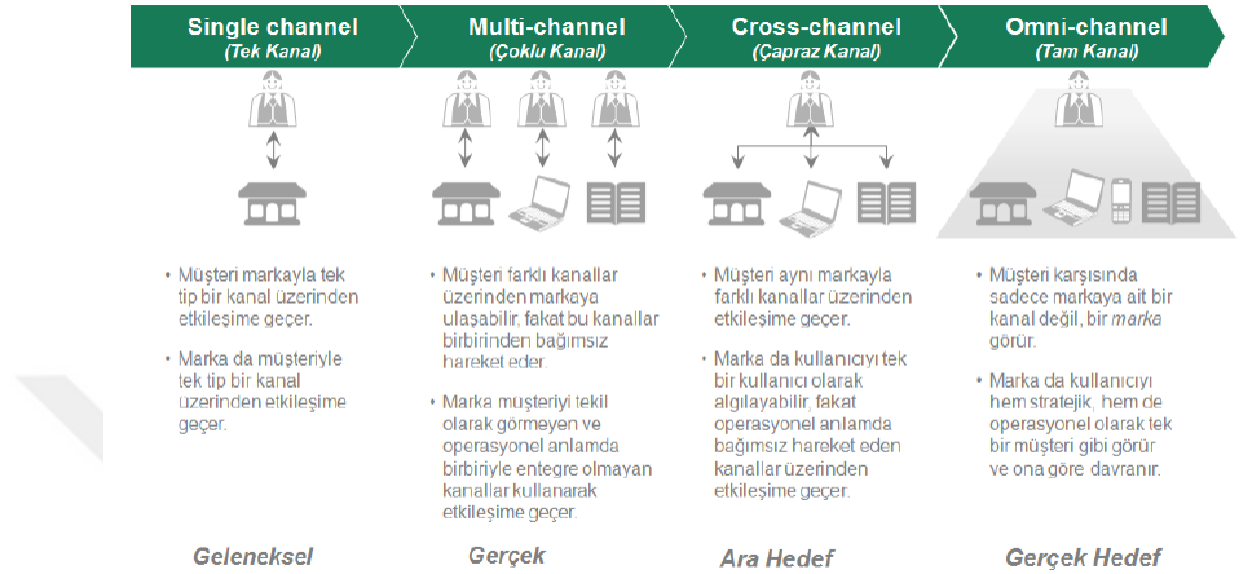


**Şekil 3. Yeni Dönem Müşteri Alışveriş Yolculuğu**

**Kaynak:** Türkiye E-ticaret Raporu 2017 - Turkish E-commerce Report <http://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/9675-dijitallesen-dunyanin-itici-gucu-e-ticaret> 17.06.2017 tarihinde alındı (TUSİAD 2017).

Klasik ticaret anlayışı tek kanal üzerinde hayata başlamıştı. Çapraz ve çoklu kanal yapıları ile bu sürecini devam ettirmektedir. Amaç ise farklı kanalların birbirlerini tamamlayacak şekilde alışveriş deneyimini omnichannel (tam kanal) sürecine ulaştırmaktadır. Bu açıklamada kanal olarak bahsedilen sadece offline ve çevrimiçi kanal değildir. Doğru olan omnichannel dünyada alıcının-müşterisinin karşısında sadece tek bir kanal noktasında değil, tüm marka kimliği ile kendisini

göstermelidir. Marka da alıcı-müşterisine hem operasyonel, hem de stratejik olarak tek bir müşteri gibi görmekte ve müşteriye ihtiyacı ile alışkanlıklarına göre tüketici tecrübesi sunmaktadır (TUSİAD 2017).



**Şekil 4. Omnichannel'a Giden Yolculuk**

**Kaynak:** Türkiye E-ticaret Raporu 2017 - Turkish E-commerce Report  
<http://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/9675-dijitallesen-dunyanin-itici-gucu-e-ticaret> 17.06.2017 tarihinde alındı (TUSİAD 2017).

#### 1.1.7. Elektronik Ticaret Ödeme Araçları

İnternet ortamında satışı gerçekleşen tüm ürünler için birçok ödeme yöntemi kullanılarak satın alma işlemi yapılmaktadır. Çevrimiçi alışverişte birden fazla ödeme yöntemi çıkmasına rağmen, kredi kartı ile alışveriş yapmak tüketicilere için daha çok tercih edilen bir yöntem haline geliyor. Bu bölümde elektronik ticaret içinde kullanılan ödeme araçları üzerinde durulacaktır.

##### 1.1.7.1. Kredi Kartı

Kredi kartı internet alışverişlerinde en çok tercih edilen yöntemlerinden biridir. Günümüzde banka, hem bireysel hem de kurumsal anlamda sunmuş olduğu geleneksel banka anlayışından çok farklıdır (Altuntaş 2014, 12). Kredi Kartı genel tanımı

itibariyle, bankaların tüketicilere belirli bir miktarda tanımladıkları limitle, belirli bir sürede anlaşma dâhilinde yer alan üye işyerlerinde pos cihazı vasıtasıyla yaptıkları alışveriş karşılığında kullanabildikleri borçlanma veya ödeme aracı olarak tanımlanmaktadır (Şallı 2016).

Elektronik ortamda gerçekleştirilmekte ticarete dönük olarak en fazla kullanım alanı bulmakta olan kredi kartlarının, ödeme nesnesi olarak kabul edilmesine rağmen, ilgili araçların ciddi anlamda güvenlik açığı taşıdığı kabul edilmesi gereken bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır (Nezhad 2016, 13:35-37).

Bir çevrimiçi alışveriş sistemi üzerinde ilerlediğinde, bu yönetimin basit adımları mevcuttur. Çevrimiçi alışveriş sitesini ziyarete eden müşteri, satın alma kararı verdiğini ürünü inceler ve sepete ekler. Bu aşamadan sonra ödeme aşamasına geçip, web sayfasının zorunlu olarak istediği tüm bilgileri eksiksiz giriş yaparak ödeme sürecini tamamlar ve sipariş aşaması tamamlanır.

Kredi kartı kullanım oranları her yıl artış göstermektedir. BKM yayımladığı raporda bu oranları Tablo 2’de rahatlıkla gözlemleyebiliriz.

**Tablo 2. 2013-2017 Yıllarında İnternette Yapılan Kredi Kartı İşlem Adetleri**

| Yıl  | Yerli Kredi Kartların<br>Yurt İçi ve Yurtdışı<br>Kullanımı | Yerli ve Yabancı Kredi<br>Kartların Yurt İçi<br>Kullanımı |
|------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 2013 | 193.324.855                                                | 168.061.356                                               |
| 2014 | 218.145.696                                                | 190.524.288                                               |
| 2015 | 260.927.719                                                | 227.161.419                                               |
| 2016 | 306.851.459                                                | 263.969.971                                               |
| 2017 | 386.145.059                                                | 329.883.931                                               |

**Kaynak:** Bankalar Arası Kart Merkezi (2018) <http://bkm.com.tr/internette-yapilan-kartli-odeme-islemleri/> 09.05.2018 tarihinde erişildi (BankalarArası Kart Merkezi 2018).

Dönemsel işlemler incelendiğinde bir önceki döneme göre artış gözlemlendiği tabloda görülmektedir.

**Tablo 3. 2013-2017 Yıllarında İnternette Yapılan Kredi Kartı İşlem Tutarları (Milyon TL)**

| Yıl  | Yerli Kredi Kartların Yurt İçi ve Yurtdışı Kullanımı | Yerli ve Yabancı Kredi Kartların Yurt İçi Kullanımı |
|------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 2013 | 34.508,91 ₺                                          | 34.606,04 ₺                                         |
| 2014 | 40.848,68 ₺                                          | 41.883,44 ₺                                         |
| 2015 | 55.284,00 ₺                                          | 55.389,00 ₺                                         |
| 2016 | 68.883,49 ₺                                          | 68.368,52 ₺                                         |
| 2017 | 98.255,97 ₺                                          | 99.069,52 ₺                                         |

**Kaynak:** Bankalar Arası Kart Merkezi (2018) <http://bkm.com.tr/internette-yapilan-kartli-odeme-islemleri/> 09.05.2018 tarihinde erişildi (Bankalar Arası Kart Merkezi 2018).

#### **1.1.7.2. Havale-EFT**

Havale-EFT yöntemi nakit parayı ifade eden bir kavramdır. Belirli bir banka kapsamında yer alan hesaplar arasında gerçekleştirilmekte olan parasal anlamdaki transfer işlemine “Havale” adı verilmektedir. Farklı bankalarda var olan hesaplar arasındaki parasal transfer işlemine ise “elektronik fon transferi (EFT)” adı verilmektedir (Nezhad 2016, 13:35-37). İşletmeler bu ödeme yönteminde tüketicilere ek olarak indirimler ve fırsatlar sunabilmektedir. Standart bir web sayfasında gerçekleşen ürün alım süreci ile aynı şekilde tekrar eden aşamalar, son bölümde ödemeyi tamamlayarak bitirmektedir. Özellikle işletmeler bu tip ödemelerde 24 (1 gün) ila 48 saat (2 gün) gibi bir süre içinde havalenin veya EFT işleminin gerçekleşmesini beklemektedir.

#### **1.1.7.3. Paramatik Kart**

Paramatik kartlar çoğunlukla ATM kartları, bankamatik kartları olarak da kullanılmaktadır. Bir hesaba bağlı çalışarak ilerleyen manyetik karttır. Kredi kartı ile aralarında çok fark bulunmasına rağmen, hesabınızda para mevcut ise çekebilir ve karta bağlı hesapta para yok ise çekemezsiniz. Bu kartlar ayrıca Debit Card olarak da adlandırılmaktadır (Ağaoğlu 2013).

Paramatik kartlar ile internet üzerinden alışveriş yapabildiğimiz bir dönemdeyiz. Bu alışverişte bankalar işlemi güvenli ödeme üzerinden gerçekleştirdiği durumda kabul etmektedir. Bu ödeme sistemi 3D Secure olarak adlandırılmaktadır. Kart sahibinin cep telefonuna gelen şifre ile alışverişini web sayfası üzerinde tamamlamasını sağlamaktadır. Kişiyi özel şifre olduğu için tüketici açısından bu şifrenin işletme ile paylaşılması doğru değildir. Özellikle telefonla yapılan siparişlerde çok talep edilmesine rağmen tüketicinin daha bilinçli hareket ederek kendisine gönderilmiş bu şifreyi üçüncü kişilere kesinlikle aktarmamalıdır.

#### **1.1.7.4. Bankalararası Kart Merkezi (BKM)**

BKM Express, BKM tarafından geliştirilen bir sistem olup, kredi kartı bilgilerini girmeden çevrimiçi alışveriş yapabileceğiniz gibi para gönderimi de yapabileceğiniz bir sistemdir. Güvenli, kolay ve ücretsiz bir yapıya sahiptir. İnternet alışverişinde BKM ile ödemeyi tercih edip, üye sayfasına giriş yaptıktan sonra kayıtlı kredi kartınızı seçip, varsa taksit sayısı ile SMS doğrulaması yapıldıktan sonra ödeme tamamlanır. Burada en önemli olan nokta, kredi kartı bilgilerinizi tanımladığınız için tekrar tekrar kart bilgilerinizi girmenize gerek yoktur. BKM Express ile 7 gün 24 saat para gönderme, yüz yüze alışveriş gibi seçenekleri mevcuttur. Uygulama şu an Türkiye’de 18 banka ile çalışmaktadır (BKM Express 2016).

#### **1.1.7.5. Türkiye’nin Ödeme Yöntemi (TROY)**

1 Nisan 2016 tarihinde hayatımıza giren TROY tıpkı Visa/Master gibi kart markası olup, kredi kartları, banka kartları ve ön ödemeli kartların sağ alt bölümünde yer almaktadır. Bu yöntem ile kredi kartınız ile alışveriş yapabilir veya ATM’den para çekebilirsiniz (TROY 2018). TROY Türk malı olup, kredi kartı sistemi ve işletimi ile ilgili tüm süreçleri BKM tarafından yürütülmektedir. TROY, başlangıç aşamasında sadece Türkiye’de geçerli olacaktır (Tüketici Finansmanı 2016). BKM’nin üye olduğu bankalara veya ödeme kuruluşlarına başvuru yaparak TROY kartınıza sahip olabilirsiniz. Mevcut kredi kartınızın veya banka kartları, ön ödemeli kartlarınızın değişimini isteyerek süreçler sonuçlanmaktadır.

#### **1.1.7.6. İşCep-Parakod**

İş Bankası tarafından gerçekleştirilen İşCep-Parakod uygulaması ile 7 gün 24 saat kolayca işlem yapıp, internet üzerinden alışveriş yapmanız mümkün. Bireysel bir iş bankası müşterisi iseniz, müşteri numarası ve şifreniz ile mobil işlem onay numarası, hızlı işlem ya da ileri düzeyde güvenlik sistemi (cep anahtar/mobil imza/intel doğrulama) ile uygulamaya giriş yapabilir, banka işlemlerini güvenli bir ortamda yapabilirsiniz. Ticari müşteri iseniz ticari müşteri numarası, kullanıcı kodu ile müşteri şifreniz ile işleminizi gerçekleştirebilirsiniz (İş Bankası 2016).

İnternet sayfasında, İşCep-Parakod ödeme uygulamasını kullanan firmalar üzerinde işlem gerçekleştirdiğinizde, ödeme aşamasında İşCep-Parakod ile ödemeyi seçtiğinizde ekranınıza QR kod ekrana gelmektedir. QR kodu cep telefonunuzdan indirdiğiniz İşCep-Parakod uygulamasına giriş yapıp, telefonunuzdan okuttuğunuzda işlem gerçekleşecektir.

#### **1.1.7.7. Kripto Para**

Kripto para, kriptografi vasıtasıyla finansal işlemlerin güvenli bir şekilde yapılmasına olanak sağlayan bir para birimidir. Bilgisayar üzerindeki yazılımlar tarafından üretildiği için herhangi bir fiziksel yapıya sahip değildir. Dijital ortam üzerinde oluşturulmuş para birimidir. Bitcoin, elektronik ortamda satın alımlarda kullanılır. Kripto para, yerleşmiş ve farklı bir para birimi olması en önemli özelliğidir. Güvenliğin altında yatan en önemli adımların başında işlemlerin tamamının sanal olarak gerçekleşmesidir. Banka hesaplarınızda olduğu gibi Bitcoin cüzdanınıza ait şifrenizi kimseyle paylaşmadığınız sürece hiçbir güvenlik sorunu yaşamazsınız (Hepsipay 2017).

Alışveriş yapma şekilleri değiştikçe, önümüzdeki yıllarda da çevrimiçi alışveriş yapanların sayısı da artacaktır. Daha fazla müşteriye hizmet için işletmeler çevrimiçi mağazalara sahip olmak istiyorlar. Bu süreçte özellikle Kripto para ile tahsilat yapılmasına olanak sağlayan ve dijital ekonomi için satış süreçlerini hızlandırmak adına Storiqa uygulaması devreye girmiştir. Bu uygulama ile kısa sürede web sitesini açıp, üçüncü taraf hizmetleri ile entegrasyonu kurarak 7 gün 24 saat hizmet vererek Kripto para ile tahsilat işlemi gerçekleştirebilirsiniz. Kurulumu basit

olan bu sistem ile doğrudan müşteri geri bildirimleri alabilir, reklam ve satış analizlerini yapabilirsiniz (Coingundem 2017).

Kripto para ile ödeme yapan ödeme işlemcileri arasında Coinbase popüler bir ödeme işlemcisidir. İşletme web sitesine ödeme butonlarını kolaylıkla eklenebilir. WordPress, WooCommerce, Magento ve ZenCart web sitelerinde eklentileri ayrıca sunmaktadır. BitPay, WooCommerce ve Magento da dâhil olmak üzere geniş bir e-ticaret sistemi yelpazesi için eklentilere sahiptir. BIPS, BigCommerce, WooCommerce, Shopify ve diğerleriyle ara yüz kurmak için eklentiler sunar. Kendi web sitesini kodlamayı tercih eden kişiler için API erişimi mevcuttur (Coingundem 2017).

1-31 Mart tarihleri arasında halka arz edilen Nexpara, Türk yazılım ekipleri tarafından geliştirilmiş, güvenilir, yerli ve yeni nesil kripto parasıdır. Türkiye’de yaşayan 80 milyon vatandaşa istinaden, sadece 80 milyon üretimi yapılacak ve dağıtımı gerçekleşecektir (Chip 2018). Nexpara’nın 14 Mart 2018 tarihi ve 09:30 saati itibarıyla satış işlemleri durdurulmuştur.

#### **1.1.7.8. Diğer Ödeme Araçları**

Elektronik Ticaret tarafında, kredi kartı ve havale ile ödemeler dışında birden fazla ödeme yönteminden bahsedebiliriz. Bu ödeme araçları şunlardır;

- Kapıda Nakit Ödeme
- Kapıda Kredi Kartı İle Ödeme
- Tele-Satış

**Kapıda Nakit Ödeme:** Genellikle, banka hesabı olmayan veya kredi kartı kullanmak istemeyen kullanıcıların tercih ettiği ödeme yöntemlerinden biridir. Siparişi web sayfasından verip, ödemeyi belirttiği teslimat adresine geldikten sonra ilgili tahsilat tutarını görevliye vererek imza karşılığında ürünü teslim almaktadır. Bu yöntemde güvenli bir kargo firması ile çalışmak hem işletme, hem kullanıcı açısından önem teşkil etmektedir. Ürünün teslim alınmadan önce kargonun incelenmesi ve gelen ürünün eksiksiz gönderildiğinde emin olmak önem arz etmektedir.

**Kapıda Kredi Kartı ile Ödeme:** Kapıda nakit ödemenin diğer bir yöntemidir. Ödeme fiziki pos vasıtasıyla gerçekleşir. Kimlik kontrolünün yapılması ileride oluşabilecek sorunların önüne geçmekte fayda sağlayacaktır. Kredi kartı bilgileri fiziki pos üzerinden geçer ve onay aldığı anda ise ürün imza karşılığı müşteriye teslim edilir.

**Tele-Satış:** Ödeme aşamasında işlemini gerçekleştiremeyen veya çevrimiçi alışverişe sıcak bakmayan tüketicilere telefonla işlem gerçekleştirebilmektedir. Ancak bu işlem öncesinde tüm süreçlerin (Kredi kartı, CVV2 numarası gibi kartın önemli numaraları) mutlaka IVR sisteminden gerçekleştirilmesi sağlanmalı.

Türkiye’de son dönemlerde yaşanan kredi kartı sorunları nedeni ile kullanıcılar çevrimiçi ortamda veya telefonla yapılan siparişlerde kredi kartı bilgilerini paylaşmaktan çekinmektedir. Özellikle çevrimiçi alışveriş sitelerinde bu sorunların önüne geçebilmek adına güvenli bir alt yapı altında ürünler sergilenmeli ve müşterinin markaya olan güven ile satış işlemini gerçekleştirmeyi sağlanmalı.

#### **1.1.8. Elektronik Ticarete Güvenlik**

Elektronik Ticaret sitelerinde en önemli unsurlardan biridir “Güven”. Güven sağlanmadığında alıcı ile satıcı arasında oluşabilecek sorunlar ortaya çıkabileceği gibi, tüketicinin tekrar sitenizi ziyaret etmemesine neden olabilecektir. Bu güveni oluşturabilmek için güçlü bir teknik yapı ile beraber devlet müdahalesi ile ortaya çıkan yeni yönetmeliklerin eksiksiz uygulanması gerekmektedir.

Global enformasyon altyapısı güvenilir ve tehlikeden uzak olmalıdır. Bu noktada kullanıcılara internet ve haberleşmelerinde kullanılan verilerin güvenli olduğunda emin olmazsa ise elektronik ticaretin gelişimi de başarı ile noktalanmayacaktır. Bu nedenle güvenli bir enformasyon altyapısı şu aşamaları gerektirir (Elektronik Ticaret Rehberi 2017).

- İletişim ağıdan güvenlik
- Bu ağlara yapılacak saldırılardan korumak için etkili araçlar
- Yetkisiz kişilerin bu ağları kullanmaması için güvenli şekilde korunmasını sağlamak
- Verilerin ve sistemlerin nasıl korunacağı konusunu bilen eğitimli iyi personel

#### **1.1.8.1. SSL Sertifikası (Secure Socket Layer)**

SSL sertifikası bilgi şifreleme sistemi olarak adlandırılmaktadır. 1996 yılında Netscape tarafından geliştirilip hayatımıza girmiştir. Tüm tarayıcılar tarafından desteklenerek çok büyük bir uygulama alanına yayıldı. Web sitelerinde gerçekleştireceğiniz alışverişlerde yapacağınız işlemlerde SSL Sertifikasına sahip web sitesi kullanmakta olduğunuz kredi kartı bilgilerinizi özel şifreleme tekniği ile bankanın sistemine aktaracaktır. Bu şekilde kötü niyetli üçüncü şahısların eline geçmesinin önüne geçilmiş olur. Bu yüzden SSL Sertifikası bu ve benzeri olumsuz olabilecek durumların önlemek adına geliştirilmiş bir güvenlik sistemi olarak adlandırılmaktadır (Iyzico 2014).

#### **1.1.8.2. SET (Secure Elektronik Transaction)**

MasterCard, IBM ve VISA gibi kuruluşlarında içinde olduğu elektronik ticarete, internet üzerinde güvenli bilgi aktarımı konusunda geliştirilmiş bir protokoldür. Özellikle gerçek zamanda (çevrimiçi) kredi kartı bilgilerini bankaya iletilmesi adına geliştirilmiş bir yapıdır. Kredi kartı ile yapılan ödeme (çevrimiçi-ödemeler) işlemlerinde internet üzerinde aktarımının güvenlik ve gizlilik entegrasyonu sağlar. SET protokolü çevrimiçi mağaza ile müşteri ve kredi kartı şirketi arasındaki ödeme aşamalarını şifreler. Bu işlemler ile taraf olarak herkes birbirini tanır ve bu süreçler ispatlanabilir. Bu “Tanıma” işlemleri, SSL işlemlerinde benzeyene bir dijital sertifikasyon sistemler vasıtasıyla gerçekleşmektedir (Elektronik Ticaret Rehberi 2017).

#### **1.1.8.3. PCI DSS Sertifikaları**

En büyük finans kuruluşları olan American Express, Visa, Master Card, JCB ve Diner Club bir araya gelerek oluşturduğu PCI DSS Konseyi’nin belirlediği PCI DSS Veri Güvenliği standartları, bütün dünyada kredi kartı ile güvenli bir şekilde ödeme yapılmasını hedefliyor. Sahtecilik ve Fraud işlemlerinde karşı koruma sağlayan PCI DSS Sertifikası, ödeme kartı denildiğinde her türlü aracı kapsamaktadır. Maaş kartı, para kartı, kredi kartı ve başka isimlerle anılan ödeme kartlarını kapsayan bu standartların uygulanması konusunda da PCI DSS tarafından sık sık gerekli baskı yapılıyor. (İHS-Blog 2017)

PCI DSS sertifikasına sahip olmak için aşağıda yer alan üç aşamadan oluşan bir uyumluluk aşaması bulunmaktadır.

### **1- Analiz Aşaması**

E-ticaret işletmeleri ve finans kurumlarının kredi kartı işlemleri sırasında sağladıkları veri akışı incelenir, kişisel bilgilerin güvenliği, kredi kartı bilgilerinin güvenli bir şekilde depolanması, kullanılması kontrol edilir ve kredi kartı bilgilerinin kopyalanması noktasında mevcut açıklar ortaya çıkartılır.

### **2- İyileştirme Aşaması**

Sahteciliğe karşı açıklar mevcut ise iyileştirme çalışmaları yapılır, kişisel verilerin depolanması ve kredi kartı bilgilerinin depolanmasında gereklilik şartı aranır. Bu durum gerekli değil ise verilerin saklanmaması sağlanır.

### **3- Belgeleme**

Verilerin iletimi, kullanımı, saklanması ve korunması konularında altı ana kriterden ve on iki başlık altında sunulan ana koşullara uyumluluğun belgelenmesi noktasıdır.

#### **1.1.8.4. 3D Secure**

Visa ve MasterCard tarafından geliştirilmiş e-ticaret işlemlerinde güvenliği artırmak amacıyla geliştirilmiş sistemdir. Verified by Visa ve MasterCard SecureCode logolarının yer aldığı sanal işyerlerinde yapılan tüm alışverişlerde MasterCard ve Visa güvencesi altındadır. Bu güvence ise hem kredi kartı sahiplerine hem de üye iş yerlerinde olabilecek olası sahtekârlık işlemlerine karşı garanti altına alınırlar (Bankalararası Kart Merkezi 2016).

3D işlemlerinde, tüketici ödeme aşamasında kendisinden istenilen tüm bilgileri ödeme ekranına giriş yapar. Bu aşamadan sonra tüketicinin cep telefonuna işlem ile ilgili özet bilgi ve şifre gönderilir. Şifrenin sipariş ekranına eksiksiz girilmesi ile beraber işlem tamamlanır. Her bankanın işleyişi farklı olsa da ortak noktada işlem güvenliği sağlamak adına yapılan sistemde çevrimiçi alışveriş keyfi güvenli bir ortam üzerinden sağlamaktadır.

#### **1.1.8.5. Elektronik İmza**

Elektronik imza, iletilen verilerin üçüncü bireylerin erişimi mümkün olmayan bir ortamda, bütünlüğü parçalanmadan ve bireylerin kimlik bilgileri onaylanarak gönderildiği, sanal ortamda veya elektronik araçlarla garanti altına alan karakter, harf ya da simgelerden oluşmaktadır. 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu uyarınca, güvenli dijital imza, ıslak imza ile hukuki olarak aynı sonucu doğurmaktadır (Özmen 2013, 64:509). Kimlik doğrulamak amacını isteyenlerin imzanın elektronik ortamda var olan hali olup elektronik ortamda ise imza yerine kullanılan bir kimlik doğrulama yapısıdır.

#### **1.1.8.6. Kişisel Verinin Korunması Kanunu (KVKK)**

6698 sayılı Kişisel Verinin Korunma Kanununun amacı kişisel verilerin işlenmesinde başta özel hayatın gizliliği olmak üzere kişilerin temel hak ve özgürlüklerini korumak ve kişisel verileri işleyen gerçek ve tüzel kişilerin yükümlülükleri ile uyacakları usul ve esasları düzenlemektir. Kişisel verinin korunması kanunu çerçevesinde işletmeler yapmış olduğu işlemler nedeniyle elde ettiği kişisel verilerin saklanması ve güvenliğinden sorumludur (Mevzuat.gov.tr 2016).

Müşteriler internet üzerinde herhangi bir alışveriş veya işlem yapmasalar bile ziyaret sırasında görüntülenen web sayfası içinde, işletmeler; ziyaret zamanını, lokasyonu, site içinde gezinme alışkanlıklarını, IP bilgisi gibi müşteri ile eşleşebilecek bilgileri çerezler yardımı ile topluyor. Bununla birlikte kullanıcıya ait iletişim bilgileri (adı-soyadı-adres-telefon-T.C.kimlik) alışveriş esnasında, iletişim formlarında ve üyelik kısmında doğrudan müşteriden isteniliyor. Kural olarak bu bilgiler kişinin açık rızası olmadan işlenmeyecek. Kişisel verileri ilgili kişinin onayı olmaksızın üçüncü kişilere iletmez ve başka amaçlarla kullanamaz (Mevzuat.gov.tr 2016).

#### **Kişisel Verilerin Korunması Kanunu İle İlgili Yapılması Gerekenler**

- Site için üyelik bölümünde hazırlanan üye sayfalarında üyelik sözleşmesi, kişisel verinin kanunun yer aldığı bölümde onay alınması ve bu onay kısmında yer alan bölümde sözleşmeye ulaşması gerekmektedir.

- Yeni üyelik için bu yapılacağı gibi eski üyeler içinde yeni bir bildirim yaparak onay alınması veya bildirim kabul etmeyen üyelerin üyelik bilgilerinin silinmesi gerekmektedir.
- Üyeliksiz alışveriş yapan üyelerinden, üyelik aşamasında olduğu gibi onay alınması gerekmektedir.

Kişisel verilerin korunması kanunu ile birlikte çerez kullanımı ilgili bildirimlerin önemi artmaktadır. Bu nedenle gizlilik ve çerez politikaları ile ilgili bilgileri bilgilendirme sistemleri ile müşterilere aktarılmalıdır.

#### **1.1.8.7. Elektronik Ticarete Güven Damgası (GDS)**

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın Elektronik ticarete güven damgasına ilişkin usul ve esasları belirlemek amacıyla 30088 sayılı "Elektronik Ticarete Güven Damgası Hakkında Tebliğ" 06.06.2017 itibariyle yayımlanmıştır. E-ticaret işletmelerin bakış açısı farklı olabilir ancak "güven" Türkiye e-ticaret içinde bir sorun olmayı sürdürmektedir. (Resmi Gazete 2017).

##### **1.1.8.7.1. Güven Damgası Tanımı**

Güven damgası, e-ticaret yapan işletmelerin zorunlu olmamakla beraber tebliği üzerine yer alan koşullara uyarak aldıkları damgadır. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından yetkilendirilecek "Güven Damgası Sağlayıcılar" tarafından verilmektedir. Güven damgası almak kesinlikle zorunlu değil. İsteyen firmalar bu damgayı alacak. Güven Damgası, e-ticarete Güven Damgası Tebliğ Taslağı'nda öngörülen minimum hizmet kalitesi ve güvenlik standartlarına uyan aracı hizmet sağlayıcıları ve hizmet sağlayıcılarına verilen elektronik işareti göstermektedir. Her bir e-ticaret web sitesi için ayrı ayrı başvuruda bulunmak mecburiyeti bulunmamaktadır. Güven damgasını başlangıçta almak yeterli olmayacaktır. Özellikle hizmete ve aracı sağlayıcısı için gerekli şartları taşımadığı tespit edilmesi durumunda güven damgası 1 yıl geçerlilik süresi devamında askıya alınabilir (Göçmen 2016).

E-Ticaret firmalarının güven damgasına başvuru yapmadan önce en fazla 3 ay içinde ve her takvim yılı içinde en az 1 defa sızma testi yaptırmaları gerekmektedir (BGA 2017).

#### **1.1.8.7.2. Güven Damgası Kullanımı İçin Gereken Şartlar**

30088 sayılı “Elektronik Ticarete Güven Damgası Hakkında Tebliğ” yayınlandıktan sonra firmalar için güven damgası kullanılmasında gereken şartları aşağıdadır (Resmi Gazete 2017).

- İşletmelerin kredi kartı ile yapılan alışverişlerde kredi kartı güvenliğini SSL sertifikası olarak şifreleme yöntemiyle sağlaması,
- Sitede yer alan bilgilerin kötü amaçlı kullanacak kişilerin eline geçmemesi adına düzenli olarak sızma testi yapılması,
- Sitenin Türkiye’deki internet, e-ticaret ve ödeme sistemlerini düzenleyen mevcut mevzuata uygun olarak işletilmesi,
- Çocukları olumsuz yönde etkileyecek içeriklerin bulunmaması
- Tedarik ve lojistik süreçlerinin açık ve anlaşılır şekilde müşterilere sunulması,
- Siteyi işleten ve hizmeti veren kişi ve şirketlerin bilgilerinin açık şekilde sunulması,
- Müşterilerle etkin iletişim yöntemleri ile cayma hakkı, ayıplı ürün gibi talep ve şikâyetlerin etkin şekilde çözümlenmesine yönelik sistemlerin sağlanması,
- E-ticaret sitesini işleten kişilerin daha önceden belirli suçlara karışmamış olması ve şirketin iflas etmiş olması halinde itibarın iadesinin sağlanmış olması

#### **1.1.8.7.3. Güven Damgası Düzenlemesinin Getirdikleri**

Tüketici güven damgasını gördüğü sitede, e-ticaret sitesinin belirli güvenlik ve hizmet kalitesi standartlarını yerine getirdiğini, güvenilir bir otorite tarafından denetlendiğini bilecektir.

Güven damgası olan sitelerde, alıcılar hem siparişleri hakkında bilgi alabilecek, talepleri varsa şikâyetlerini telefon aracılığı ile iletebilmesi için müşteri hizmetleri ile iletişim imkânı sunacak ve bu sürecin etkin bir şekilde de yönetilmesi ve sonuçlandırılması sağlanacaktır (Göksu 2016).

Güven damgası sağlayıcısı tarafından oluşturulacak şikâyetler ve uyuşmazlığa neden olan durumlar çözüm mekanizması ile e-ticaret süreci içinde çıkan

uyuşmazlıklar daha hızlı, etkin ve maliyetsiz çözümlenebilecek. Ayrıca tüketici, güven damgası tahsis edilen e-ticaret sitelerine yöneleceğinden, bu siteler diğeri sitelerin bir adım önünde olacak (Göksu 2016).

Uygulama sadece tüketicinin değıl, elektronik ortam içinde ticaret yapan işletmelerin haklarını da koruyacak. Anonim şirketler, kamu kurumu niteliğinde olan meslek kuruluşları güven damgası sağlayıcısı olabilecek. Uluslararası güven damgası çatı kuruluşlarından akredite olan ve tebliğde belirtilen şartları yerine getiren kamu kurumu niteliğini haiz meslek kuruluşları ve anonim şirketler, bakanlıkça güven damgası sağlayıcısı olarak yetkilendirilecek (Göksu 2016).

Güven damgası sağlayıcılar, askıya alınması, güven damgasının tahsis edilmesi ve iptaline ilişkin işlemleri yürütecek ve güven damgası tahsis edilen e-ticaret sitelerini denetleyecek (Göksu 2016).

#### **1.1.8.8. Elektronik Ticaret Bilgi Sistemi (ETBİS)**

İnternet alışverişlerinde müşteriyi korumak ve e-ticaret işletmelerin kayıt altına alınması adına 1 Aralık 2017 tarihi itibarıyla ETBİS uygulanmaya başlanmıştır. E-Ticaret hizmeti sunan firmalar için Aralık 2017 tarihine kadar ETBİS sistemine kayıt olma zorunluluğı getirilmiştir. ETBİS işlemlerinde zorunlu olan bu sürece kayıt olunmaması durumunda 5.000 TL'den başlayarak 20.000 TL ye kadar idari para cezası getirilmiştir. ETBİS'in amacı e-ticaret firmalarını kayıt altına alarak tüketicilerin güvenli bir ortamda alışveriş yapmalarını sağlamaktır. Bununla beraber internet üzerinde gerçekleşen sahtecilik işlemlerinin de önüne geçilmesini ve tüketicinin daha güvenli bir ortamda alışveriş yapmalarına yardımcı olmaktadır. Kayıt işlemleri eticaret.gov.tr üzerine yapılmakta olup e-devlet üzerinde işlemler sonlandırılmaktadır (Gümrük ve Ticaret Bakanlığı 2017).

## **1.2.ELEKTRONİK TİCARET İŞLETME FAALİYET ALANLARI VE ELEKTRONİK TİCARETTE MÜŞTERİ YAŞAM BOYU DEĞERİ**

### **1.2.1. Elektronik Ticaret Türleri**

Elektronik Ticaret, işletmelerde organizasyonların tüm birimleri ile iş birliği içindedir. Başlangıçta her işletme bir iş modeli geliştirmeye çalışsa da zaman bu süreç birimlerin ihtiyaçları doğrultusunda gelişip, değişebilmektedir. Bu modeller farklılık, değer yaratma gibi kavramları beraberinde getirmiştir. Mevcut müşteriye elde tutabilmek, yeni müşteri çekebilmek gibi birtakım faaliyetler artık e-ticaret modelleri ile kurgulanarak daha hızlı karşılanmaktadır.

Bu bölümde özellikle Dünyada ve Türkiye’de işletmelerin kullandıkları elektronik ticaret modellerinden bahsedilmiştir.

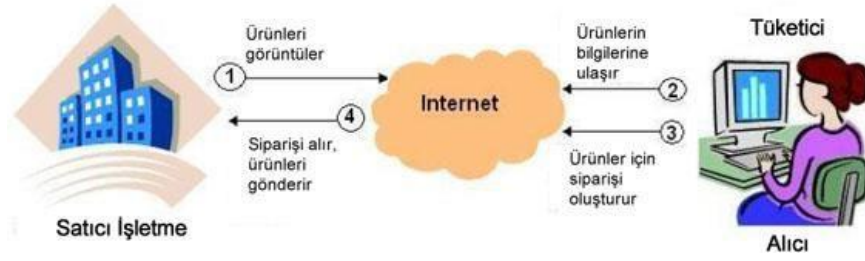
#### **1.2.1.1. İşletmeden, Tüketicie Yapılan Ticaret (B2C)**

İşletmeden tüketiciye yapılan ticaret şekli elektronik ticarete en çok kullanılan model arasında yer alır. Mal ve hizmetin çevrimiçi ortamda satışa açılması ve tüketicinin bu mal veya hizmete bir bedel ödeyerek satın alması sürecinde oluşur. Türkiye’de en iyi örnek verilecek site arasında Hepsiburada.com yer almaktadır. Buradaki satış süreci bir satıcı ve bir alıcı arasından gerçekleşmektedir. Satıcının sorumluluğu satın alınan mal ve hizmetin verilen süre için alıcıya ulaştırmasıdır.

B2C, işletmelerin bilgisayar ağlarını kullanarak tüketicilere ürünlerinin pazarlama, satış ve dağıtım faaliyetlerini gerçekleştirdikleri e-ticaret uygulama alanına verilen addır (Civelek 2017, 28-35).

B2C markaların ve e-ticaret sistemi ile hizmet veren işletmelerin müşterilerine yaptıkları satış işlemlerini kapsamaktadır. Bu satış işleminin amacı mevcut olan veya müşteri potansiyeli oluşturan hedef kitleye daha kolay ürün ve hizmet ulaştırmasıdır (Pazarlama İletişimi 2016).

Şekil 5’de B2C elektronik ticaret modelinin çalışma şekli gösterilmiştir.



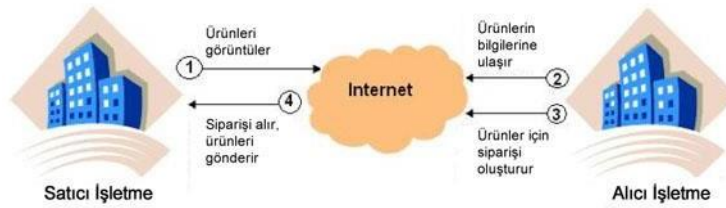
**Şekil 5. İşletmeden, Tüketicie Yapılan Elektronik Ticaret Modeli (B2C)**

**Kaynak:** B2C e-ticaret modeli nedir? Nasıl çalışır? <http://www.tuccarnet.com/e-ticaret-bilgi/b2c-eticaret-modeli-nedir-ve-nasil-calisir.html> 17.05.2017 tarihinde alındı (Tüccarnet 2012).

#### 1.2.1.2. İşletmeden, İşletmeye Yapılan Ticaret (B2B)

İşletmeden, işletmeye yapılan ticarete B2B (Business to Business) denilmektedir. Bir web sayfası vasıtasıyla işletmeler, cari işlemlerini, stok bilgileri, kampanya takibi, sipariş gibi süreçlerini çevrimiçi takip edip, kontrollerini sağladığı sistemlerdir. İşletmeler arası satış ya da pazarlama süreçlerine verilen tanım olarak ifade edilir (A. E. Baş 2016, 52) B2B, birçok işletme alıcı ve satıcı pozisyonunda elektronik ortamda bir araya gelerek alım satım işlemlerini gerçekleştirdiği dijital ticaret şekline verilen addır (Şenol 2016, 28).

Şekil 6’de B2B elektronik ticaret modelinin çalışma şekli gösterilmiştir.



**Şekil 6. İşletmeden, İşletmeye Yapılan Elektronik Ticaret Modeli (B2B)**

**Kaynak:** B2B e-ticaret modeli nedir? Nasıl çalışır? <http://www.tuccarnet.com/e-ticaret-bilgi/b2b-eticaret-modeli-nedir-ve-nasil-calisir.html> 17.05.2017 tarihinde alındı (Tüccarnet 2012).

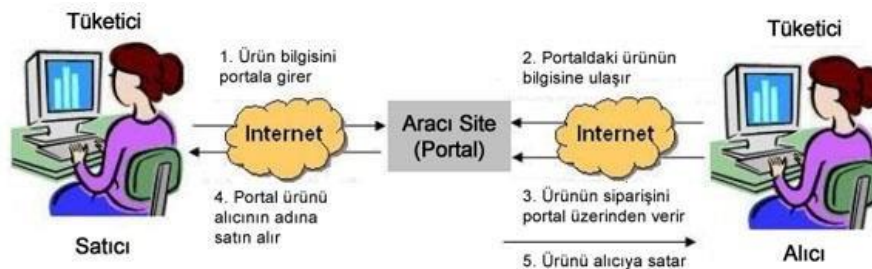
### 1.2.1.3. Tüketiciden, Tüketicie Yapılan Ticaret (C2C)

Tüketiciden, tüketiciye yapılan ticaret işlemlerinde, tüketicilerin çevrimiçi sistemler vasıtasıyla ürünlerini web ortamında satış için sergiledikleri yerlerdir. Açık arttırma siteleri ve pazaryerleri olarak da anılmaktadır. İşlemler aracı bir işletme vasıtası ile yapılır. Kurulan sisteme tüketici üye olur, mağazasını açar ve ürünlerini sergiler. Tüketici ürünleri satın alma kararı verdiğinde, satıcı ürünü belirtilen süre içinde kargolar ve ürün son tüketiciye ulaşır. Tüketici ürünü inceledikten sonra, belirtildiği şekilde gönderilmesi durumunda ürünü onaylar ve satıcıya para aktarım işlemi gerçekleşir. C2C için Dünyadaki en büyük örneği ebay.com sitesidir. Türkiye’de ise N11.com, Sahibinden.com, Gittigidiyor.com şeklinde sayılacak siteler mevcuttur. Ayrıca Haziran 2016 itibariyle B2C olarak adını duyurmuş Hepsiburada.com web sitesi, C2C hizmeti vermeye başlamıştır. C2C sitelerinde sadece satıcı olmayıp, üye olarak satın alma işlemi yapılmaktadır. (İdeasoft 2016).

C2C sitelerinde şu işlemleri yapılabilmektedir.

- Taşınabilir veya taşınmaz mallarınızı satmak veya satın almak,
- Kullanılmış veya kullanılmamış bir ürünü satmak veya satın almak,
- Açık arttırma ile bir ürünü satmak veya satın almak (İdeasoft 2016).

Şekil 7’de C2C elektronik ticaret modelinin çalışma şekli gösterilmiştir.



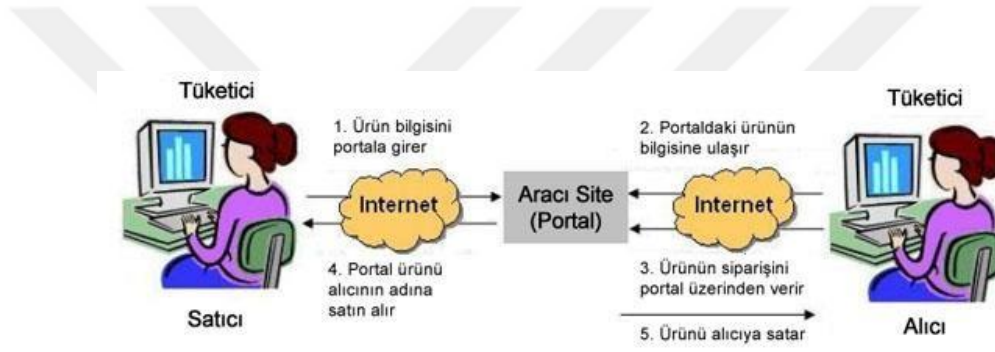
**Şekil 7. Tüketiciden, Tüketicie Yapılan Elektronik Ticaret Modeli (C2C)**

**Kaynak:** C2C e-ticaret modeli nedir? Nasıl çalışır? <http://www.tuccarnet.com/e-ticaret-bilgi/c2c-eticaret-modeli-nedir-ve-nasil-calisir.html> 17.05.2017 tarihinde alındı. (Tuccarnet 2012).

#### 1.2.1.4. Tüketiciden, İşletmeye Yapılan Ticaret (C2B)

İşletmelere tüketicilerin teklif sunması şeklinde yürütülmekte olan bir elektronik ticaret uygulaması olarak tanımlanır. Müşterilerin satın alma kararı verdikleri bir mal veya hizmet için işletmeye teklif sunması ve satıcının bu teklifi değerlendirerek cevap vermesi ile tamamlanan bir süreçtir. Çoğunlukla bu süreçler araçlar üzerinden yapılmaktadır. Uçak bileti, tatil rezervasyonu, tekne seyahati, araç kiralama gibi birçok alanlarda kullanılmakta. En iyi örnek ise [www.priceline.com](http://www.priceline.com) web sitesidir (Elektronik Ticaret 2016).

Şekil 8’de C2B elektronik ticaret modelinin çalışma şekli gösterilmiştir.



Şekil 8. Tüketiciden, İşletmeye Yapılan Elektronik Ticaret Modeli (C2B)

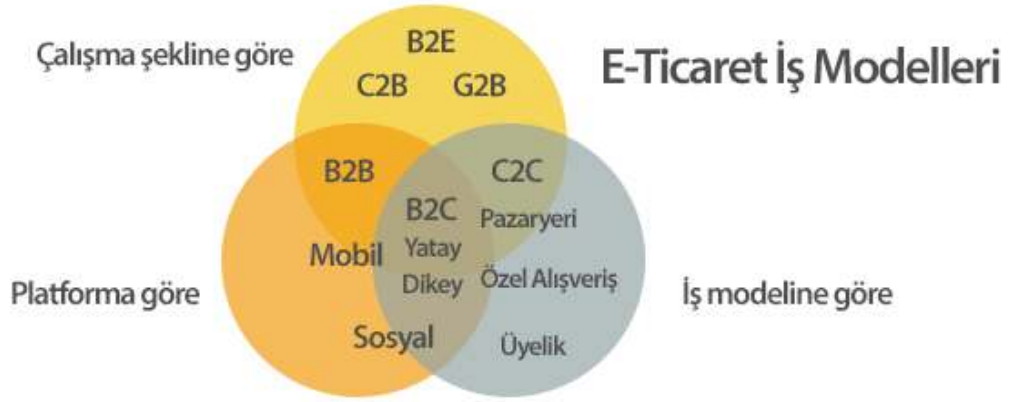
**Kaynak:** C2B e-ticaret modeli nedir? Nasıl çalışır? <http://www.tuccarnet.com/e-ticaret-bilgi/c2b-eticaret-modeli-nedir-ve-nasil-calisir.html> 17.05.2017 tarihinde alındı (Tuccarnet 2012).

Günümüzde bu süreçler arasından malın satış yönüne ve işin çıkış yerine göre dört temel yaklaşım ele alınmıştır.

| MALIN SATIŞ YÖNÜ |          |     |     |
|------------------|----------|-----|-----|
| İŞİN ÇIKIŞ YERİ  | İŞLETME  | B2B | B2C |
|                  | TÜKETİCİ | C2B | C2C |

**Şekil 9. Elektronik Ticaret Dört Temel Yaklaşım**

**Kaynak:** Elektronik Ticaret (2016) <http://elektronikticaret.weebly.com/e-ticaret-modelleri.html>  
24.03.2016 tarihinde erişildi (Elektronik Ticaret 2016).

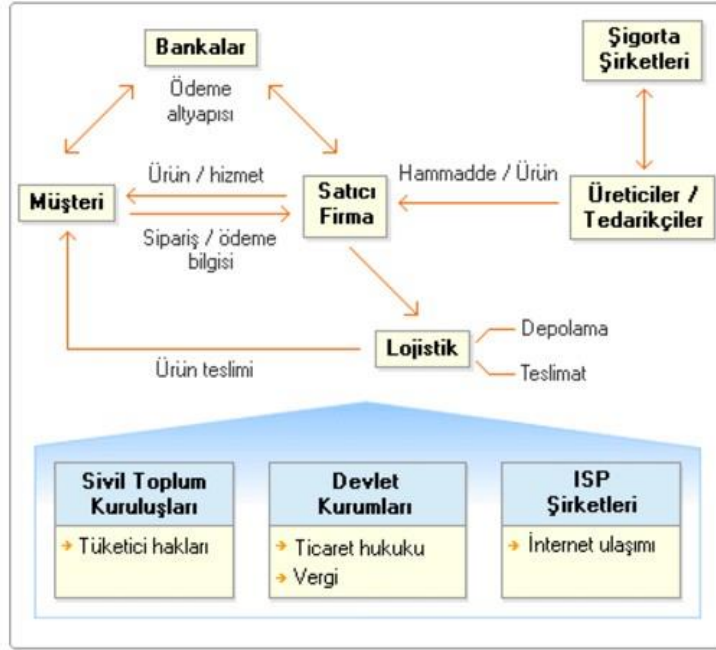


**Şekil 10. Elektronik Ticaret İş Modelleri**

**Kaynak:** Docplayer - Elektronik Ticaret İş Modelleri (2016) <http://docplayer.biz.tr/docs-images/18/748569/images/5-0.png> 25.03.2016 tarihinde alındı (Docplayer 2016).

Elektronik Ticaret'in içinde yer alan diğer modelleri şöyle sıralayabiliriz.

- B2E (Business to Employee - İşletmeden Çalışanına)
- B2G (Busines to Government - İşletmeden Devlete)
- G2B (Government to Business - Devletten İşletmeye)
- G2G (Government to Government - Devletten Devlete)
- G2C (Government to Consumer - Devletten Tüketicieye)
- C2G (Consumer to Government - Tüketiciden Devlete)



**Şekil 11. Elektronik Ticaretin Çalışma Sistemi**

**Kaynak:** Elektronik Ticaret Merkezi (2016) <http://www.e-ticaretmerkezi.net/eticaretislemleri.php>  
24.03.2016 tarihinde alındı (E-Ticaret Merkezi 2016).

#### 1.2.1.5. İşletmeden, İşletmeye-Tüketicie Yapılan Ticaret (B2B2C)

B2B2C, “İşletmeden işletmeye, işletmeden müşteriye” için kullanılan bir kısaltma, tamamlanmış bir ürün ya da hizmet işlemi için işletmeden işletmeye (B2B) ve işletmede Müşteriye (B2C) uygulamalarını birleştiren gelişmekte olan bir e-ticaret modelidir. Kullanım şekli: “Şu üretici sadece dağıtıcı ya da perakendeciler aracılığıyla değil aynı zamanda e-ticaret sitesi üzerinden doğrudan müşteriye satış yaptığı bir B2B2C iş modeli kullanır.” (Insitesoft 2016).

Başarılı bir B2B2C girişimi hazırlık gerektirir. B2B2C e-ticaret girişimleri başlangıçta mevcut satış kanallarınıza rekabet ya da potansiyel bir yedeği gibi görünebilir. Doğru mesaj ve konumlandırma ile kanal ortaklarınız doğrudan müşteriye ulaştığınız sitenize kuruluşunuz ile ilişkilerine bir tehdit olarak değil, yeni satış adamınızı görme amacıyla geleceklerdir. İyi planlanmış bir e-ticaret stratejisine adapte olan ve stratejiyi yöneten B2B oyuncularını hızla kendi pazarlarında engelleyici olmaktan ve dijital ayak izlerini yaymak için fırsat görmekteyirler.

B2B2C, çok sayıda küçük ve orta büyüklükteki işletmelere ödeme fonksiyonu olan satış platformları sağlayarak, satıcıların ürünlerini sergilemesi ve alıcıların da ürünleri seçmesi için net bir platformdur. Zaman ve mekân kısıtlaması olmaksızın, tedarikçiler, satıcılar ve müşteriler arasında, dünya çapında ve daha açık doğrudan bir bağlantıdır. B2B, B2C gibi geleneksel modeller ile karşılaştırıldığında daha düşük maliyetlidirler. B2B2C tedarikçileri, üreticileri, dağıtıcı ve tüketicileri birbirine bağlar. B2B2C aracılığın özüdür, etkili bütünleşme hedefine ulaşmak için tüketiciler ile işletmeleri birbirine bağlar, üretime dönük satıcıları ve satışa dönük tüketicileri birleştirir. Bir yerde, B2B2C e-ticaret modu tedarik zincirlerinin bir ağıdır. Çeşitli sektörlerde, üreticilerden aracılara ve müşterilere gelen dikey zincirler bir platformda bir araya entegre edilmişlerdir. Tam B2B2C e-iş modeli değer yaratımının özü olan e-ticaret modu inovasyonunun neticesidir (Zhao 2012, 3).

#### **1.2.1.6. Yeni Gelişmeler**

Elektronik Ticaret içinde son dönemlerde, mal ve toplulukların mobil çağın kuşağının yoğun kullanması nedeni ile P2P (Peer-to-Peer) denilen, Tüketiciden, Tüketicieye ticaretin bir diğer çeşidi, arkadaşlar arası ticaret şeklinde tanım ilave edilmiştir (Elektronik Ticaret 2016).

İşletmeler daha çok müşteriye ulaşmak ve satışlarını arttırmak için sosyal ticaret üzerinde aktif rol almaya devam ediyor. 2018 dönemi içinde sosyal ticaret süreçlerinde müşterinin de sesini kullanarak daha dikkat çekici reklamlar ile çevrimiçi alışveriş deneyimi sağlayabilirsiniz. Rakamlarla 2017 yılı sonunda Instagram'da neredeyse 1 milyar aktif kullanıcı var, Dünya genelinde trafiğin %5'i Pinterest üzerinden geliyor, Facebook'un 2 milyardan fazla aktif kullanıcısı var ve dijital reklamcılıkta önemli rol oynuyor.

Sosyal ticaret, önemli tüketicinin karar verme sürecini ne denli etkilediğini görme şansınız oluyor. Instagram yayınları özellikler markaların hikâye vb. paylaşımları tüketici dikkatini çekmektedir. Bu nedenle özellik günümüz sosyal ticaret çalışmaları üzerinde aşağıdaki adımlar önem taşımaktadır (Koss 2018).

**Bir Instagram markası olun:** Instagram, 2017 yılı sonunda 800 milyon kullanıcıya ölçekleme yapıyor. Müşterinin dikkatini görsel içeriğinin dikkat çektiğini gözlemliyor.

**Etkileyenleri bulun:** Instagram üzerinde özellikle marka haline gelmiş kullanıcıları bulun. Takipçi sayılarının yüksek olması işletmeler için reklam adına fayda sağlayacak bir kitleye ulaşmalarını sağlayacaktır.

**Pintereste etkili olun:** Pinterest e-ticaret uzmanları tarafında arama motorlarının bir sonraki adımı olarak görüyor. Sadece fikir toplamak değil ayrıca bir pazarlama aracı olarak ortaya çıkıyor. Bu alanda özellikle marka ile ilgili panolar oluşturmak ve bu panolara görseller ekleyerek keşifler oluşturmak müşteri ilgisini çekecektir.

**Facebook reklamlarını kullanın:** Facebook kitlesinin büyüklüğü göz önünde bulundurduğumuzda reklamlar ciddi önem kazanmaktadır. Tanıtım ve içeriğinizi oluşturup hedef kitlenizi belirleyerek güçlü reklamlar meydana getirebilirsiniz. Böylece markanızın bilinirliğini arttırabilirsiniz.

Özellikle son dönemlerde Instagram gibi doğrudan satış kanalı olarak kullanılmaya başlansa da bu mecranın mevcutta e-ticaret amaçlı kullanımı kurumsal olmayan küçük girişimciler arasından daha yaygın olarak gözükmemektedir. Instagram gibi kanalları size ait bir e-ticaret sitesi gibi kurguladığınızı veya bu kanalda tüketiciyi rahatlıkla yönlendirebileceğiniz bir kanal olarak düşünülmemeli. Teslimat ve ödemeler konusunda hassas davranılması, tüketiciyi kızdırmadan ve küstürmeden yapmak gerekmektedir. Bu tip kanallarda çıkan zorluklara hazırlıklı olmalı ve tüketici mağdur edilmeden süreçlerin eksiksiz yürütülmesi gerekmektedir.

KPMG Türkiye'nin perakende alışkanlıklarını üzerinde etkisi olan S-Ticaret ile ilgili yaptığı araştırmada, beş yılda on kat büyüyen sosyal ticaret, Z kuşağının da etkisi ile perakendede yıkıcı etki bırakmaya hazırlanıyor. S-Ticaret sosyal ağlar üzerinde yapılan ticareti hem de sosyal ağlar üzerindeki satın alma kararlarını etkiliyor. Başlangıçta markaların farkındalık yaratmak adına kullandığı ancak zamanla hızlı ve pratik hale gelmiştir. Sosyal medya üzerinden %74'lük kısmı tüketicilerin satın alma kararlarında etkilidir. Sosyal medya özellikle son dönemlerden sonra sosyal vitrinler haline gelmeye başlayacaktır. S-Ticaret, gerekli alt yapı yatırımları yapılarak güven sorunu aşılsa önümüzdeki yıllarda daha çok büyüme göstermeye devam edecektir. Ancak vergisiz ticaret yapan sosyal medya hesapları yakın dönem içinde

vergi cezaları ile karşılaşabilirler. (Para Dergisi 2018, 48-50).

KPMG Türkiye'nin araştırmasına göre, Türkiye'de Tüketicilerin yüzde %92'si haftada en az bir kez sosyal ağları, yüzde %65'i ise video izlemek platformlarını tercih ediyor. X kuşağının yüzde %61'inin sosyal ağları iş amaçlı, Z kuşağının ise yüzde 87'sinin müzik dinlemek için kullandığı gözlemlenmiştir. Z kuşağının yüzde %80'i sosyal platformları alışveriş amacıyla da kullanıyor. Tüketicilerin %83'ü bir ürün ya da hizmet satın almadan önce sosyal ağlarda araştırma yapıyor. Satın alma kararlarında “influencer” olarak adlandırılan popüler sayfalar etkili oluyor. Özellikle Z kuşağında %47 ile bu popüler hesaplardan çok etkilenen kuşak olarak önde gidiyor. (Para Dergisi 2018, 48-50).

Yaş grubu bakımından şimdiye kadar sosyal ticaret üzerinden en fazla %30 oranıyla Z kuşağı deneyimlerken, %71 ile Instagram en fazla tercih edilen sosyal ağ olmuştur (Para Dergisi 2018, 48-50).

KPMG'nin araştırmasında yer alan diğer başlıklar, (Para Dergisi 2018, 48-50)

- Statista verilerine göre Ocak 2018'de dünya nüfusunun %53'ü yani 4 milyar aktif internet kullanıcısı mevcuttur. Bu kullanıcıların 3.2 milyarının sosyal ağları aktiftir.
- Sosyal medya platformları arasında 2 milyar üzerinde kullanıcıyla Facebook yer almakta. 1.5 milyar Youtube, 1.3 milyar ile WhatsApp izliyor. Instagram ise 800 milyon, Twitter ise 330 milyon, LinkedIn 260 milyon ve Snapchat ise 255 milyon kullanıcıya sahip.
- Dünyada sosyal ticaretin toplam büyüklüğü 2011'de 5 milyar dolardı. 2016 yılında bu rakam 50 milyar dolara çıkmıştır. Technavio'nun küresel sosyal ticaret pazarı 2017-2021 raporuna göre, 2021 yılına kadar pazarın 166 milyar dolara ulaşacağını öngörüyor. Bu durum mobil cihazların kullanımı ile ilgilidir.
- 2016'da dünya nüfusunun %63'ü mobil telefon sahibiydi. 2019'da bu oranın %67 çıkacağı, 2.7 milyar kişinin akıllı telefon kullanacağı öngörülüyor.

Emarketer verilerine göre 2017’de toplam e-ticaret satışlarının %35’i mobilden geldi. Bu oranın 2021 yılında ise %50’yi geçeceği tahmin ediliyor.

- Statista’nın ABD’de pazarlama ve reklam profesyonelleriyle gerçekleştirdiği son ankete göre 2018’de pazarlama stratejilerine en büyük etki %33 oranıyla sosyal mesajlaşmadan gelecek.
- Sosyal ağlar üzerinde genç tüketiciler çok etkili. 16-24 yaş arasında sosyal ağların %25’i, 25-34 yaş arası kullanıcıların ise yüzde %23’ü “bir markanın veya ürünün sosyal medyada beğenildiğini veya desteklendiğini görmek beni satın almaya teşvik ediyor” diyor.
- 1995 yılı sonrası doğanların dâhil edildiği Z kuşağı, 2020’de yaklaşık 2.6 milyar nüfus ile dünya genelindeki en büyük tüketici grubunu oluşturacak. Bu kuşa alışverişte sosyal medyadaki bağlantılardan ilham alıyor. Kredi kartı kullanımına şüpheyile yaklaşıyor ve tasarrufa önem veriyor.

### **1.2.2. Elektronik Ticarete Yaşam Boyu Müşteri Değeri**

E-ticarete, “Yaşam Boyutu Müşteri Değeri” müşterinizin tüm yaşamları boyunca işletmeniz için katkıda bulunduğu değeridir (Yonca 2016).

#### **Tarihli Yaşam Boyu Müşteri Değeri**

Bireysel bir tüketici için tüm tarihli satın alımlardan elde edilen brüt kârın toplamıdır.

#### **Tahminli Yaşam Boyu Müşteri Değeri**

Bir e-ticaret işletmecisi iseniz, müşterinin yaşam boyu değeri en önemli metriklerden biridir. Yaşam boyu müşteri değeri, size en iyi ve en kârlı müşterileri veren kanallara odaklanmanıza yardımcı olur. Pazarlama kanallarınızı, ilk satın alma işlemindeki brüt kârdan ziyade, bir markanın markanıza kattığı ömür boyu değer açısından optimize etmelisiniz. Müşterilerinizle ilgili en yüksek yaşam boyu müşteri değeri ile ilgili bilgiler de, demografik açıdan tam olarak kimlerin hedefleme yapmanız gerektiğini anlamanızı sağlayacaktır. Verileri doğal gruplara (veya kümelere) göre düzenleyerek, ilk satın alımlarını yapmak için en iyi müşterilerinizi teşvik eden

davranışsal tetikleyicileri keşfedebilirsiniz. En değerli müşterilerinize özel ilgi göstererek zamanınıza odaklanmak gerekir. Pareto'nun kullanışlı küçük ilkesine göre: Müşterilerinizin% 20'si, gelirinizin% 80'ini oluşturur (B. Özcan 2018).

En değerli müşterilerinizi tanımlamak için yaşam boyu müşteri değerini kullanmak, müşteri hizmetleri kaynaklarınızı nereye yönlendireceğinize karar vermenize yardımcı olacaktır. En değerli (ve kârlı) müşterilerinize dikkat etmeniz, en önemli segmentinizle daha iyi hizmet sunarak güçlü ilişkiler geliştirmenin yanı sıra, marjlarınızı artırmanıza yardımcı olacaktır (Gotham 2017).

### **Yaşam Boyu Müşteri Değerini Hesaplama**

$CLV \text{ (Tarihi)} = (\text{Transaction1} + \text{Transaction2} + \text{Transaction3...} + \text{TransactionN}) \times AGM$  (Gotham 2017).

**(CLV = Yaşam Boyu Müşteri Değeri)**

**(AGM = Ortalama Brüt Marj)**

Net kârı temel alarak müşteri yaşama boyu değerini hesaplamak, işletmelerin mağazalarına katkıda bulunduğu gerçek karı verir. Bu, müşteri hizmetleri maliyetlerini, geri dönüş maliyetlerini, satın alma maliyetlerini, işaretleme araçlarının maliyetlerini vb. hesaba katmaktadır.

### **Tahminli Yaşam Boyu Müşteri Değeri**

Tahmine dayalı müşteri yaşama boyu algoritmaları, bir müşterinin tüm ömrü boyunca mağazanızın nihayetinde vereceği toplam değeri tahmin ederek daha doğru bir CLV değeri elde etmeye çalışır. "CLV her zaman bir müşteriden gelecekteki tüm gelirin toplamının NPV'sidir (net bugünkü değeridir).

$$CLV = ((T \times AOV)AGM)ALT$$

T = Ortalama aylık işlemler

AOV = Ortalama sipariş değeri

ALT = Ortalama Müşteri Ömrü (aylar içinde)

AGM = Ortalama brüt kâr marjı

Müşteri ömrünün ( GML ) başına yukarıdaki denklem brüt marj katkısıdır.

$$CLV = GML\left(\frac{R}{1+D-R}\right)$$

R = aylık tutma oranı

D = aylık iskonto oranı

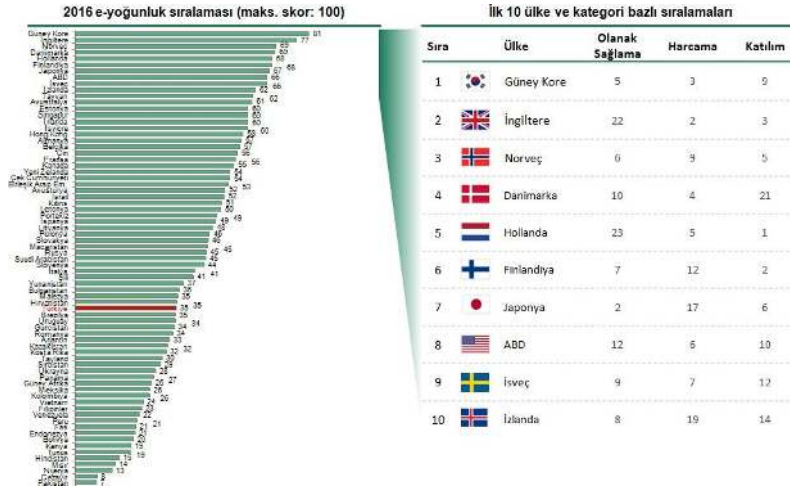
Bu modellerin hiçbir zaman tam olarak doğru olmayacağını, sadece tahminler olduğunu unutulmamalı. (Gotham 2017).

### 1.3. TÜRKİYE'DE RAKAMLARLA ELEKTRONİK TİCARET

Dijitalleşen dünyada elektronik ticaretin büyüme gösterdiği ülkemizde, kullanım alışkanlarına göre farklı elektronik ticaret ekosistemi ortaya çıkmaktadır. E-Ticaretin bu denli gelişen ve büyüyen bir kanal haline gelmesinde, internet üzerinde sağlanan hizmet kalitesi ve hizmet sayısı son yıllarda giderek artmıştır. Elektronik ticaret hacminin büyümesinde internet penetrasyonunun ve tüketicilerin arasından yapılan çevrimiçi alışveriş yapma rakamlarının da yüksek olmasıyla doğru orantılıdır (Sezgin 2013).

TÜSİAD Nisan 2017 e-ticaret raporunu yayımlandı. BCG 2011 yılından bu yana ülkelerin internet yoğunluklarını analiz ettiği, e-yoğunluk endeksini düzenli olarak yayınlamaktadır. İşletme, ülkelerin internet aktivitelerini, olanak sağlama (altyapı gelişmişliği), harcama (tüketicilerin e-ticaret ve dijital reklam harcamaları) ve katılım (işletmeler, devlet ve tüketicilerin internet kullanma sıklığı) olacak şekilde 12 boyutta ölçmektedir (TUSİAD 2017).

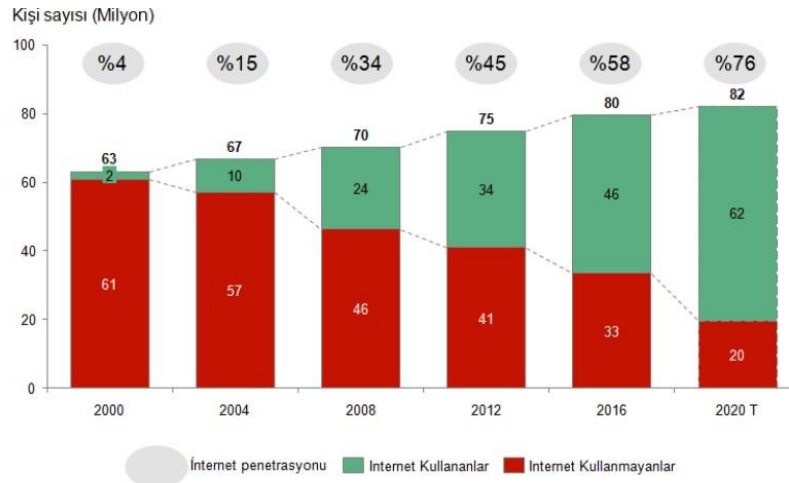
Bu kapsamlı araştırmanın sonuçları neticesinde, Türkiye'nin sıralaması gelişmiş ülkelerin gerisinde kalsa da, gelişmekte olan ülkelerle aynı performans göstermektedir. Örneğin, Türkiye BRICS ülkeleri ile karşılaştırıldığında, Rusya ve Çin'in arkasında olmasına rağmen, Brezilya, Hindistan ve Güney Afrika'nın önünde, Avrupa Birliği üye ülkelerinden İtalya, Yunanistan, Bulgaristan, Hırvatistan gibi ülkelere oldukça yakın durumdadır (TUSİAD 2017).



**Şekil 12. BCG 2016 E-Yoğunluk Endeksi**

**Kaynak:** Türkiye E-ticaret Raporu 2017 - Turkish E-commerce Report  
<http://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/9675-dijitallesen-dunyanin-itici-gucu-e-ticaret>  
 17.06.2017 tarihinde alındı (TUSİAD 2017).

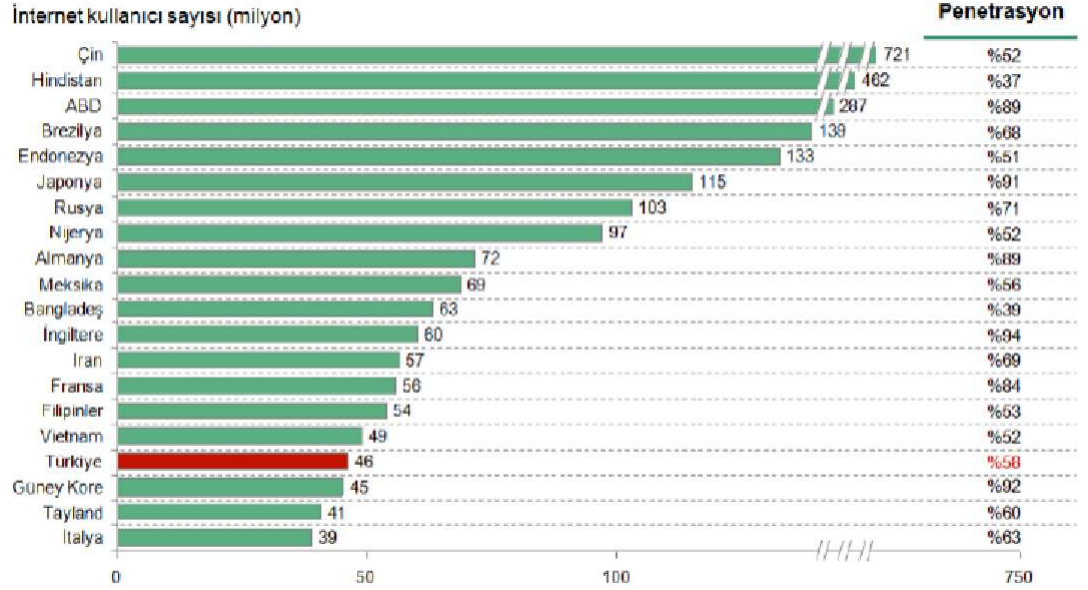
2012 döneminde %45 olan internet penetrasyonu ülkemizde hızla yükselmiş ve 2016 yılına gelindiğinde, ülkemiz 46.2 milyon internet kullanıcısı ile %58 internet penetrasyonuna ulaştı. 2020 tahmini ise, 62 milyon internet kullanıcısı ile ülkemizde internet penetrasyonunu %76'lı seviyesine taşıyacağı yönündedir.



**Şekil 13. Türkiye İnternet Kullanıcı Sayıları ve İnternet Penetrasyonu**

**Kaynak:** Türkiye E-ticaret Raporu 2017 - Turkish E-commerce Report  
<http://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/9675-dijitallesen-dunyanin-itici-gucu-e-ticaret>  
 17.06.2017 tarihinde alındı (TUSİAD 2017).

İnternetin yoğun olarak kullanımı ile 80 milyona yaklaşan nüfusu ile dünyanın en kalabalık 19. ülkesi olan ülkemiz, toplam 46.2 milyonluk internet kullanıcısı ile dünyanın en çok internet kullanıcısı olan 17. ülkesi olmuştur.



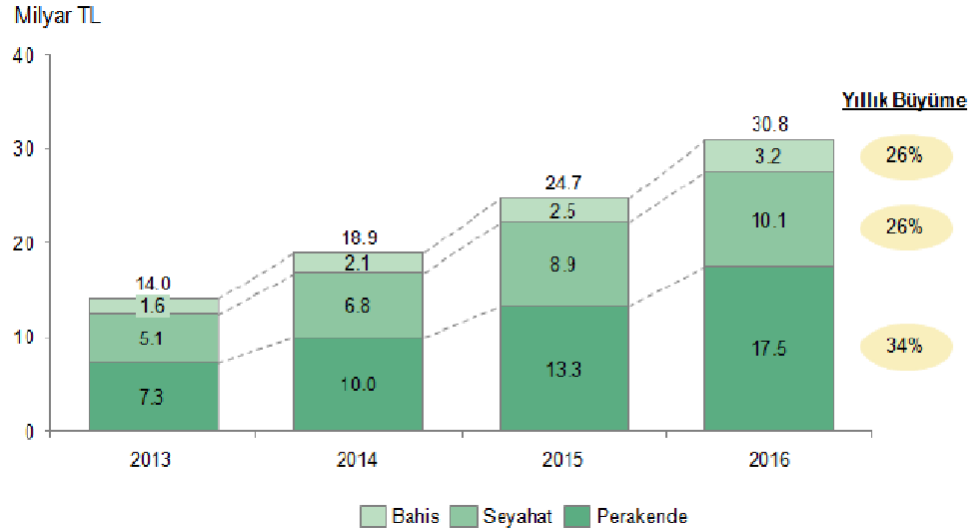
**Şekil 14. Ülkelere Göre İnternet Kullanıcı Sayısı ve Penetrasyon Karşılaştırması**

**Kaynak:** Türkiye E-ticaret Raporu 2017 - Turkish E-commerce Report  
<http://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/9675-dijitallesen-dunyanin-itici-gucu-e-ticaret>  
17.06.2017 tarihinde alındı (TUSİAD 2017).

Gelişmiş ülke oranları ile kıyaslandığında ülkemizde internet penetrasyon oranı %90 oranına dayandığı ve gelişmekte olan ülkeler ile benzerlik göstermektedir. Örnek olarak BRICS ülkelerinde Rusya ve Brezilya'da internet penetrasyonu oranı %67-70 noktalarında olup Türkiye'den yüksek gözükmemektedir. Bu oran Hindistan'da %36, Çin ve Güney Afrika'da ise %52 seviyesindedir. Bu noktadan bakıldığında, gelişmekte olan ülkelerle benzerlik gösteren ülkemiz genç nüfusu, mobil ve internet teknolojilerini kolayca sahiplenmesi sayesinde büyük bir potansiyel barındırmaktadır (TUSİAD 2017).

TÜBİSAD ve ETİD'in birlikte yaptığı çalışmaya göre, artan internet penetrasyonu ve akıllı telefon kullanımı ile 2016 itibarıyla Türkiye e-ticaret pazarı hacmi 30.8 milyar TL seviyesine ulaşmıştır. Bu büyüklük tüm sektörleri kapsamakla

birlikte pazarın bu raporda odaklanacağımız perakende kısmı, 2013 yılından itibaren yılda ortalama %34 büyüyerek 7.3 milyar TL'den 2016 yılında 17.5 milyar TL'lik seviyesine gelmiştir.



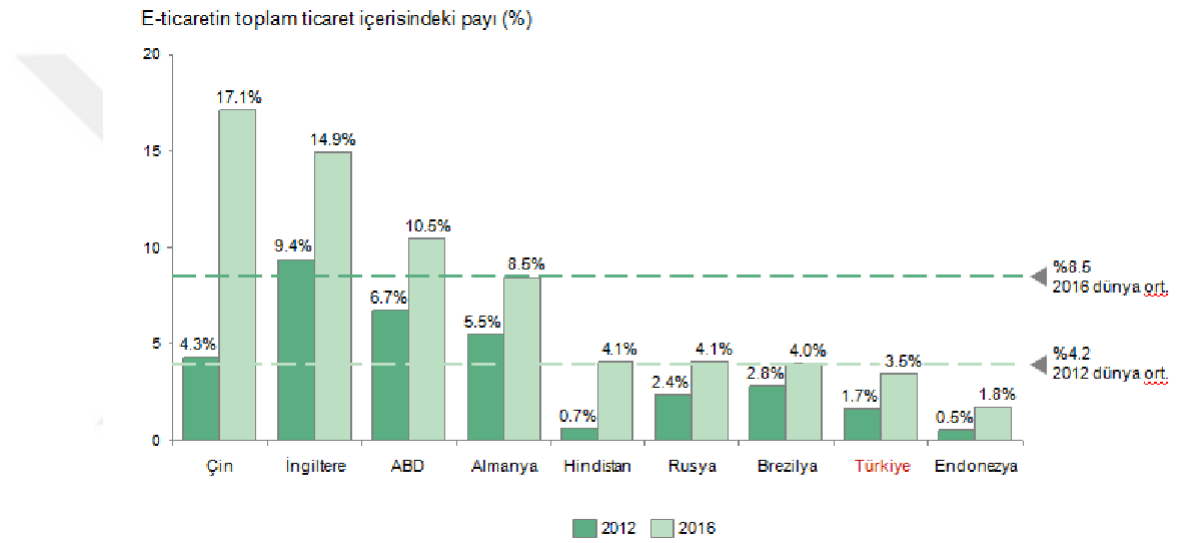
**Şekil 15. Türkiye E-Ticaret Pazar Hacmi**

**Kaynak:** Türkiye E-ticaret Raporu 2017 - Turkish E-commerce Report  
<http://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/9675-dijitallesen-dunyanin-itici-gucu-e-ticaret>  
 17.06.2017 tarihinde alındı (TUSİAD 2017).

Türkiye’de özellikle son zamanlarda hızlı bir büyüme göstermiş olsa da, bu büyümenin perakende sektöründe ki payını üstelere çıkarma konusunda çokta yeterli olmamıştır. Altyapısal süreçler anlamında, Türkiye diğer gelişmekte olan ülkelere farkı olmadığı, Güney Afrika, Hindistan ve Çin gibi ülkelere gerek akıllı telefonlarının kullanımında gerekse internet penetrasyonunda önde olduğu görülmüş olsa da, elektronik ticaretin perakende içinde aldığı toplam pay göreceli olarak düşük kalmaktadır. Çin’in %17.1, İngiltere’nin %14.9, ABD’nin %10.5 seviyelerine ulaştığı perakende e-ticaret sektöründe, ülkemiz için kat edilebilecek uzun bir yol bulunmaktadır (TUSİAD 2017).

TUBİSAD 2017 Türkiye e-Ticaret raporunda, 2016 yılında 30.8 milyar TL olan pazar büyüklüğü 2017 yılında 42.2 Milyar TL ulaşmıştır. %37 büyüme gösteren bu artışın 19.2 Milyar TL kısmı perakende dışı, 23 Milyar TL kısmı ise perakende içinde gelmiştir. Kategori bazında çok kanallı çevrimiçi perakende 8.2 Milyar TL

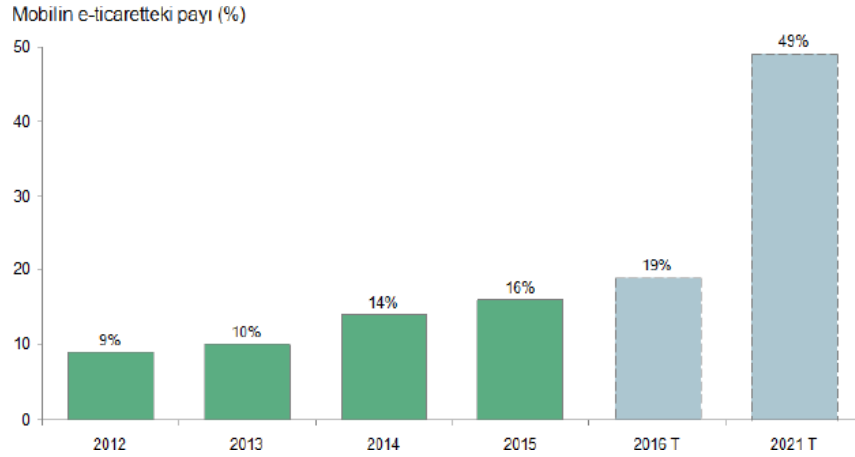
oluştururken bu kanalın altında elektronik 3 milyar, giyim ve ayakkabı 1.7 Milyar TL, ev & dekorasyon 0.9 Milyar TL, eğlence ve kültür 0.4 Milyar TL, Diğer alanda ise 2.2 Milyar TL oluşturmaktadır. Sadece çevrimiçi perakende kanalında 14.7 Milyar TL işlem görmüştür. Alt kategorisinde ise pazaryerleri 7.1 Milyar TL, çok kategorili kanallarda 3.5 Milyar TL, özel alışveriş sitelerinde 3.2 Milyar TL ve dikey kanallarda ise 1.0 Milyar TL Pazar büyüklüğü mevcuttur. e-Ticaretin toplam perakende içinde yer alan payı (Toplam perakende pazarında yer alan çevrimiçi işlemler oranı gelişmiş ülkelerin ortalaması yüzde %9,8, gelişmekte olan ülkelerin ortalaması %4,8 iken Türkiye’de 2017 için bu orana %4,1’dir (TUBİSAD 2018).



**Şekil 16. Ülkelere Göre E-Ticaretin Toplam Perakende İçerisindeki Payı**

**Kaynak:** Türkiye E-ticaret Raporu 2017 - Turkish E-commerce Report  
<http://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/9675-dijitallesen-dunyanin-itici-gucu-e-ticaret>  
 17.06.2017 tarihinde alındı (TUSİAD 2017).

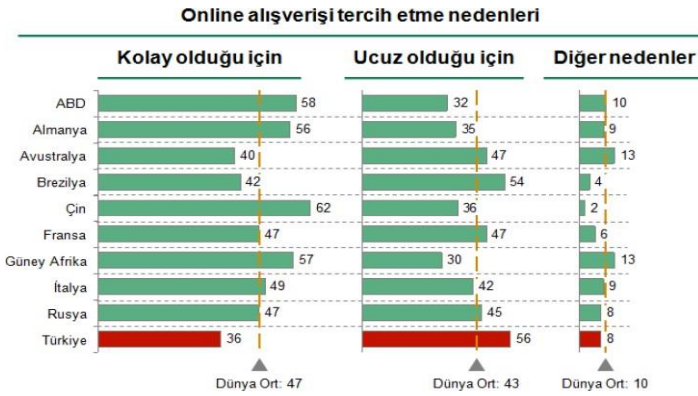
Mobil internet ve akıllı telefon penetrasyonu kullanımı dikkate alındığında, gerek elektronik ticaret gerekse mobil ticaret Türkiye’de ivme kazandıran önemli kanallardan biri olmuştur. Özellikle 2016 yılı itibarıyla Türkiye’de elektronik ticaret işlemlerinin %19’luk kısmı tablet ve akıllı telefonlar üzerinden gerçekleşmiştir. 2021 yılında bu oranın %49 seviyesine erişeceği öngörülmektedir. Genç nüfusunda etkisi ile mevcut dünyada bu oranın %44 seviyesinde olduğu düşünüldüğünde mobil ticarete Türkiye’nin hızlı bir yol alabilmesi gerekmektedir (TUSİAD 2017).



**Şekil 17. Türkiye'de Mobilin E-Ticaretteki Payı**

**Kaynak:** Türkiye E-ticaret Raporu 2017 - Turkish E-commerce Report  
<http://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/9675-dijitallesen-dunyanin-itici-gucu-e-ticaret>  
 17.06.2017 tarihinde alındı (TUSİAD 2017).

Türkiye'deki tüketicilerin çevrimiçi üzerinden alışveriş yapmasının atında PWC'nin 2016 da yaptığı araştırmada "ucuzluk" unsuru olduğu gözlemlenmiştir. Aynı bir beklentiye Avustralya ve Brezilya'daki tüketicilerinde sahiptir. Şekil 18'de örnek ülkelerin kalan kısmında ise rahatlık ve kolaylık beklentisi ucuzluğun önüne geçmiştir (TUSİAD 2017).



**Şekil 18. Farklı Ülkelerdeki Tüketicilerin Online Alışveriş Tercih Etme Nedenleri**

**Kaynak:** Türkiye E-ticaret Raporu 2017 - Turkish E-commerce Report  
<http://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/9675-dijitallesen-dunyanin-itici-gucu-e-ticaret>  
 17.06.2017 tarihinde alındı (TUSİAD 2017).

2016 itibariyle Dünya’da nüfusun %50’si internete ulaşabilmektedir. Bu durum ise elektronik ticareti ciddi ölçüde büyötmektedir. Dünyada elektronik ticareti ölçümünde kullanılan bazı göstergeleri şöyle özetleyebiliriz: İnternetin kullanımı, güvenli elektronik ticaret web siteleri, çevrimiçi ödeme, teslimat-posta güvenilirliğidir. 2017 UNCTAD’ın B2C raporunda Türkiye 144 ölkede içinde 4 göstergenin tümü itibari ile 60. Sırada yer almıştır. Güvenli elektronik ticaret web siteleri bölümünde 63, teslimat ve posta güvenliğinde ise 71. Sırada düşmüştür. Bu konularda yasal düzenlemelerin zenginleştirilip uygulamasında da etkinlik sağlanması gerekmektedir. (İ. M. Baş 2018)



## İKİNCİ BÖLÜM

### KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ YAKLAŞIMININ TEORİK YAPISI VE ELEKTRONİK TİCARETİN KULLANIMINDA KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİNİN ETKİSİ

#### 2.1. KRİTİK BAŞARI FAKTÖRÜNÜN KAPSAMI

Kritik başarı faktörleri, bir yöneticinin dikkatini odaklaması gereken görece az sayıdaki, gerçekten önemli konulardır. Bu nedenle (Rockart 1979, 2-93) tarafından kritik başarı faktörleri terimi uygun bulunmuştur. Her yöneticinin iş yaşamında onun dikkatini dağıtacak çok sayıda veri (raporlar, verilmesi gereken günlük kararlar vs.) vardır. Çoğu yönetici için başarının anahtarını, kısıtlı kaynaklarını (zamanlarını) başarı ve başarısızlık arasındaki farkı belirleyen “O kritik faaliyetlere” yönelmeleri oluşturur (Filizözü 2010, 44-54).

Stratejilerin temelinde kritik başarı faktörleri yer almaktadır. Bir başka ifade ile kritik başarı faktörleri üzerine oluşturulmaktadırlar. Kritik başarı faktörleri işletmelerin misyonlarını tamamlayabilmeleri için zorunlu olan performans alanlarını nitelemektedirler.

Yöneticiler, örgütün hedeflerine ulaşması için önemli olan hedef belirlenmesi ve operasyonel işlerin yönetilmesinde zımni ya da dolaylı olarak bu anahtar alanları bilerek göz önünde tutmaktadırlar. Çalışma alanlarındaki bu alanlar açıkça dile getirildikleri zaman ancak işletmenin tümü için ortak bir referans noktası sağlayabilir. İşletme, gerçekleştirdiği her türlü etkinlik ya da girişimde bu önemli alanlarda sürekli yüksek performans sağlamalıdır, aksi halde işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesi mümkün olmayabilmektedir. Bu da hedeflenen amacın başarısız olmasını sağlayacaktır (Caralli 2004). Bu nedenle işletme için önemli olan unsurların belirlenerek, işletme kaynaklarının ve zamansal açıdan önceliğin bu unsurlara verilmesi gerekmektedir (Küçüksüleymanoğlu 2008, 403-412).

Her yönetici için sadece çok kısıtlı sayıda kritik başarı faktörü vardır. Çoğu yönetici zamanlarının ve enerjilerinin önemli bir kısmını, kritik faktörleri bulmak ve bu kritik alanlarda performansı geliştirmeyi düşünmekle harcarlar. Kritik başarı faktörlerinin değeri, bu alanları açıkça dile getirilebilir kılmasındadır. Böylece bu kritik başarı faktörleri örgütün stratejik planlama sürecinde yardımcı olabileceği gibi, işletme hiyerarşisindeki yöneticiler arasındaki iletişimi arttırmada ve bilgi sistemlerinin geliştirilmesinde de yardımcı olarak kullanılabilir. (Caralli 2004).

### **2.1.1. Kritik Başarı Faktörü Yaklaşımı**

E-ticarete başarılı olabilmek için riskli girişimlerin bazı ticari şartları karşılaması gerekmektedir ve rekabet üstünlüğünü elde etmek için ise müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılama doğrultusunda kendilerini e-ticaretin bir parçası olarak görmelidirler. Bu nedenle kritik başarı faktörleri işletmenin her alanın önemini göstermektedir. Bu bağlamda literatürde kritik başarı faktörü ile ilgili birçok tanım yapılmıştır.

Kritik başarı faktörleri (KBF) ilk defa 1979 yılında Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nden John F. Rockart tarafından, yöneticilerin üst düzey yönetim için gereken önemli bilgileri belirlemesine yardım etmek amacıyla geliştirilmiştir (Rockart 1979, 2-93). Rapor yığınlarından bıkmış olan yöneticiler, gerekeni yapabilmek ve ortaya çıkan herhangi bir sorunu düzeltebilmek amacıyla en kritik bilgiyi saptamaya çalıştılar.

Kritik başarı faktörleri, eğer sonuçları tatmin edici ise, işletmeye rekabetçi ve başarılı bir performans garantileyecek olan belirli sayıda alanlardır. Bu faktörler bir işletmenin gelişmesi için işlerin mutlaka doğru gitmesi gerektiği sınırlı sayıda alanlardır. Eğer bu alanlardaki sonuçlar yeterli değil ise işletmenin çabaları istenenin altında olacaktır (Rockart 1979, 2-93).

Rockart tarafından kritik başarı faktörü çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlar şu şekilde sıralanmaktadır (Rockart 1979, 2-93).

- Hedeflere ulaşmak için kesinlikle olumlu sonuçların alınması gereken anahtar alanlardır.
- İşletmenin gelişmesi için anahtar alanlarda doğru gitmesi gereken süreçlerdir.
- İşletmenin başarıya ulaşması için kritik olan faktörlerdir.
- Üst yönetimin dikkatini sürekli olarak tutması gereken nispeten az sayıdaki önemli konulardır.
- Bir yöneticinin dikkatle odaklanması gereken anahtar faaliyetlerdir.

Rockart'ın bu tanımlamalarında kritik başarı faktörünün iş alanları geliştirmek amacı ile bilgi ihtiyacının temel alındığı görülmektedir.

Kritik başarı faktörleri (KBF), işletmelerin stratejik plan ve amaçlarını ne derecede başardığını ölçmeye yarayan göstermektedir. Kritik başarı faktörleri tam oturmamış veya düşük performans durumunu söz konusu ise amaçlara ulaşamayabilir (Arslan 2016).

Kritik başarı faktörleri (KBF), iş taahhüdünde başarının sağlanması yolunda bir birey ya da işletme için iyi gitmesi gereken süreçlerdir. (Digman 2004) Ayrıca, kritik başarı faktörleri bir işletmenin istenilen hedeflere ulaşabilmesi için gereken performans seviyesine gelebilmesi yolunda özel ve devamlı olarak dikkate alınan idari ve kişisel faaliyetleri temsil eder (Feindt 2002, 51-62).

Kritik başarı faktörleri hemen hemen her iş kolunda bulunan ve “başarıya ulaşmayı kolaylaştıran” önemli faktörlerdir. Başarıya ulaşmada dikkat edilmesi gereken “işin püf noktaları” olarak tanımlanmaktadır (Hayri Ülgen 2007, 135).

### **2.1.2. Kritik Başarı Faktörünün Seçimine Yönelik Süreçler**

Kritik başarı faktörleri yaklaşımı, uygulamada oldukça esnek bir biçime sahiptir. Yöntem bu yönüyle, çeşitli organizasyonların amaçlarına özgün uyarlanabilmiş ve yönetimin birçok alanında yer bulmuştur (Filizözü 2010, 44-54).

Kritik başarı faktörleri metodunun öncülerinden Rockart (1979), bu faktörlerin tespiti için yöneticilerle açık-uçlu görüşme yönetimini önermiştir. Görüşmeler 2-3 defa olmak üzere; kritik başarı faktörlerinin tanımlanması, bu faktörlerin önem sırasına koyulması ve belirlenen faktörlerin örgüt içerisinde diğerleri ile paylaşılması amaçlıdır.

Kritik başarı faktörü (KBF), analiz biriminin ne olduğuna (sektör, işletme, faaliyet, proje vb.) bağlı olarak değişiklikler göstermesine rağmen, KBF belirleme sürecini, birbirini takip eden faaliyetlerden oluşan ardışık bir süreç olarak tanımlamak mümkündür. Aşağıda böyle bir sürecin ana adımları verilmiştir (Korkmazıyrek 2015, 40).

**Birinci adım:** İşletmenin veya projenin misyonunun ve stratejik amaçlarının belirlenmesi,

**İkinci adım:** Her bir stratejik amaç için, “bu amacın gerçekleştirilmesinde şart olan işletme veya proje faaliyeti nedir?” sorusunun sorulması; bu soruya verilen cevapların “aday KBF’ler” olarak listelenmesi,

**Üçüncü adım:** Aday KBF’lerin değerlendirilmesi ve kesin KBF’lerin belirlenmesi,

**Dördüncü adım:** Her bir KBF’nin nasıl izleneceğinin ve ölçüleceğinin belirlenmesi,

**Beşinci adım:** KBF’lerin işletmenin veya projenin stratejik amaçları ile ilgili olanlarla paylaşılması,

**Altıncı adım:** KBF ile ilgili performansın sürekli izlenmesi ve amaçlar doğrultusunda ne derece yol alındığının değerlendirilmesi.

Kritik başarı faktörü kulağa karmaşık gelebilir, ancak oldukça kolay bir kavramdır. Bir kritik başarı faktörü, işletmenin yerine getirmesi önemli olan yüksek hedeftir. Etkin olabilmesi için bir kritik başarı faktörü şunları yerine getirmelidir (Moira 2016):

- İşletmenin başarısında büyük önem taşımalıdır.
- İşletmenin veya departmanın tümüne faydası olmalıdır.
- Yüksek bir hedefle eşdeğer olmalıdır.
- İşletme stratejisine direkt bağlı olmalıdır.

- Kritik başarı faktörleri, “eyleme çağrı” yapan ibareler olarak ifade edilebilir ve eyleme ek olarak, araçları ve/veya arzu edilen sonuçları da içerebilir.

**Birkaç kritik başarı faktörü örneği:**

- Mevcut Müşteri Aracılığıyla Piyasa Payını Arttır
- Müşterilerle Çalışırken Hizmet Odaklı Ol
- Çevrimiçi Süreç İyileştirmeyle Sipariş Karşılama Mükemmeliyeti Yakala
- Çalışan Memnuniyetini Arttırmak İçin Teşvik & Ödülleri Çalışanın Görevleriyle Uyumlu Hale Getir

**2.1.3. Kritik Başarı Faktörünün Rolü ve Önemi**

İşletmelerin devamlılığı sağlayacak faaliyetlerinden başarılı olabilmeleri için müşteri ihtiyaçlarını karşılamaları ve rekabet avantajı elde etmeleri gerekmektedir. Bu nedenle işletmelerin stratejilerini oluşturmada kritik başarı faktörlerinin önemi büyüktür. İşletme çalışanların belirlenen hedefler doğrultusunda mevcut iş süreçlerinin eksiksiz tamamlayabilmeleri ve operasyon faaliyetlerin zamanında yerine getirilmesi için kritik başarı faktörlerinin göz önüne alınmalıdır. Kritik başarı faktörleri faaliyetleri belli bir endüstride, düzgün bir şekilde uygulandığında firmanın başarı üzerinde olumlu bir etkisi olacaktır (Hibbler-Brit 2016, 57).

Kritik başarı faktörleri, organizasyonel veya kurumsal düzeyde bir stratejik etmen olarak göz önünde tutulduğunda ince bir ayrım yapılmalıdır. Bu bağlamda KBF’ler yol gösterici ilkelerden ibaret değildir. Bir işletmenin hedeflerine ek olarak, başarılması gereken bir stratejik planın önemli bir unsuru olarak kabul edilirler. Bu ayrım ince olmasına karşın, KBF’lerin sadece hesaba katılması gereken şeyler olmadığına dikkat çeker; KBF’lerin başarıyla uygulanmaları bir işletmeyi misyonlarını gerçekleştirmeleri doğrultusunda ileri götürmeli (Caralli 2004).

Hedefler ve KBF’ler arasındaki güçlü ilişkinin arkasında yöneticilerin hem hedefler hem de KBF’lerin kaynakları olduğu yatmaktadır. Yöneticiler hedefler belirlediklerinde bu hedefleri gerçekleştirebilmek için ne yapmaları gerektiğini dolaylı olarak düşünürler. Böylece yöneticilerin bilinçli olarak KBF’leri hedef belirlemelerinde göz önünde tuttıkları ve bundan ötürü hedefler ile KBF’ler

arasındaki, işletmenin misyonu gerçekleştirmesine katkıda bulunacak bağı yarattıkları muhtemeldir. Böylelikle KBF'lerin kendisi belirgin olmasa bile hedefe ulaşmadaki etkileri belirginleşir. Hedeflerine ulaşmada başarılı olmuş işletmelerin aynı zamanda daha az gözlemlenebilir olsa bile KBF'lerinde başarılı olmuş oldukları muhtemeldir. Bundan hareketle, hedefler bazen KBF'lere benzer çünkü ikisi de ana performans alanının önemini içine alır (Caralli 2004).

Kritik başarı faktörleri, yönetimin bu önemli faaliyet alanlarına sürekli ve dikkatli bir şekilde ilgi göstermesi açısından yeterli önemdedir. Her alandaki performansın mevcut durumu sürekli olarak ölçülmeli ve durum bilgisi yönetimin kullanımına erişilebilir duruma getirilmelidir (Caralli 2004).

Bir işletmenin işlem çevresi ve KBF'ler arasındaki ilişki onları işletmenin misyonunu gerçekleştirmesindeki kabiliyetini öngörme konusunda daha güvenilir kılar. Bu savı geliştirebilmek için KBF'lerinin değişik kaynaklarını daha detaylıca incelemek gereklidir. KBF'leri bir işletmenin temel performans alanlarının açıkça temsilidir. Bu bağlamda işletmenin misyonunu gerçekleştirebilme amacıyla icra ettiği sürdürülebilirlik faaliyetlerini KBF'ler tanımlar. KBF'ler üst düzey yönetimden hat yönetimine kadar her düzey yönetim biriminde mevcuttur. Ayrıca her işletmenin içinde faaliyet gösterdiği sektörden devraldığı bir takım KBF'ler vardır (Caralli 2004).

#### **2.1.4. Kritik Başarı Faktörlerinin Boyutları**

Kritik başarı faktörleri genelde belli bir yöneticinin etki alanı içinde tanımlanır. Ama tipik bir işletmede birçok yönetim düzeyi mevcuttur ve her bir düzeyin bambaşka işlem çevresi olabilir. Mesela üst düzey yöneticiler işletmelerinin dış çevrede nasıl hayatta kaldığı, rekabete girdiği ve zenginleştiğine odaklanabilirler. Tam tersine, hat yöneticileri ise işletmenin organizasyonel detaylarıyla ilgilenebilir ve bu nedenle iç, organizasyonel hedeflerini elde etmede neye ihtiyaç duydukları üzerine odaklanabilirler (Caralli 2004).

Kritik başarı modelleri, bir yöneticinin dünya görüşüne iyi bir bakış açısı getirir. Fakat ortaya çıkan model, aynı zamanda bir soru kaynağı olarak bir sorgulayıcı

gibi hizmet edebilir. Bullen ve Rockart kritik başarı faktörlerinin iki boyutunu belirlemiştir (June 1981, 17-18):

- İçsel ve Dışsal Kritik Başarı Faktörleri
- İzleme ve Uyarlamaya Yönelik Kritik Başarı Faktörleri

#### **2.1.4.1. İçsel ve Dışsal Kritik Başarı Faktörleri**

İçsel, kritik başarı faktörleri stratejik seçime yön verir ve işletmelerin hedeflere ulaşmasına ve yeni kilometre taşlarına ulaşmasına olanak tanır. Şirketinizin pazarlama çabaları, üretim stratejilerinin geliştirilmesi ve iç bariyerler ve etkilerle ilgili kazanımlar için konumlandırırken içsel kritik başarı faktörlerini göz önünde bulundurun. İçsel kritik başarı faktörlerine verilebilecek örnekler arasında pazar payını arttırmak için daha güçlü tedarikçi ilişkilerinin geliştirilmesi ve üretim çizelgelerini ve talepleri karşılamak üzere ortaya konan kalite standartlarını karşılamak yer almaktadır. İç bariyerler ve etkiler söz konusu olduğunda, başarılı bir eğitim programının uygulanması ya da mevcut çalışanlara ilerleme fırsatı sağlanması gibi kritik başarı faktörleri, şirketinizin hedeflerine ulaşmasına veya bu hedefleri aşmasına yardımcı olabilir (Long 2017).

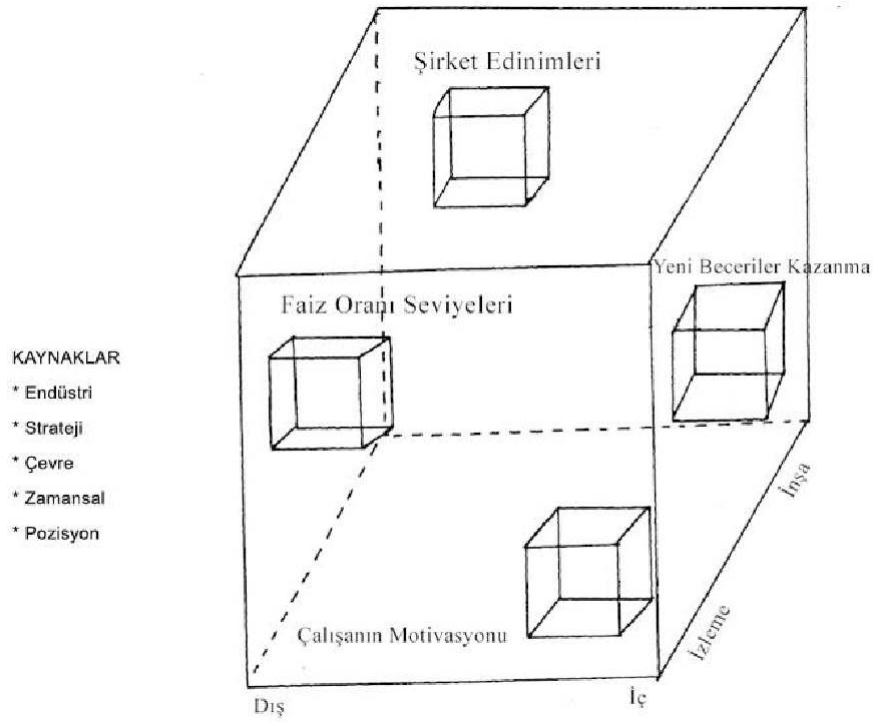
Dışsal kritik başarı faktörlerini çeşitli faktörler etkiler. Bunlar arasında ekonomik sağlık ve canlılık, mevcut çalışma iklimi ve teknolojik gelişmeler gibi çevresel faktörler bulunur. Ekonomik sürelerin değiştirilmesi, üretim düzeylerini ayarlama ve ürünlerinizi ve hizmetlerinizi ayırt etme ihtiyacına yol açabilir. Şirketinizin düzeltilmiş hedeflere ulaşmasına ve bu alandaki yeni zorlukların üstesinden gelmesine yardımcı olabilecek kritik başarı faktörleri, katma değerli hizmetler ile yeni müşteriler çekmeyi veya yeni bir ürün grubunun finansmanını güvence altına almayı içerir. Mevcut pazarda rekabetçi kalmak ayrıca endüstriyi ve rekabeti yakından takip etmeyi de gerektirir. Yeni gelişmelere, teknolojilere ve hizmetlere yatırım yapmak, pazar payınızı güvence altına alma konusunda kritik bir başarı faktörü olarak hizmet edebilir (Long 2017).

#### 2.1.4.2. İzleme ve Uyarlama Yönelik Kritik Başarı Faktörleri

Kısa vadeli işletme sonuçlarını vurgulamaya odaklanan yöneticiler, işletmelerin performansını izleme ve yönlendirmede büyük çaba harcarlar. Kritik başarı faktörlerin izlenmesi, mevcut durumların devam eden incelemesini içerir. Hemen hemen tüm yöneticilerin bazı izleme yaptıkları kritik başarı faktörleri vardır. Çoğu zaman bunlar, fiili performansa karşı bütçe veya ürün maliyetinin mevcut durumu gibi mali açıdan yönlendirilmiş kritik başarı faktörlerini içerir. Bir başka izleme odaklı kritik başarı faktörü, personel değişim oranı olabilir (June 1981, 17-18).

Uzun vadeli kalkınma ile ilgilenen yöneticiler, organizasyonu farklı seviyelere ulaştırmak için yapılandırmayı veya uyarlamayı amaçlamaktadır. Tipik yapılandırma veya uyarlama kritik başarı faktörleri; eğitim, öğretim, araştırma ve geliştirme ve yeniliktir. Genel olarak, bir organizasyonda izleme ve yapılandırma ya da uyarlamayı seven yöneticilerin her ikisinin karışımından vardır ve bunların kritik başarı faktörleri tamamen farklı olabilir. Bunların hepsi yöneticilerin başarısının anahtarıdır ve hariç tutulamazlar. (June 1981, 17-18).

Genel olarak yöneticiler, izleme ve yapılandırma/uyarlama kritik başarı faktörlerinin bir karışımına sahip olacaklardır. Bununla birlikte, bu oldukça farklı kritik başarı faktörü türlerinden birine genellikle güçlü bir eğilim olur. Bu üç boyutlu sınıflandırma, Şekil 19'daki resimde gösterildiği gibi özelliklerini birleştirerek belirli bir yöneticinin kritik başarı faktörlerinin kümelenmesini görselleştirmek için kullanılabilir. Örneğin, "Şirket Edinimleri", kaynağı rekabet stratejisi olan bir dış kritik başarı faktörüdür. "Yeni Beceriler Edinme", kaynağı rekabet stratejisi olan bir iç yapılandırma kritik başarı faktörüdür. "Çalışanın Motivasyonu", muhtemelen mevcut bir sorun alanından çıkan ve geçici olan bir iç izleme kritik başarı faktörüdür. "Faiz Oranı Seviyeleri" çevre etkisiyle ortaya çıkan dış bir izleme kritik başarı faktörüdür (June 1981, 17-18).



**Şekil 19. Kritik Başarı Faktörlerinin Önemli Boyutları**

**Kaynak:** A Primer On Critical Success Factors Christine V. Bullen John F. Rockart V June 1981 (C. V. Rockart 1981, 19)

### 2.1.5. Kritik Başarı Faktörünün Belirlenme Süreci

Kritik başarı faktörü işletmelerin stratejilerine yön veren, organizasyonun başarısı için gereken ve işletme içinde tüm birimlere fayda sağlayan faktörlerdir. Kritik başarı faktörünün belirlemede kullanılacak beş adımdan oluşan süreçler mevcuttur (Reilly 2016).

#### 1. Kritik başarı faktörleri üzerinde çalışacak ekipleri bir araya getirin

Süreçlere başlamadan önce kritik başarı faktörleri üzerinde çalışacak ekipleri oluşturmak önemlidir. Bu ekiplerin üst düzey ekipten oluşması önemlidir. Bazı işletmelerde bu süreci daha kolaylaştırmak için danışmanlık istenilmektedir.

#### 2. Çalışanların fikirlerini iletmesine ve geri bildirim vermelerini sağlayın

İşletmelerde kritik başarı faktörlerini belirlerken 10-15 üst düzey ekibin dışında çalışanlarında geri bildirimleri sunabilmeleri önemlidir. Ancak bu adım 3.

Adımın (Uzun vadede hedefleri belirleyin incelemek için birden fazla çerçeve kullanın) ardından gerçekleşebilir.

### **3. Uzun vadede hedefleri belirleyin incelemek için birden fazla çerçeve kullanın**

Hedeflerinizin ana unsurlarını daha iyi anlamak biraz zaman alabilir. Ancak, işletmenizin kritik başarı faktörlerini tanımlamanıza ve belirlemeniz önemlidir. Bu nedenle bu adımlar hayati önem taşımaktadır.

- OAS Bildirimi
- SWOT Analizi
- Stratejik Plan
- Gündem

### **4. Uzun vadeli kurumsal planlara ulaşmada hangi faktörlerin önemli olduğunu belirleyin**

Stratejik bir plan oluşturmak için yukarıdaki belirtilen maddelerin oluşturabileceği zorlukların üstünden gelmek için, uzun vadeli bir plana ulaşmada anahtar faktörlerin neler olduğunu anlamak gerekmektedir.

### **5. Şirket genelinde kritik başarı faktörlerinizi stratejik planınızla beraber uygulayın.**

Kritik başarı faktörlerin belirledikten sonra daha etkili bir şekilde elde etmenize olanak tanıyan bir Balanced Scorecard (BSC) oluşturun. Diğer bir adı ile puanlama denilir, genellikle sizin kritik başarı faktörlerini çekmenizi sağlar hedefleri tartışmak için kullanılır.

Balanced Scorecardın yapısı temelde dört boyut üzerine oturtulmaya çalışılmıştır. Bu dört temel boyutun performans ölçümleri ile olan ilişkisini göstermektedir. BSC'nın boyutları özünde dört temel soruyu cevaplamak için geliştirilmiştir. (Kaplan 1992, 72)

- Müşteriler bizleri nasıl görür? (Müşteri Boyutu)
- Nereelerde mükemmelleşmeliyiz? (İçsel Süreçler Boyutu)

- Değer yaratıp geliştirmeye nasıl devam edeceğiz? (Öğrenme ve Gelişim Boyutu)
- Finansal neticelerimizi nasıl iyileştiririz? Hissedarlarımıza nasıl görünüyoruz? (Finansal Boyut)

#### **2.1.6. Kritik Başarı Faktörleri ile Sürdürülebilir Rekabet Avantajları**

Dünyadaki tüm işletmeler zorlu bir rekabet ortamında birçok çevresel faktör ile karşı karşıya kalmıştır ve bu şartlar altında başarıya ulaşmanın en kesin yolu ise sürdürülebilir bir rekabetçi anlayış geliştirmekten geçmektedir. Ayrıca, işletmelerin devamlı bir başarı sağlamasındaki belirleyici faktör dış çevre ile geliştirdiği fonksiyonel ilişki ve aynı zamanda rekabetçi ortamda kendine edinebildiği yerdir (Pearce 2002).

Bir sektörün başarıyı belirleyen anahtar göstergeleri aynı zamanda bu sektöre dâhil olanların pazarda var olabilmelerini etkileyen rekabetçi faktörlerdir. Bunlar: (Thompson 2007)

- Stratejileri oluşturan öğeler,
- Ürün nitelikleri,
- Kaynaklar,
- Yeterlilikler,
- Rekabetçi kabiliyetler

Ve güçlü rakip ile zayıf rakip arasındaki çizgiyi - hatta bazen kazanç ile kayıp arasındaki çizgiyi- belirleyen sektörler başarılılar.

Bullen ve Rockart (1981)' a göre, hiçbir şirket sektördeki başarının altında yatan ve gereklilik gösteren temel faktörlere uygun olmayan bir strateji ile ayakta kalamaz. Anahtar başarı göstergeleri belirlemek firmalara, geliştirmeleri gereken yeterliliklere odaklanmalarını, hatta anahtar başarı göstergelerine ulaşabilecek yeterliliklere ve onların gerektirdiği şartlara sahip olup olmadıklarına karar vermelerini sağlamaktadır (Bullen 1981).

Her organizasyonda, o yapı özelinde önem arz eden ve uygulanmadığında başarısızlıkla sonuçlanacak belirli başarı faktörleri vardır. Endüstrinin anahtar başarı göstergelerini doğru teşhis edebilmek bir şirketin doğru ve elle tutulur bir strateji geliştirmesinde ve böylece rekabetçi ortamda güçlenmesi şansını artırır. Eğer işletme kendi başarısını sürdürmeye kararlıysa yeterliliklerini sektördeki başarı faktörlerine göre geliştirmelidir. Bu anahtar başarı göstergeleri şirketin gelecekteki başarısı için oldukça önemlidir. Bu sebeple işletmeler bunlara hassasiyet göstermelidir. Bir işletmenin ürünlerinin, tekliflerinin, kaynaklarının ve yeterliliklerinin o sektörün anahtar başarı göstergeleri ile değerlendirilmesi sonucu, o şirketin gelecekte finansal anlamda ve rekabetçi ortamda ne kadar başarılı olacağını göstermektedir.

Grant (1998)'e göre, kritik başarı faktörleri bir sektörde rekabet avantajları için olasılıklar yaratır. Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi, o sektör dâhilindeki potansiyel rekabet avantajlarını ortaya çıkarır. Bir organizasyon, pazarda varlığını sürdürebilmek ve bunu geliştirebilmek için iki şartı yerine getirmelidir: talepleri karşılayan ürünler / servisler sunmak ve rekabetle baş edebilmek. Grant (1998)' in araştırmasına göre, kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi iki anahtar soru ile başlamalıdır (Grant 1998):

- Müşterilerimiz bizden neler beklemektedir?
- Piyasadaki rekabet içinde şirketimiz nasıl ayakta kalabilir?

Aaker (2001)' e göre, kritik başarı faktörleri bir sektörde, çoğu rakip şirketin sahip olduğu ve sahip olmadığı takdirde, söz konusu şirketin pazardaki konumunu zayıflatabilecek faktörler olup stratejik zorunluluklar oluştururlar. Bu faktörler aynı zamanda, şirketin rakiplerinden sıyrılmasını ve stratejik gücü ile rakiplerinden üstün gelmesini sağlayacak nitelikler ve yeterlilikler anlamına gelmektedir (Aaker 2001).

Stratejik faktörler hangi hedeflere ulaşılması gerektiğini belirlerken, taktiksel faktörler ise mümkün olan alternatifler çerçevesinde anahtar başarı göstergelerini tarif ederek, bu hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda fikir verir. Stratejik faktörler, her ne kadar fırsatlar üzerine kurgulanmış olsa da çoğunlukla üst düzey yöneticiler tarafından uzun vadede planlama gerektirir ve birçok risk içermektedir. Buna karşın taktiksel faktörler ise, stratejik anlamda tarif edilmiş olan hedeflere ulaşmak için

gereken kaynaklar ile ilgilenir ve genellikle orta düzey yöneticiler tarafından yürütülebilecek kısa veya orta vadeli planlama gerektirir (Michael Amberg 2005).

Porter'ın strateji konseptine göre; strateji, farklı olarak rekabetçi bir avantaj elde edebilmek anlamına gelmektedir. Farklı olmak ise, müşterilerinize sağlayacağınız benzersiz katma değerlerle ve sektörde kendinizi nasıl konumlandıracağınıza dair net bir görüşle mümkündür. Porter'ın öne sürdüğü üzere, bir şirket rekabetçi avantajları sadece pozitif değer yaratacak yeterliliklere sahip olarak değil, aynı zamanda ek toplam değerler katacak yeterlilikler ile elinde tutabilir. Bir şirket sürdürülebilir başarıya sahip olmak için müşterilerinin satın alma kriterlerini etkileyecek benzersiz aktiviteler gerçekleştirmelidir (Porter 1985).

Porter, bir iş alanının veya bir şirketin, belirledikleri hedef pazarda kendi yeterliliklerinin rakiplerine kıyasla en fazla avantaj getirdiği alanlara odaklanması gerektiğini vurgulamıştır. Rekabetçi avantaj bir şirket için müşterilerine sağlayacağı üstün değerler ve kendine getireceği üstün kazanç anlamına gelmektedir. Porter'a göre; rekabetçi avantajları elde etmek için aşağıdaki stratejiler uygulanabilir. Bunlar (Porter 1985):

- Maliyet liderliği stratejisi,
- Farklılaşma stratejisi
- Ve Odaklanma stratejisidir.

İşletmelerin rekabetçi konumlarının belirlenmesinde, kritik başarı faktörlerinin tanımlanması önemli bir rol oynamaktadır. Amaç kimlerin önemli rakip olduğunun belirlemek ve bu rakipler ile bir karşılaştırma yapılması ise, rekabet analizi yapılması anlamlıdır (Barutçugil 2013).

İşletmeler tarafından Kritik Başarı Faktörleri (KBF) süreçlerini harekete geçirmek adına uygulayabilecek altı farklı aşama ya da yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar (Okwuduche, Chinweike 2017):

- İşletme başarısı için kritik olan faktörleri belirleyin. İşletmenin başarılı olabilmesi için iyi bir şekilde yapması gereken şeyleri ya da iyi olması gereken ürün özelliklerini belirleyin,

- Belirlenen başarı faktörleri dahilinde optimal performansın sağlanabilmesi için neler yapılması gerektiğini tespit edin,
- Ardından, rekabetçi avantaj elde edebilmek için gerekli olan standartlara erişmenizi sağlayacak uygun kritik yeterlilikleri geliştirin.
- İşletmenin pozisyonuna uygun olacak anahtar performans göstergelerini belirleyin. Unutmayın ki ölçmediğinizi, yönetemezsiniz.
- Rakiplerinizin sizi taklit etmesini zorlaştırmak için ana yeterlilikleri güçlendirmeye odaklanın
- İşletme raporlarınızı, rakipleriniz analiz raporları eşliğinde takip edin ve gerektiği durumlarda stratejik kararlarınızı değiştirin

#### **2.1.7. Kritik Başarı Faktörünün Sunduğu Avantajlar ve Dezavantajlar**

Dickinson, Ferguson ve Sircar (1984a) kritik başarı faktörlerinden üç avantajı diğerlerinden ayırt etmiştir. Bunlar (Dickinson 1984a, 9-23):

- Operasyonel değer,
- Kapsayıcılık,
- Esnekliktir.

Başka bir çalışmada, Dickinson, Ferguson ve Sircar (1984b) kritik başarı faktörü yaklaşımının küçük ölçekli şirketlere uygulanabilirliğini araştırmış ve kritik başarı faktörü analizinin birçok aşamada etkili olabileceğini belirtmişlerdir. Bu aşamalar: Bir start-up işletmenin başarılı olma şansının değerlendirilmesinde, işletmenin gelecekteki faaliyetlerinin planlanması sürecinde ve planlanan faaliyetlerin etkili bir biçimde uygulanması olarak ileri sürülmüştür (Dickinson 1984b, 49-58).

Boynton ve Zmud (1984) kritik başarı faktörlerinin avantajları ve dezavantajlarına dair analizlerini iki adet vaka çalışması ve önceki araştırma sonuçları üzerinden yürütmüşlerdir. Kritik Başarı Faktörü yaklaşımının başarıya etki eden iki önemli avantajına dikkat çekmişlerdir (A. C. Boynton 1984, 17-28):

**Birincisi**, üst yönetim seviyesinde takdir görmüş bir yaklaşım olduğu gerçeği

**İkincisi ise**, yapısal analiz ve planlama süreçlerinde sağladığı kolaylık sağlaması ve çalışmalarındaki girdileri teşvik etmesidir.

İlk adım olarak bu yaklaşımda, birtakım kritik başarı faktörleri üzerine odaklanılır, daha sonra her bir faktör için derinlemesine analiz yapılır ve sürekli olarak bu analizlerin bütünlükleri ve uygunlukları kontrol edilir.

Boyton, Shank ve Zmud (1985) yaptıkları araştırmada, kritik başarı faktörleri yaklaşımının yönetim bilişim sistemlerinin planlanma sürecindeki uygulanış şeklini analiz etmiştir. Araştırmalarına göre beklenen değerlerin üzerinde bir sonuç elde edilmiş ve kritik başarı faktörleri yaklaşımının, sadece yönetim bilişim Sistemleri'nde değil; bilgi kaynağı planlanması, stratejik planlama ve kişisel hedef belirleme süreçlerinde de başarılı bir şekilde uygulanabileceği saptanmıştır. Bu yaklaşım bir organizasyondaki üst yönetimi diğer çalışanlar ile yakınlaştırmakta ve organizasyon bütünündeki hedeflerin kişilerin bireysel hedefleri ile uyumluluk göstermesine yardımcı olmaktadır (A. E. Boynton 1985, 30-121).

Bir işletme, bulunduğu çevrede rekabetçi ortamda kalabilmeyi arzuluyorsa stratejik planlamaya ve stratejinin yönetilmesine yön verecek bir yöntem olan “kritik başarı faktörleri yaklaşımını” benimsemeli ve uygulamalıdır (Filizözü 2010, 44-54).

#### **2.1.8. McKinsey - Peters ve Waterman'ın Kritik Başarı Analizi 7S Teorisi**

McKinsey 7s modeli 1980'lerde McKinsey danışmanları Tom Peters, Robert Waterman ve Julien Philips tarafından Richard Pascale ve Anthony G. Athos'un yardımıyla geliştirildi. Başlangıçtan bu yana, model uygulayıcılar tarafından yaygın bir şekilde kullanılmaya başlandı ve en popüler stratejik planlama araçlarından biri olmaya devam ediyor (Jurevicius 2013).

Bu teoride başarı işletmeleri diğer işletmelerden ayıran yedi değişkenin olduğu ifade edilmektedir. Bu teori içinde yer alan yaklaşımlar stratejik (Strategy), yapı, (Structure) sistem (System), paylaşılan değerler (Shared Value), Biçim (Style), personel (Staff) ve beceriler (Skill) olarak tanımlanmaktadır (Akgemici 2008, 142).

McKinsey 7-S modeli, "sert" veya "yumuşak" unsurlar olarak sınıflandırılan birbirine bağlı 7 faktörü içerir (Team, Michele Mind Tools 2017):

"Zor" unsurların tanımlanması daha kolaydır ve yönetim onları doğrudan etkiler. Bunlar strateji ifadeleridir; Organizasyon süreçleri ve raporlama çizgileri, resmi süreçler ve IT sistemleridir. Diğer taraftan, "yumuşak" unsurlar tanımlamak daha zor olabilir ve daha az maddi ve kültürden daha fazla etkilenir. Bununla birlikte, örgüt başarılı olacaksa, bu yumuşak unsurlar zor unsurlar kadar önemlidir.

**Strateji:** Plan, rekabet üzerinde rekabet üstünlüğü sağlamak ve kurmak için tasarlandı.

**Yapı:** Örgüt yapılandırma şeklidir ve kimlerin birbiri ile raporlama yaptığını aktarmaktadır.

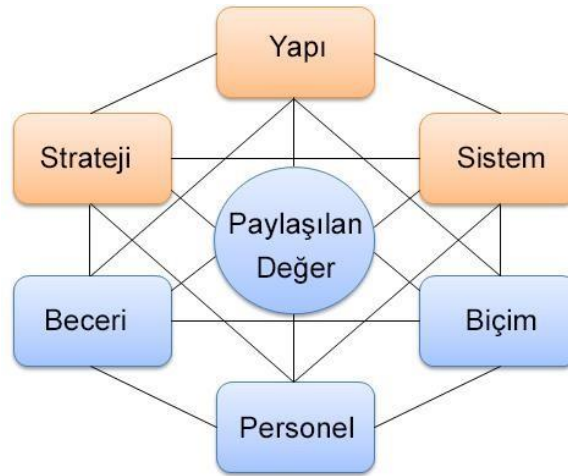
**Sistem:** Personelin işi yapmak için uğraştığı günlük faaliyetler ve prosedürlerdir.

**Paylaşılan Değer:** "İlke geliştirildiğinde" "üst düzey hedefler" olarak adlandırılan bu değerler, kurum kültürünün ve genel iş ahlakının kanıtı olan şirketin temel değerleridir.

**Biçim:** Liderlik tarzı

**Personel:** Çalışanlar ve genel yetenekleri.

**Beceri:** Gerçek beceri ve şirket için çalışan işçilerin yetkinlikleri.



**Şekil 20. McKinsey - Peters ve Waterman'ın Kritik Başarı Analizi 7S Teorisi**

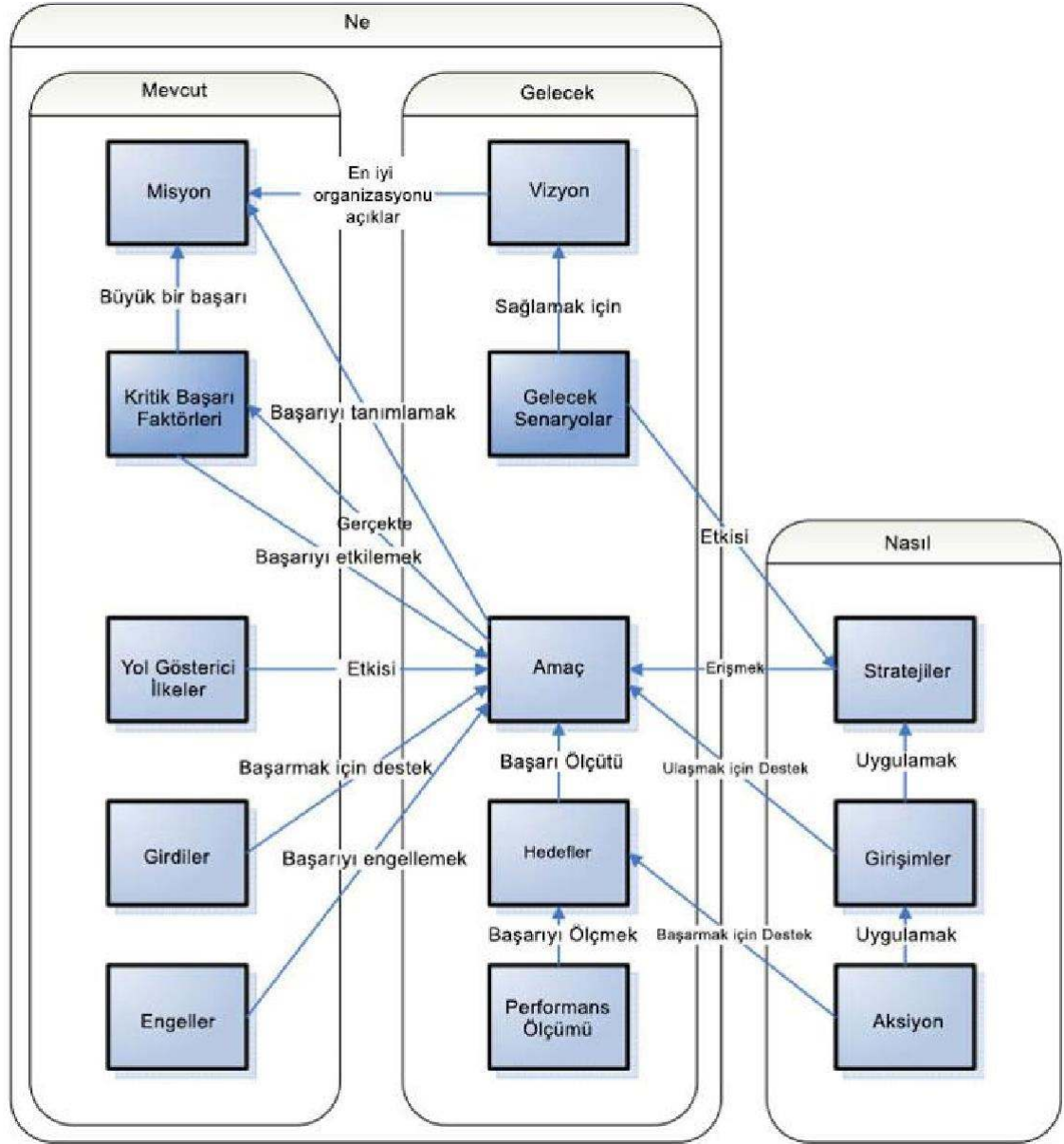
**Kaynak:** Mckinsey 7S Corporate Security Model - <https://www.linkedin.com/pulse/mckinsey-7s-corporate-security-model-rudy-neefs> 18.03.2017 tarihinde erişildi (Neefs 2016).

## 2.2. KRİTİK BAŞARI FAKTÖRÜNÜN STRATEJİK BOYUTU

Küreselleşme ve bunun sonucu olarak rekabetin yoğunlaşması, stratejik yönetimin her geçen gün daha fazla önem kazanması sonucunu doğurmaktadır. (Aktan 2008, 6) İşletmelerin etkili bir stratejik plan ile mevcut pazarda büyük bir oyun sahasında etkili bir faaliyet yürütebilmektedir. Stratejik plan, bir şirketin misyonunu başarabilmek için amaçladığı yaklaşımı özetlemektedir. Stratejik planlama sürecini hayata geçirmek için birçok yöntem bulunmaktadır. Bunların birçoğu organizasyonun hedeflerini ve onları başarabilmek için amaçlanan yüksek seviye stratejik adımları içeren bir dizi plan ile sonuçlanır (Gates 2010).

Hem Kritik Başarı Faktörleri hem de gelecek senaryoları operasyonel ve stratejik planlama süreçleriyle çok uzun bir geçmişe sahiptir. Kritik Başarı Faktörü metodları, şirketin misyonunu realize etmesi için şart olan anahtar performans alanlarını belirten belirli organizasyonel kritik başarı faktörlerine ulaşmayı amaçlar. Senaryo planlamaları birçok potansiyel gelecek alternatifleri ve sağlam stratejiler (tamamlanmış stratejik planlarlar değil) ve gelecekteki piyasanın nasıl şekilleneceğine dair erken uyarı işaretleri üretir. Ayrıca, Kritik Başarı Faktörleri ve gelecek senaryoları şirketlere güçlü düşünme, iletişim kurma ve karar verme metodları oluşturabilmeleri için yardımcı olur. Metodlar stratejik planlama sürecini desteklese de direkt olarak bir strateji oluşturmaz ya da strateji oluşturma sürecine belirgin bir şekilde etki etmez (Gates 2010).

Kritik Başarı Faktörlerinin ve gelecek senaryolarının her biri tipik bir stratejik plan tasarısını güçlendirici parçalardır. Kritik Başarı Faktörleri misyonu realize etmeyi destekleyecek operasyonları belirtir ve zaman içinde takip edilmesi gereken alanları gözler önüne serer. Senaryolar ise stratejik görüşmelere ön ayak olur ve organizasyonun takip edebileceği gelecekteki potansiyel fırsatları ortaya çıkarır. Kritik Başarı Faktörleri ve senaryolar her ne kadar somut sonuçlar ortaya çıkarsa da aynı zamanda işletmelere güçlü düşünme, iletişim kurma ve karar verme süreçlerinde yardımcı olur. Şekil 21’de Kritik Başarı Faktörlerinin ve senaryoların, tipik stratejik plan öğelerine nasıl entegre olduğuna dair şematik bir anlatım içermektedir.



**Şekil 21. Stratejik Planlama Elemanları ile Kritik Başarı Faktörlerinin Gelecek Senaryosu**

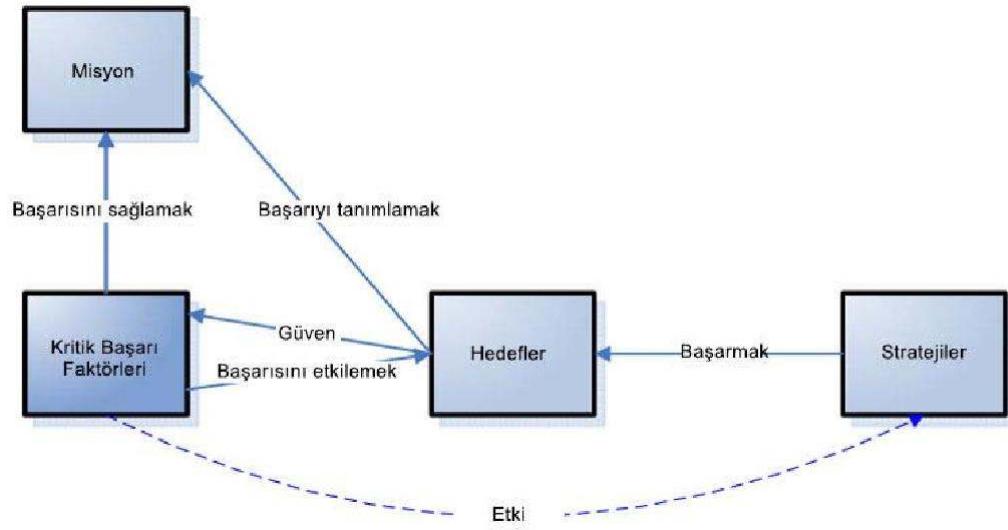
**Kaynak:** Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework S.24 (Gates 2010).

Caralli'ye göre, "Kritik Başarı Faktörleri (KBF) bir organizasyonun misyonunu realize edebilmesi için şart olan anahtar performans alanlarını" olarak tanımlar. Yöneticiler dolaylı olarak bu alanları bilirler. Hedef belirlerken ve belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi için gereken operasyonel görevleri yönetirken bu alanları göz önünde bulundururlar. Ancak bu anahtar alanlar açıkça belirtildiği zaman, tüm

organizasyona referans noktası olabilecek ortak bir bakış açısı sunarlar. Bu sebeple, her türlü yapılacak aktivite ya da alınacak inisiyatif bu anahtar alanlarda elde edilecek yüksek performansı garantilemelidir. Aksi takdirde, söz konusu işletmelerin hedeflerine ulaşamayabilir ve misyonunu realize etme noktasında sürekli olarak başarısızlıklarla karşılaşabilir.” (Caralli 2004, 2).

Daniel’in önceki çalışmalarını baz alarak, Robert N. Anthony ve diğerleri, Kritik Başarı Faktörlerinin yönetim tarafından rekabet avantajı kazanmak amacıyla kullanılmasını vurgulanmış ve “iş dünyasının yapıtaşları” olarak nitelendirmişlerdir. Caralli ise Kritik Başarı Faktörleri’nin bir misyonun realize edilmesine katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Caralli’ye göre eğer Kritik Başarı Faktörleri bir şirketin veya bir organizasyonun şu anki durumunu değerlendirme sürecine dâhil edilirse, misyonun başarısını mümkün kılacak öğelerin strateji oluşturulurken kabul edilmesi ihtimalinin çok daha yüksek olacağını vurgulamıştır. Her şekilde, Kritik Başarı Faktörleri stratejik ya da yönetsel karar alma sürecini oluşturan veri filtreleri olarak düşünülebilir (Gates 2010).

Kritik Başarı Faktörleri işletmelerin misyonu ve hedefleri ile direkt bir ilişki içerisindedir. Diğer stratejik planlama öğeleri gibi stratejinin kendisini dolaylı olarak etkilerler. Kritik Başarı Faktörlerinin strateji üzerindeki etkisi, şirketin hedeflerini gerçekleştirme ve misyonunu başarabilme noktasında yarattığı etki ile gözlemlenmektedir. Şekil 22, Kritik Başarı Faktörleri ile stratejik planlama öğeleri arasındaki ilişkileri göstermektedir (Gates 2010).



**Şekil 22. Stratejik Planlama Elemanları ile Kritik Başarı Faktörlerin İlişkisi**

**Kaynak:** Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework S.27 (Gates 2010).

Bullen ve Rockart' göre bir organizasyonun başarılı olabilmesi için yüksek performansın kritik olduğu alanlarda mükemmelleşmesi gerekmektedir. Bu Kritik Başarı Faktörleri stratejik planlama sürecinde mantıklı girdiler olarak görülmektedir. Ancak Kritik Başarı Faktörleri tek başına strateji geliştirmek için yeterli girdiyi sağlamamaktadır. Kritik Başarı Faktörü metodu mutlaka durum analizi, vizyon geliştirme ve hedef belirleme öğelerini içeren tam olarak tanımlanmış bir stratejik planlama metodu ile entegre edilmelidir. Kritik Başarı Faktörleri planlama süreci ile doğal olarak uyumludur; çünkü şirketin başarısı için gelecekte herhangi bir noktada kritik olacak faktörlerin, planlama sürecinde tanımlanmasını sağlarlar (J. F. Rockart 1979, 81-92).

### 2.3. ELEKTRONİK TİCARETİN KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

Elektronik Ticaret birçok işletmede iş yapma şeklini değiştirmektedir. Kimi işletmeler mevcut satış kanalları ile ilerlerken, kimi işletmeler için farklı satış kanallarına yönelmişlerdir. Kimi işletmeler için e-ticaret yapmak hem kolay hem ucuz, kimilerine göre ise herkesin yaptığı ve karlı bir iş olarak görülmektedir. Bu noktada elektronik ticaret ile ilgili sekiz büyük efsane gerçeği ortaya çıkması, elektronik ticaretin daha net anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu efsaneler ise (Erkan Akar 2010, 16-21)

1. Elektronik Ticaret Kolaydır,
2. Elektronik Ticaret Ucuzdur,
3. Elektronik Ticareti Herkes Yapıyor,
4. Elektronik Ticaret Kârlı Bir Süreçtir,
5. Web Oyun Alanını Eşit Düzeye Getirir,
6. Elektronik Ticaret Aracıların Ortadan Kalkmasına Neden Olmaktadır.
7. Elektronik Ticaret Kitle Pazarlamasının Sonu Anlamına Gelir,
8. Elektronik Ticaret Ürün ve Hizmetlerin Standartlaşmasına Neden Olur

Elektronik Ticaret efsanesi olan bu sekiz maddenin yaygınlaşmaya başladığı ilk yıllarda, işletmelerde tarafından hemen kâr getiren bir ortam olarak hafife alınmasının ve gerekli yeniden yapılanmayan gidilmeden uygulamalara geçilmesinin sonucunda Elektronik Ticareti gerçeklerinin efsaneleri ortaya çıkmıştır. (Erkan Akar 2010, 16-21)

**Tablo 4. Elektronik Ticaret Gerçekleri**

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>E.TİCARET GERÇEĞİ 1</b> | Elektronik Ticaret görüldüğü gibi kolay değildir. Mevcut sistemlerle uyumlaştırılması yapılmadan ya da gerekli sistemlere sahip olmadan elektronik ticaret başlamak doğru olmayacaktır. Başarılı ve verimli iş süreçleri için Elektronik Ticareti ciddiyle yaklaşılmalıdır. |
| <b>E.TİCARET GERÇEĞİ 2</b> | Elektronik Ticaret ucuz bir süreç değildir. Bunun için mutlaka yatırım yapılmak zorundadır. Bu noktada teknoloji ve yazılım yatırımları ön plana çıkarken, teknoloji dışı (lojistik, reklam gibi) maliyet ve yatırımları dikkate alınmalıdır.                               |
| <b>E.TİCARET GERÇEĞİ 3</b> | Elektronik Ticaret her işletmenin uygulayabileceği bir süreç değildir. Bazı işletmeler için elektronik ticaret uygun olmayabilir. Ama elektronik ticaret yapılmasa da web sitesine sahip olmak önemli ve gereklidir.                                                        |
| <b>E.TİCARET GERÇEĞİ 4</b> | Elektronik Ticaret süreçlerinde kâr bekleniyorsa bunun için sabırlı olmak gerekmektedir. Doğru zamanda kurulan sistemler ve yapılan yatırımlarla işletmeler gerekli kârı elde edeceklerdir. Her iş şekli Elektronik Ticarete kârlı olmayabilir.                             |

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>E.TİCARET GERÇEĞİ 5</b></p> | <p>İster büyük ister küçük olsun web işletmeler için bilgiye ulaşma anlamında eşitlik yaratır. Fakat bunun içinde web üzerinde başarı için ayrıca marka ve pazar potansiyeline sahip olmak önemlidir. Elektronik Ticarete lider olmak, seçimleri yönlendirmekle olur. Bunu yapmak zordur. Bu nedenle web herkes için eşit bir oyun alanı sayılmamaktadır.</p> |
| <p><b>E.TİCARET GERÇEĞİ 6</b></p> | <p>Elektronik Ticaret araçları ortadan kaldırmaz. Aksine bazı işletmeler Web'i ekleyerek araçları kullanmaya devam ederken, bazı işletmeler ise araçlara yönlendirme yapar. Bununla birlikte web kendine özgü yeni araçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.</p>                                                                                           |
| <p><b>E.TİCARET GERÇEĞİ 7</b></p> | <p>Elektronik Ticaret kesinlikle pazarlamanın sonu anlamına gelmez. İşletmelerin internette başarılı olması için geleneksel yığın pazarlama araçlarını kullanması gereklidir. İnternet bu manada sadece nete bağlı olan müşterilere hitap edeceğinden yeterli değildir.</p>                                                                                   |
| <p><b>E.TİCARET GERÇEĞİ 8</b></p> | <p>Elektronik Ticarete sadece fiyat bilgisi yeterli değildir. Müşterilerin fiyatı kendileri belirleyebilmesi elektronik ticarete mümkün olsa da bunun dışındaki unsurlar kalite, lojistik gibi ürünü farklılaştırarak müşteri nezdinde kabullenmeyi sağlayacaktır.</p>                                                                                        |

**Kaynak:** Elektronik Ticaret Gerçekleri. (Erkan Akar 2010)

Dijital dünyada öncelik işletmedeydi, ne üretirsem onu satarım düşüncesi vardı. Ama artık güç tüketicinin eline geçtiğinde ona uygun ürün ve hizmet sunma durumu ortaya çıktı. Çevrimiçi pazarda çok geniş bir ürün yelpazesi mevcuttur. İstenilen bilgiye, ürüne dakikalar içinde ulaşabiliyor durumdayız.

*Başarılı şirketlerin hepsi, son 2-4 yılını, müşterilerin elektronik ortamda hızlı, kolay ve ekonomik olarak kendileriyle iş yapmalarını nasıl kolaylaştırabileceklerini araştırdılar. Bu araştırma sonucunda, bunlardan 10'unun kritik olduğu görülüyor (Torlak 2013):*

1. Doğru müşteriye odaklanın,
2. Pazarlama kanallarını belirleyin (İlk önce e-mail, banner, bloglar, mikro bloglar, sosyal ağlar gibi mecraların kullanımı ve sonra radyo, gazete gibi geleneksel kanallar seçilebilir.)
3. Ürün merkezli değil, müşteri merkezli olun, (Şirketin ana işleyiş sistemini dışarıdan içeriye, yani müşteri perspektifiyle tekrar düzenlemek.)
4. Müşterinizin talep ve ihtiyaçlarını bilmek, ona zaman kazandıracak yaratıcı fikirler sunmak ve tek bir elden çıktığı düşünülecek kadar uyumlu iş ortaklarıyla işinizi yürütün
5. Müşterileri etkileyen iş prosedürlerini daha etkin hale getirin,
6. Müşteri ilişkilerine 360 derecelik bir vizyonla ve tüm yönleriyle hakim olun,
7. Kişiselleştirilmiş servis sağlamak ve sadık müşterileri ödüllendirin,
8. Web ortamında sitenizi devamlı ziyaret eden bir topluluk oluşturun.
9. Müşteri odaklı yöneticiler ile teknolojiyi kullanan bilgi teknolojisi departmanlarının verimli çalışması, (Büyümeyi hedefleyen, müşteri odaklı yöneticiler ve bu yöneticilerin verdikleri sözleri tutabilmeleri için teknolojiyi kullanan bilgi teknolojisi departmanları! Tabii bu iki grup, zaman zaman anlaşamayabilir; tartışabilir veya tam aksine, çok uyumlu işler çıkarabilir. Ama bu grupların tartışmasız önem verdiği grup, müşteri olmalıdır.)
10. Çevrimiçi video yayınlayın. Çevrimiçi satışlarda tüketicinin ihtiyacı olan malı satın almasında videoların tetikleyici etkisi vardır.

Günümüz küresel pazarlarda rekabet gücünü korumak işletmeler için büyük öneme sahiptir. Bu nedenle, e-ticarete başarı için gerekli süreçleri bilmek, oldukça kârlı ve tutarlı bir e-ticaret ticareti oluşturmak için çok önemlidir. Kritik başarı faktörleri ile ilgili olarak tamamen entegre edilmiş bir modele dayanan bir çevrimiçi mağaza kurmak, başarılı bir çevrimiçi işletmeyi mümkün kılacak ve potansiyel çevrimiçi müşterilere güven duygusunu aktaracaktır.

Bu bölümde elektronik ticareti etkileyen kritik başarı faktörleri ve bu faktörlerle ilgili literatürde yer almış çalışmalarına yer verilecektir.

### **2.3.1. Elektronik Ticaretin Kullanımında Kritik Başarı Faktörlerinin Etkisi Literatür Taraması**

Her ne kadar günümüzde e-Ticaret’e hızlıca artan bir talep olsa da, kaliteli bir biçimde uygulanma seviyesi her yerde aynı değildir. Çevrimiçi bir mağaza açıp o kanal üzerinde satış yapmaya başlamanın yüklü bir yatırım gerektirmediği gerçeği birçok insanın gerekli bilgiye sahip olmadan bu alanda yatırım yapması ile sonuçlanmıştır. Bu durum, müşterilerin daha alacakları ürünün içeriğine dair bilgi edinmeden, sayfayı kapatmaya yönlendiren kafa karıştırıcı birkaç çevrimiçi mağazaya göz atarak kanıtlanabilir. E-ticaret şüphesiz ki birçok işletmenin gelecekte yüzleşmesi gerektiği bir gerçekliktir. Ancak çevrimiçi bir mağaza yaratmak başarıyı garantilememektedir. E-ticaret yönetilmesi gereken disiplinler arası birçok yeni zorluklar sunmaktadır ve başarılı olmak için her ayrı disiplinden kaynaklanan destekleyici faktörler entegre bir şekilde algılanmalı ve yönetilmelidir (M. L. R. Varela1 2017).

Tıpkı gerçek bir mağazada olduğu gibi, e-Ticaret’te de ticari kısmın yanında birçok varsayım ve algı yönetilmelidir. İnternet ise istenen sonuca ulaşabilmek için her detayın dikkatlice tasarlanması gereken ve kendi karakteristik özellikleri bulunan bir araçtır. (M. L. R. Varela1 2017).

Elektronik ticaret ile ilgili yapılan araştırmalarda, işin yapıldığı site dâhil olmak üzere birçok kritik başarı faktörleri ortaya çıkmıştır. Bu faktörler Tablo 5’de sıralanmıştır. Kritik başarı unsurları firmaların kullanıcıları e-ticaret modeline göre farklılık gösterebilir. Aşağıda belirtilen araştırmalarda güven, fiyat, müşteri memnuniyeti gibi kilit noktalar kritik başarı faktörü için önemli iken, kimi noktada ise web sitesinin, içeriği, tasarımı gibi diğer önemli hususlar kritik başarı faktörü için önemli hale gelmiştir.

**Tablo 5: Elektronik Ticaret Kritik Başarı Faktörleri**

| <b>Yazarlar</b>                                                                                                | <b>Dönem</b> | <b>Başarı Faktörleri</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mingxuan Wu, Ergun Gide, Rod Jewell and Li Zhang</b>                                                        | <b>2017</b>  | E-ticaret / e-ticaret pazarlama bilgisi, Bilgi teknolojileri üst düzey uzman/e-ticaret bilgisi, Bilgi teknolojilerinde düzenli personel eğitimi, Ticaret sürecine bağlı olarak değişen e-ticaret sistemlerinin esnekliği, Teknoloji değişim hızına ayak uydurmak için işletme yeteneği, E-ticaret sitesinin yanıt süresi, etkinliği / performansı, Bir web sitesinde gösterilen ara yüz tasarımına ve bilgilerine güven, Üst yönetim desteği, Üst düzey yönetimden destek, Müşteri baskısı / kabul / ilgi, E-ticaret sisteminin güncellenmesi veya geliştirilmesi ile ilgili maliyet, Karar vericinin etkili e-ticaret pazarlama planı, Etkili e-ticaret pazarlama stratejisi, Farklı iş gereksinimlere / ihtiyaçlarına dayalı farklı e-ticaret pazarlama stratejilerinin benimsenmesi, İş kültürüne uygun olarak web sitesinde kullanılan görsellerin web sitesi arka planı ile uyumlu olması |
| <b>Haitham Nakhleh</b>                                                                                         | <b>2017</b>  | Örgütsel faktörler (üst yönetim desteği, çalışanların beceri ve deneyimi, müşteri hizmetleri, endüstri özellikleri, sosyo-kültürel faktörler ve rakip baskısı), Teknolojik faktörler (internet servis kalitesi, bilgi teknolojisi güvenliği, algılanan fayda, e-ödeme hizmetleri, teknik ekip sayısı) ve Çevresel faktörler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Akanbi TA</b>                                                                                               | <b>2016</b>  | Eğitim, bilgi ve iletişim teknolojileri altyapısı, değişime karşı müşteri direnci, üst yönetim desteğinin eksikliği, yenilik anlamında yetersizlik, finans, yönetim ve organizasyon yapısındaki değişiklikler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Saif-Ur-Rehman, Rizwan Alam</b>                                                                             | <b>2016</b>  | E-Ticaretin benimsenmesinin altında yatan en önemli engel hukuki ve teknik engeller, eğitim, beceri kazandırma ve güven unsurları                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Sung-Pyo Sohn, Chang-Kun Chung</b>                                                                          | <b>2016</b>  | İnsan kaynakları ve e-ticaret stratejisi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Rita Rahayua, John Daya</b>                                                                                 | <b>2015</b>  | IT uzmanlığı ve becerileri, inovasyon, yönetim özellikleri ve e-ticaret kullanımında algılanan fayda                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Syed Zamberi Ahmad, Abdul Rahim Abu Bakar, Tengku Mohamed Faziharudean &amp; Khairul Anwar Mohamad Zaki</b> | <b>2015</b>  | Sadelik, algılanan uyumluluk, yöneticileri e-ticaret bilgisi ve uzmanlığı, yönetimin özelliği, değişim ajanları                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

| <b>Yazarlar</b>                                                                    | <b>Dönem</b> | <b>Başarı Faktörleri</b>                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Edwin M. Agwu, Peter J. Murray</b>                                              | <b>2015</b>  | Birincisi, Dış çevre, örnek sosyo-kültürel faktörler ve dış baskılar; İkincisi olarak, boyut, kaynak ve kültür gibi iç çevre ile ilgili faktörler; ve Üçüncüsü ise risk, yarar, maliyet ve güven algısı.                                                   |
| <b>Abdulmajeed, Manar Al-Najran, Farah Al-Taweel, Hend Kadasah, Ikhlas Zamzami</b> | <b>2015</b>  | Gizlilik, güven, ödeme kolaylığı ve sitesinin ulaşılabilirliği                                                                                                                                                                                             |
| <b>Adel Ismail Al-Alawi, Faisal M. Al-Ali</b>                                      | <b>2015</b>  | Örgütsel bağlam (üst yönetim desteği), teknoloji içeriği (algılanan yararlar) ve çevresel bağlam (devlet düzenlemeleri)                                                                                                                                    |
| <b>Young-Mi Baek</b>                                                               | <b>2015</b>  | Operasyonların standardı ve devlet destekleyici sistem, lojistik Sistemi, e-ticaret ve ARGE çalışmaları, insan kaynakları, ödeme uzlaşma sistemi                                                                                                           |
| <b>Fauzan Fahruzzaman and Apol Pribadi Subriadi</b>                                | <b>2015</b>  | Şirket büyüklüğü, çalışan eğitimi, devlet desteği, e-ticaret kullanımının kullanıcı bilinci, IT altyapısı, işletmenin e-ticaretle olan uyumluluğu, yönetimin görüşü (desteği)                                                                              |
| <b>Girish S. Bagale</b>                                                            | <b>2014</b>  | Örgütsel ve teknolojik faktörler                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Mohamed Rasheed Mohamed Fazmeer</b>                                             | <b>2014</b>  | Güvenilir çevrimiçi web sitesi, rekabetçi fiyatlandırma stratejisi, kullanılabilirlik, ana ürün, müşteriyi elde tutma, çok kanallı pazarlama, markalaşma, çevrimiçi alışveriş deneyimi                                                                     |
| <b>Beverley G. Hope, Michal Hermanek, Charnaine Schlemmer, Sid L. Huff</b>         | <b>2014</b>  | Açık, ilgili çekici bir e-iş vizyonunu geliştirmek, e-ticaret süreçlerine hazır olduğunda satış öncesi ve satış sonrası müşterilerinin yanında olmak, üst yönetimin desteğini almakla beraber devamlılığı sağlamak, yaratıcı ve esnek bir şekilde düşünmek |
| <b>Ahmad Adnan Al-teet, and Haithm Mahmoud Nakhleh</b>                             | <b>2014</b>  | E-pazarlama karması (e-hizmet, fiyat, tanıtım, web sitesi, bilgilerin doğruluğu ve ödeme)                                                                                                                                                                  |
| <b>Supattra Kanchanopast</b>                                                       | <b>2014</b>  | Örgütsel faktörler, teknolojik faktörler ve çevre faktörler                                                                                                                                                                                                |
| <b>Joel D.Rumanyika, Robert Galan Mashenene</b>                                    | <b>2014</b>  | Telekomünikasyon altyapısının zayıf olması, e-ticaret güvenlik sistemlerinin olmaması, IT de eğitim eksikliği, IT uzmanlarının eksikliği, e-hazırlık süreçlerinde yavaşlık, kültürel eksiklik                                                              |

| <b>Yazarlar</b>                                                               | <b>Dönem</b> | <b>Başarı Faktörleri</b>                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Joshua Mutua, Isaac N. Oteyo, Agnes W. Njeru</b>                           | <b>2013</b>  | E-ticaret teknolojilerinin uygulanmasıyla ilgili algılanan maliyet, e-ticaretle ilgili farkındalık eksikliği ve çevrimiçi güvenlik endişesi                                  |
| <b>Adel A. Bahaddad, Rayed AlGhamdi, Luke Houghton</b>                        | <b>2012</b>  | IT eğitimi, web sitesi özellikleri, iletişim ve ödeme yöntemlerinin güvenliği konularındaki deneyim ve becerileri                                                            |
| <b>Hosam El-Sofany, Turki Al-Malki, Abdul-Aziz AlZamel, Abdul-Aziz Alharb</b> | <b>2012</b>  | Güven                                                                                                                                                                        |
| <b>Md. Raihan Jamil, Dr. Nafis Ahmad and Muhammad Showkat Imran</b>           | <b>2012</b>  | Hızlı tepki veren ürünler                                                                                                                                                    |
| <b>Hany Abdelghaffar et al. Hussien Moustafa</b>                              | <b>2012</b>  | Ürünler hakkında daha fazla bilgi sunulması, fiyat, güven, güvenlik                                                                                                          |
| <b>Volkan Coşgun, Özgür Döğerlioglu</b>                                       | <b>2012</b>  | Yöneticiler, daha yüksek e-ticaret performansı elde etmek için e-ticarete daha fazla mali kaynak tahsis etmeli ve e-ticaret çalışanlarının fırsatları konusunda eğitmelidir. |
| <b>Yang, Dong-Jenn, Chou, Dai-Hsu, Liu, Jiali</b>                             | <b>2012</b>  | Kurumsal firma kültürü, e-ticaret ekibini ve müşteri değerinin artırılması, iç süreçler, bilgilendirme aracı, ürün planlaması, tedarik sistemi, web sitesi planlaması        |

Haitham Nakhleh (2017) E-ticaret Uygulaması ve Engelleri: El-Kassim Bölgesindeki KOBİ'lerle ilgili bir saha çalışması yaptılar. Yapılan anket çalışması dört ana alanı kapsamaktadır: e-ticaretin bağımlı değişken olarak uygulanması, örgütsel, teknolojik ve çevresel faktörler bağımsız değişkenler olarak belirlemişlerdir. Bağımsız alanların her biri altı boyut içermektedir. Çalışmanın sonuçları; Örgütsel faktörler (Üst yönetim desteği, çalışanların beceri ve deneyimi, müşteri hizmetleri, endüstri özellikleri, sosyo-kültürel faktörler ve rakip baskısı), Teknolojik faktörler (internet servis kalitesi, bilgi teknolojisi güvenliği, algılanan fayda, e-ödeme hizmetleri, teknik ekip sayısı) ve Çevresel faktörler KOBİ 'lerde e-ticaret uygulaması ile önemli ve olumlu ilişkilere sahiptir. Dolayısıyla, bu faktörlerin yokluğu, e-ticaret uygulamasının engellenmesi olarak görülebilir (Nakhleh 2017, 159-168).

Ahmad Adnan Al-teet, and Haithm Mahmoud Nakhleh (2014) Suudi Arabistan'daki Turist Sitelerine Yönelik İnternet Kullanım Tutumlarının Geliştirilmesinde E-Pazarlamanın Rolünü araştırma yapmak üzere çalışmada bulunmuşlar. Bu çalışmada 478 katılımcının katıldığı anket çalışmasında İnternet kullanıcılarının Suudi Arabistan'daki turistik mekânlara yönelik tutumları olumluydu ve E-pazarlama karmasının (e-hizmet, fiyat, tanıtım, web sitesi, bilgilerin doğruluğu ve Ödeme) internet kullanıcılarının Suudi Arabistan'daki turistik yerlere yönelik tutumlarını etkilediği ortaya çıkmıştır (Ahmad Adnan Al-teet 2014, 25-44).

Rita Rahayua, John Daya (2015) Gelişmekte Olan Ülkelerde KOBİ'ler tarafından E-ticaret Kabulünün Etkileyen Faktörleri üzerinde Endonezya'da çalışma yaptılar. E-ticaretin benimsenmesinde KOBİ'leri etkileyen faktörler olarak on bir değişken önerdiler. Bunları dört grupta topladılar. Teknolojik faktörler, örgütsel faktörler, çevresel faktörler ve bireysel faktörler. Endonezya'da 292 KOBİ'nin katıldığı çalışmada elde edilen bulgular; IT uzmanlığı ve becerileri, inovasyon, yönetim özellikleri ve e-ticaret kullanımında algılanan faydaları gibi faktörlere bağlı olduğunu tespit etmişlerdir (Rita Rahayua 2015, 142-150).

Syed Zamberi Ahmad, Abdul Rahim Abu Bakar, Tengku Mohamed, Faziharudean & Khairul Anwar Mohamad Zaki'nin (2015) Malezya'da yapılan çalışmada, Gelişmekte Olandaki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde E-Ticaretin Benimsenmesini Etkileyen Faktörlerin Ampirik Bir Çalışması: Malezya'dan Kanıtlar ortaya koymuşlardır. Bulgular sonucunda bağıl avantaj, algılanan uyumluluk, yöneticileri e-ticaret bilgisi ve uzmanlığı, yönetimin özelliği, değişim ajanları olarak sonucuna ulaşmıştır (Syed Zamberi Ahmad 2015, 555-572).

Md. Raihan Jamil, Dr. Nafis Ahmad and Muhammad Showkat Imran, Bangladeş'teki E-ticaretin Mevcut Durumu ve Kritik Başarı Faktörleri ile ilgili araştırmalarında hızlı tepki veren ürünleri kritik başarı unsuru olarak görmüşlerdir (Md. Raihan Jamil 2012, 7).

Sung-Pyo Sohn, Chang-Kun Chung (2016) Çin'deki KOBİ'ler üzerinde e-ticareti etkileyen kritik başarı faktörleri üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırma sonucunda, Çin'de e-ticaretin başarı faktörleri olarak insan kaynakları ve e-ticaret stratejisi etkilediği gözlemlenmiştir (Sung-Pyo Sohn 2016, 23-35).

Hosam El-Sofany, Turki Al-Malki, Abdul-Aziz AlZamel, Abdul-Aziz Alharb (2012) Suudi Arabistan'da E-ticaretin Geliştirilmesi ve Geliştirilmesinde Güven Faktörlerinin Etkisine yönelik yapılan çalışmada ortaya çıkan unsur, tüketicinin alışverişte “Güven” unsurunun çok önemli olduğu üzerine durmuştur (Hosam El-Sofany 2012, 15-24).

Young-Mi Baek (2015) Çin'deki E-ticaret pazarının mevcut durumunu incelemek adına kritik başarı faktörlerini analiz etmiştir. Elde ettiği bulgular: Operasyonların standardı ve devlet destekleyici sistem, lojistik Sistemi, e-ticaret ve ARGE çalışmaları, insan kaynakları, ödeme uzlaşma sistemi önemli kritik unsurları olarak bulmuşlardır (Baek 2015, 111-124).

Joshua Mutua, Isaac N. Oteyo, Agnes W. Njeru (2013) Nairobi'deki küçük ve orta ölçekli işletmeler arasındaki e-ticaret kabulünün kapsamı, Kenya'da yapılan bir çalışmada edilen bulgular şu şekildedir. Çalışma, Kenya'nın Nairobi kentindeki KOBİ'lerde e-ticaretin benimsenmesinin derecesinin belirlenmesinde başarılı oldu. E-ticaretin benimsenmesi iş değerinin algılanmasına rağmen, e-ticaretin yaygın olmadığı tespit edildi. İşletmelerin sadece %22'sinde müşterilerle interaktif iletişim sağlayan etkin web siteleri mevcuttur. Diğer taraftan, çalışma, KOBİ sektöründe e-ticaretin benimsenmesini etkileyen birkaç faktör oluşturdu. En önemli etken, e-ticaret teknolojilerinin uygulanmasıyla ilgili algılanan maliyet, e-ticaretle ilgili farkındalık eksikliği ve çevrimiçi güvenlik endişesi idi. Ayrıca, e-ticaretin en çok benimseyenler için iş stratejisinin kritik bir parçası olduğuna karar verilmişlerdir. Çünkü yeni iş fırsatları, müşteri hizmetleri, maliyet düşürme, verimlilik, yeni ürün geliştirme, uluslararası pazarlara erişim, pazarlama ve iletişim alanlarında bir avantaj sağlamaktadır (Joshua Mutua 2013, 116-122).

Edwin M. Agwu, Peter J. Murray (2015) Nijerya'daki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Elektronik Ticarete Giriş Engellerinin Ampirik Olarak İncelenmesi üzerine yaptıkları çalışmada, Nijerya'nın üç eyaletinde (Lagos, Abuja ve Enugu

eyaletleri) röportajlar yaparak ilgili veriler toplanmıştır. Çalışma bulguları, Nijerya'daki bazı KOBİ'lerin, internetin çeşitli ticari ve ürünle ilgili amaçlarla kullanıldığını ortaya koydu. Birincisi, Dış çevre, örnek sosyo-kültürel faktörler ve dış baskılar; İkincisi olarak, boyut, kaynak ve kültür gibi iç çevre ile ilgili faktörler ve üçüncüsü ise risk, yarar, maliyet ve güven algısı (Edwin M. Agwu 2015, 1-15).

Saif-Ur-Rehman, Rizwan Alam (2016) Malezya'daki KOBİ'ler arasında e-ticaretin benimsenmesindeki engeller üzerine yaptıkları çalışmada, e-ticaretin benimsenmesinin altında yatan en önemli engel hukuki ve teknik engeller olduğu, eğitim, beceri kazandırma ve güven unsurları bulguları elde edilmiştir (Saif-Ur-Rehman 2016, 45-58).

Adel Ismail Al-Alawi, Faisal M. Al-Ali (2015) Kuwait'te KOBİ'lerin e-ticareti benimsemesine yönelik yapılan çalışmada elde edilen bulgular, örgütsel bağlam (üst yönetim desteği), teknoloji içeriği (algılanan yararlar) ve çevresel bağlam (devlet düzenlemeleri) gibi faktörlerin e-Ticaretin benimsenmesi ile pozitif yönde ilişkili olduğunu gösterdi (Al-Ali 2015, 1-12).

Akanbi TA (2016) E-Ticaret Teknolojisinin Kabulünde Nijerya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Yönelik Zorlukların Araştırılması Üzerine Bir İncelemede elde edilen bulgular, eğitim, bilgi ve iletişim teknolojileri altyapısı, değişime karşı müşteri direnci, üst yönetim desteğinin eksikliği, yenilik anlamında yetersizlik, finans, yönetim ve organizasyon yapısındaki değişiklikler kritik unsur olarak bulunmuştur (TA 2016, 22-31).

Suudi Arabistan'da e-ticaret başarı faktörlerinin belirlenmesi adına, Basma Abdulmajeed, Manar Al-Najran, Farah Al-Taweel, Hend Kadasah, Ikhlaz Zamzami (2015) “Suudi Arabistan'daki tüketicilerin e-ticaret başarı faktörlerinin belirlenmesi” adına yaptıkları çalışmada, Suudi Arabistan pazarındaki büyüme önemli unsurları arasındadır. Bu noktada e-ticaret müşterisi önemi vurgulanmıştır. Sonuç olarak e-ticaret başarısı için gizlilik, güven, ödeme kolaylığı ve sitesinin ulaşılabilirliği önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Abdulmajeed 2015, 1321-1327).

Adel A. Bahaddad, Rayed AlGhamdi, Luke Houghton (2012) E-alışveriş merkezi, KOBİ'lerin e-ticareti ne derece benimsemelerini sağlar? Yaptıkları çalışmada, Suudi'deki 110 KOBİ'den veri toplamak için örgütsel ve beşeri faktörler, teknolojik ve çevresel faktörler ile geleneksel ve kültürel faktörleri dikkate aldılar. Sonuçları, IT eğitimi, web sitesi özellikleri, iletişim ve ödeme yöntemlerinin güvenliği konularındaki deneyim ve becerilerin e-ticaret uygulamasını etkileyen en kritik faktörler olduğunu ortaya koydular (Adel A. Bahaddad 2012, 123-132).

Beverley G. Hope, Michal Hermanek, Charnaine Schlemmer, Sid L. Huff (2014) B2B üzerinde kritik başarı faktörlerini araştırmıştır. Araştırma sonucunda dört kritik başarı faktörüne ulaşmışlardır. Bunlar, açık, ilgili çekici bir e-iş vizyonunu geliştirmek, e-ticaret süreçlerine hazır olduğunda satış öncesi ve satış sonrası müşterilerinin yanında olmak, üst yönetimin desteğini almakla beraber devamlılığı sağlamak, yaratıcı ve esnek bir şekilde düşünmek olarak ortaya koymuşlardır (Beverley G. Hope 2014, 7-34)

Tanzanya'daki küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) arasındaki e-ticaretin benimsenmesinin başarısız olmasının altında yatan faktörleri inceleyen Joel D.Rumanyika, Robert Galan Mashenene (2014) şu bulguları elde etmişlerdir. Telekomünikasyon altyapısının zayıf olması, e-ticaret güvenlik sistemlerinin olmaması, IT'de eğitim eksikliği, IT uzmanlarının eksikliği, e-hazırlık süreçlerinde yavaşlık, kültürel eksiklik olarak bulmuşlardır (Joel D.Rumanyika 2014, 45-55).

Mohamed Rasheed Mohamed Fazmeer (2014) Sri Lanka'daki KOBİ'lerde e-ticarete kritik başarı faktörünü belirlemek adına bir çalışma yapmıştır. Yapılan vaka çalışmasında Dört temel sorudan bahsedilerek kritik başarı faktörü bulmaya çalışmıştır.

1. Seçilen şirketler için önemli kritik başarı faktörleri nelerdir?
2. Tüm e-ticaret şirketleri endüstriyi takip etmeleri gerekiyor mu? Temel gereksinimleri nelerdir?
3. Seçilecek şirketin e-ticaret modeli nedir?
4. Şirketin geçmişte yaptığı iş nedir? İş performansı nasıldı?

Araştırma ile ilgili en önemli şirket, son zamanlarda Sri'de çevrimiçi perakende ticaret yapan Nolimit Corporation'ı araştırma firması tarafında durum incelemesi için Sri Lanka firması seçildi. Araştırmanın temel bulgusu şudur: Güvenilir çevrimiçi web sitesi, rekabetçi fiyatlandırma stratejisi, kullanılabilirlik, ana ürün, müşteriye elde tutma, çok kanallı pazarlama, markalaşma, çevrimiçi alışveriş sepet deneyimi, tecrübeyi belirleyen daha etkili faktörlerdir (Fazmeer 2014).

Fauzan Fahrurrazman and Apol Pribadi Subriadi (2015) Endonezya'daki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin E-Ticaretin Benimsenmesi yönelik yapılan analiz çalışmasında şirket büyüklüğü, çalışan eğitimi, devlet desteği, e-ticaret kullanımının kullanıcı bilinci, IT altyapısı, işletmenin e-ticaretle olan uyumluluğu, yönetimin görüşü (desteği) sonucuna ulaşmışlardır (Fauzan Fahrurrazman 2015, D305-81-D305-82).

Girish S. Bagale (2014) Hint KOBİ Sektöründe E-Ticaretin Belirleyicileri: TOE Çerçevesine Dayalı Kavramsal Araştırma Modeli dikkate alınarak yapılan çalışmada, E-ticaretin uygulanması için örgütsel faktörlerin etkisini incelendi. Hindistan'daki KOBİ'lerde hem örgütsel hem de teknolojik faktörlerin e-ticaretin benimsenmesi ve kullanımı üzerinde önemli etkisi mevcuttur sonucuna varmışlardır (Bagale 2014, 105-115).

Hany Abdelghaffar ve Hussien Moustafa (2012) kritik başarı faktörü unsurunu incelemek adına C2C modelini üzerinde araştırmak yapmışlardır. Bu model Mısır'da C2C açık artırma sitelerinin daha fazla kullanıcı tarafından kullanılması için tercih edilmiştir. Elde edilen bulgular, başarılı çevrimiçi C2C açık artırma web sitelerinin, ürünler hakkında daha fazla bilgi sunması gerektiğini ve böylece kullanıcılar ürünlerin arasında farklılaşabileceğini kanıtladı. Ayrıca, fiyat C2C çevrimiçi açık artırmalarının temel unsurudur. Güven ve güvenlik, kullanıcıların çevrimiçi alışverişlerine devam etmeleri için gerekli unsurlardır. Güvenlik açık artırma işlemi sırasında değil dolandırıcılık işlemlerini önlemek için bile yapılmalıdır (Hany Abdelghaffar 2012).

Yang, Dong-Jenn, Chou, Dai-Hsu, Liu, Jiali (2012) seyahat sektöründe e-ticaret kritik başarı faktörünü araştırmışlardır. 8 adet kritik başarı faktörüne ulaşmışlardır. Bunlar: Kurumsal firma kültürü, e-ticaret ekibini ve müşteri değerinin

arttırılması, iç süreçler, bilgilendirme aracı, ürün planlaması, tedarik sistemi, web sitesi planlamasıdır (Yang 2012, 114-119).

Supattra Kanchanopast (2014) kritik başarı faktörü için araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek adına Tayland'daki rasgele firmalardan veri toplamıştır. Veriler 310 anketin sonuçlarının yanı sıra 10 işletmelerin sahibi / yöneticileri ile yapılan röportajları kapsamaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulguları örgütsel faktörler, teknolojik faktörler ve çevre faktörleri e-ticaretin başarısını etkileyen önemli faktörler olarak belirlenmiştir (Kanchanopast 2014, 3086-3089).

Mingxuan Wu, Ergun Gide, Rod Jewell ve Li Zhang (2017) kritik başarı faktörlerini incelemek adına Avustralya KOBİ'leri (2040 adet) ve Çinli KOBİ'ler (1103 adet) de dâhil olmak üzere KOBİ'lere toplam 3143 talep anket gönderip araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ise;

- E-ticaret / e-ticaret pazarlama bilgisi,
- Bilgi teknolojileri üst düzey uzman/e-ticaret bilgisi,
- Bilgi teknolojilerinde düzenli personel eğitimi,
- Ticaret sürecine bağlı olarak değişen e-ticaret sistemlerinin esnekliği,
- Teknoloji değişim hızına ayak uydurmak için işletme yeteneği,
- E-ticaret sitesinin yanıt süresi, etkinliği / performansı,
- Bir web sitesinde gösterilen ara yüz tasarımına ve bilgilerine güven,
- Üst yönetim desteği,
- Üst düzey yönetimden destek,
- Müşteri baskısı / kabul / ilgi,
- E-ticaret sisteminin güncellenmesi veya geliştirilmesi ile ilgili maliyet,
- Karar vericinin etkili e-ticaret pazarlama planı,
- Etkili e-ticaret pazarlama stratejisi,
- Farklı iş gereksinimlere / ihtiyaçlarına dayalı farklı e-ticaret pazarlama stratejilerinin benimsenmesi,

- İş kültürüne uygun olarak web sitesinde kullanılan görsellerin web sitesi arka planı ile uyumu olmak üzere on beş adet kritik başarı faktörü bulmuşlardır (Mingxuan Wu 2017, 21-35).

Volkan Coşgun, Özgür Döğerioglu (2012) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin E-ticaret Faaliyetlerini Etkileyen Kritik Başarı Faktörleri ile ilgili çalışma yapmışlardır. Çalışma, yöneticilere kaynak tahsisi ve e-ticaret stratejileri ile ilgili güçlü sonuçlar doğurmuştur. Yöneticiler, daha yüksek e-ticaret performansı elde etmek için e-ticarete daha fazla mali kaynak tahsis etmeli ve e-ticaret çalışanlarının fırsatları konusunda eğitmelidir. Eğitim programları, e-ticaretin faydaları hakkındaki farkındalığını artıracaktır (Volkan Coşgun 2012).

Jaworski, Rayport, Griffin ve Dosios “7Cs” kavramı tanımlanmış, teknoloji aracılı ara yüz tasarımlarını 7 ana kategori olarak belirlenmiştir. 7Cs teorisi kullanıcılar ve şirketler arasındaki iletişimi yedi ayrı perspektiften tanımlanmıştır: Bunlar Bağlam, İçerik, Topluluk, Kişiselleştirme, İletişim, Bağlantı ve Ticarettir (Jeffrey F. Rayport 2001, 113-163).

Bağlam, web sitenin nasıl tasarlandığı, genel olarak nasıl görüldüğü ve hissettirdiğidir ve grafiklere, renklere, finansal hedeflere ne kadar odaklandığının ölçümlenmesidir.

İçerik ise sitede “neyin” sunulduğudur. Bu çeşitli formlarda dijital konular içerir metin, video, ses, grafik ve aynı zamanda ürün, hizmet ve teklifler hakkında bilgiler içerir.

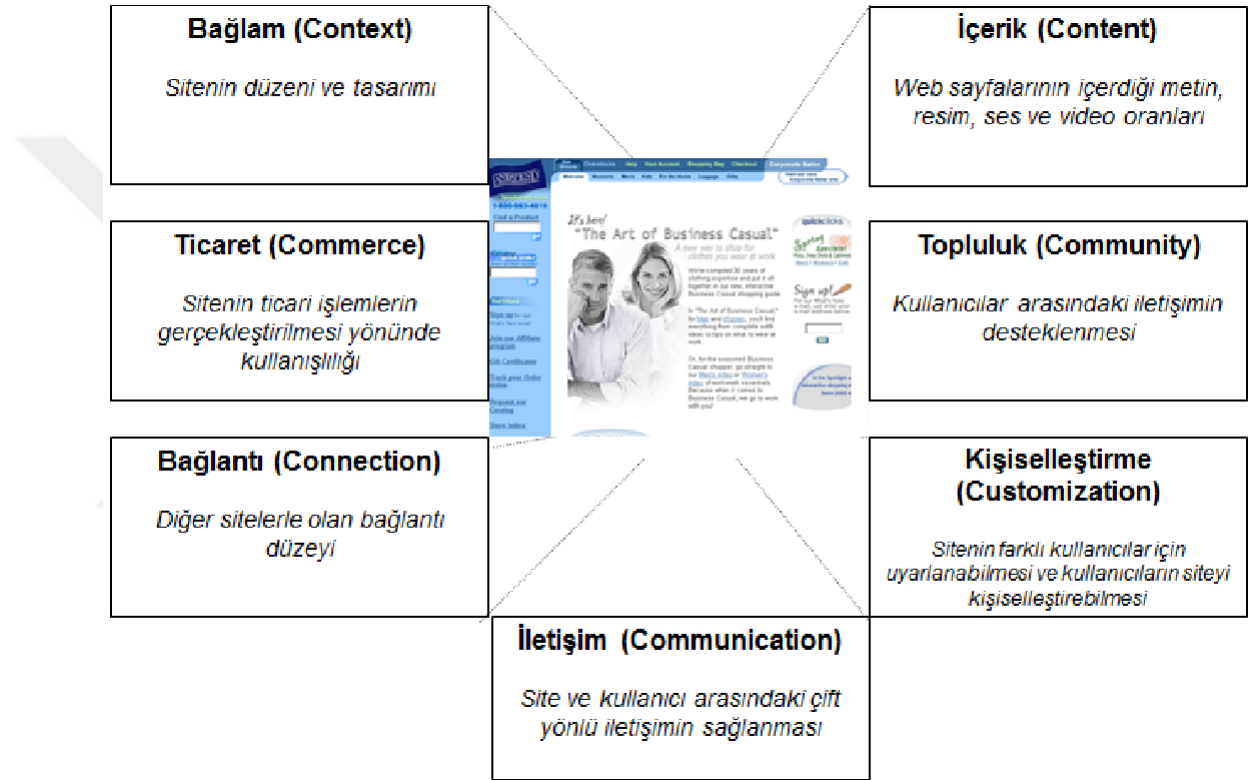
Bazı web siteleri müşterilerine aynı ortamda iletişime geçmelerine, alışveriş tecrübelerini ve bilgilerini paylaşmalarına yarayacak araçlar ve ortamlar da sunmaktadır. Bu ortam siber dünyada bir çeşit Topluluk hissi yaratmaktadır.

Kişiselleştirme “sitenin kendini kişiye göre adapte edilmesi ya da her kullanıcının siteyi kendine göre adapte etmesidir.” Bu kişiselleştirme; kullanıcıların kendi istedikleri içeriği seçebilmeleri, hesaplarını çevrimiçi yönetebilmeleri ve aynı zamanda sitenin etkili bir şekilde her kullanıcı profili özelinde promosyonlar sunabilmesi anlamına gelmektedir.

Topluluk kullanıcıdan kullanıcıya olan ilişkileri kapsarken, İletişim ise site ile kullanıcı arasındaki etkileşimdir. Kullanıcıların isteklerini siteye nasıl ilettikleri ile sitenin onlara nasıl cevap verdiğini kapsamaktadır.

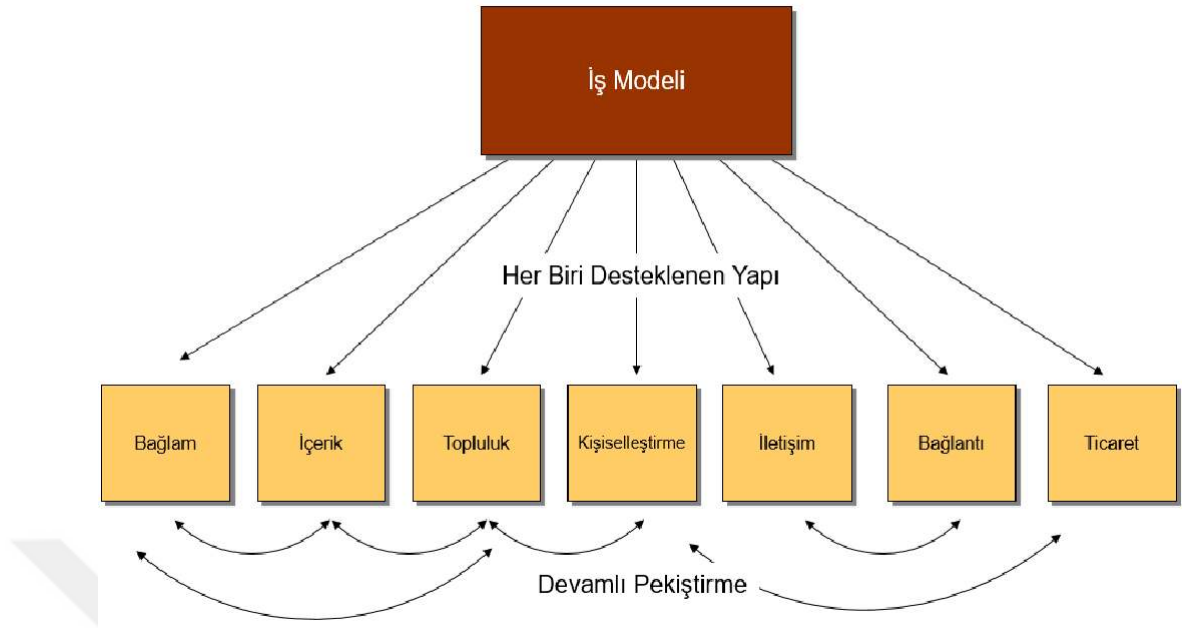
Bağlantı ise diğer sitelerden bu siteye olan erişim linkleridir. Bunlar resmi linkleri, alakalı konuları, reklamları vb. İçermektedir.

Ticaret ise site tarafından sağlanan tüm fonksiyonel satışları ve hizmetleri kapsamaktadır.



Şekil 23. Kullanıcı Arayüzünün 7C'si

**Kaynak:** E-Commerce - Jeffrey F. Rayport, Bernard J. Jaworski - McGraw-Hill/Irwin MarketspaceU, 2001 (Jeffrey F. Rayport 2001, 113-163).



**Şekil 24. 7C'lerin Yapısı ve Pekiştirilmesi**

**Kaynak:** E-Commerce - Jeffrey F. Rayport, Bernard J. Jaworski - McGraw-Hill/Irwin MarketspaceU, 2001 (Jeffrey F. Rayport 2001, 113-163).

Sonuç olarak, kritik başarı faktörleri mantığını uygulayarak geliştirilmesi gereken birçok alan hala bulunmaktadır. Her ne kadar iyi bir şekilde işleyen çevrimiçi mağazalar olsa da, kritik başarı faktörleri derinlemesine sorgulanmadan çevrimiçi mağaza tasarımını hayata geçirmek büyük bir ihtimalle başarısızlıkla sonuçlanır (M. L. R. Varela1 2017).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

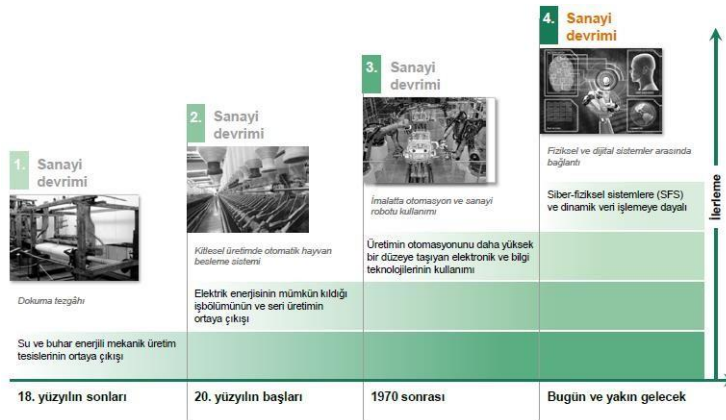
### SANAYİ DEVRİMİNİN DÖRDÜNCÜ AŞAMASI – SANAYİ 4.0’IN VE GİDEREK SANAYİ 5.0’IN ELEKTRONİK TİCARET ÜZERİNDE YARATTIĞI ETKİ

#### 3.1. SANAYİ 4.0 KAPSAMI VE ÇEVRESİ

Sanayi 4.0, bilgi teknolojilerinin tamamıyla üretim süreçlerine entegre edildiği, gerçek üretim ile sanal dünyanın birleşmesine verilen isimdir. Makina mühendisliğinde, lojistikte ve diğer hizmetlerde bulunun sistemler hep birlikte yeni ve akıllı bir yolla iletişim kurar. “Nesnelerin interneti” endüstriyel sektöre gerçek anlamda bir devrim getirmiştir ve müşterilere de yeni avantajlar sunmaktadır. Bu bölümde Sanayi 4.0 tanımı, çevresi, faydaları ve zorlukları ile beraber e-ticaret üzerinde yarattığı etki üzerine durulacaktır.

##### 3.1.1. Sanayi 4.0’ın Tanımı

Teknolojinin ilerleme gösterdiği günümüzde, sanayi devriminin başlangıç aşamasında bu yana, endüstriyel verimlilikte büyük artışı gösteren üç aşamanın kat edilmesini mümkün kılmıştır. Fabrikalarda buhar gücüyle çalışan makineler 18. yüzyılın sonlarında kullanılmaya başlanmıştır, 20. yüzyılın başında elektrik enerjisi ile seri üretim mümkün olmuş, 1970’lerden itibaren ise elektronik ve bilgi teknolojileri (BT) ile sanayide otomasyon yaygınlaşmıştır (Altay 2017).



Şekil 25. Sanayi 4.0, Sanayi (D)evriminin Dördüncü Aşaması

**Kaynak:** Sanayi 4.0 "Dördüncü Sanayi Devrimi" <http://www.kto.org.tr/d/file/sanayi-4.0---dorduncu-sanayi-devrimi.pdf> 21.06.2017 tarihinde erişildi (Altay 2017).

BDI (Almanya'nın endüstriyel sesi)'a göre Endüstri 4.0, dördüncü devrimi işaret etmektedir. Mekanikleşme (Endüstri 1.0), seri üretim (Endüstri 2.0) ve otomasyon (Endüstri 3.0) sonrasında şimdi "Nesnelerin ve hizmetlerin interneti" imalatın önemli bir parçası haline gelmiştir. Endüstri 4.0 teknolojileri Almanya için sıra dışı büyüme fırsatları ve rekabetçi avantajlar sağlama konusunda büyük bir potansiyele sahiptir. Uzmanlar, Endüstri 4.0 kullanarak işletmelerin üretkenliklerini %30 gibi bir oranda artırabileceğini öngörmektedir (BDI 2016).

Almanya Ticaret ve Yatırım (orijinal tanım)'a göre Endüstri 4.0 Akıllı endüstri veya "endüstri 4.0" gömülü sistemlerin siber-fiziksel sistemlere dönüştüğü teknolojik devrim anlamına gelmektedir. Endüstri 4.0 gelecekteki Nesnelerin İnterneti, Veri ve Hizmetler üzerinden dördüncü endüstriyel devrimi temsil etmektedir. Merkezileştirilmiş zekâ, bağımsız süreç yönetimine ve akıllı objesel ağ oluşturulmasına yardım etmekte, gerçek ve sanal dünyaların etkileşimi ile de imalat ve üretim süreçlerine dair yeni ve can alıcı bir özellik sunmaktadır (Güner 2018).

McKinsey'e göre Endüstri 4.0 Endüstri 4.0 imalat sektöründeki dijitalleşmenin bir üst basamağıdır ve 4 ayrı parçalanma aşaması içermektedir: veri hacminde inanılmaz bir artış, hesaba dayalı güç ve bağlantısallık, özellikle düşük-güçlü geniş alana sahip ağlar; analitik ve iş zekâsı kabiliyetlerindeki gelişmeler; dokunma ara yüzleri ve artırılmış gerçeklik sistemleri gibi yeni nesil insan-makina ilişki formları; ileri düzey robotlar ve 3 boyutlu yazıcı gibi dijital bilgilerin fiziksel dünyaya aktarımında yaşanacak ilerlemeler (McKinsey 2015).

SAP'ye göre, Endüstri 4.0, değerler zinciri organizasyonun konseptleri ve teknolojileri için topluca kullanılan bir terimdir. Siber-fiziksel sistemler, Nesnelerin İnterneti ve Hizmet İnterneti gibi teknolojik kavramlar aracılığı ile Endüstri 4.0 Akıllı Fabrika vizyonunu meydana getirmektedir. Endüstri 4.0'ın modüler yapılarıdaki Akıllı Fabrikaları ile siber-fiziksel sistemler, fiziksel süreçleri izleyebilmekte, fiziksel dünyanın sanal bir kopyasını çıkarabilmekte ve merkezileştirilmemiş kararlar verebilmektedir. Nesnelerin İnternetinin üzerinde, Siber-fiziksel sistemler, diğer insanlarla ve kendi aralarında gerçek zamanda iletişim kurabilmekte ve organize olabilmektedir. Hizmetlerin interneti ile de hem iç hem de farklı organizasyonel

hizmetler, değer zincirinin katılımcıları tarafından sunulmakta ve geliştirilmektedir (Gandhi 2015).

Avrupa Parlamentosuna göre, Endüstri 4.0 tasarımlarda, imalat, operasyonda, üretim sistemleri hizmetlerinde ve bu sistemlerin ürünlerinde meydana gelen ani değişimleri tanımlamak için kullanılmaktadır. 4.0 sayısı dünyada üretimde seviye atlamaları yaşatan ve insanların hayatını değiştiren önceki üç farklı endüstri devriminden sonra gelen dördüncü endüstriyel devrim olduğuna işaret etmek amacıyla kullanılmaktadır. Endüstri 4.0 “akıllı fabrika” olarak denen kavramı yaratmaktadır (Bianco 2018, 4).

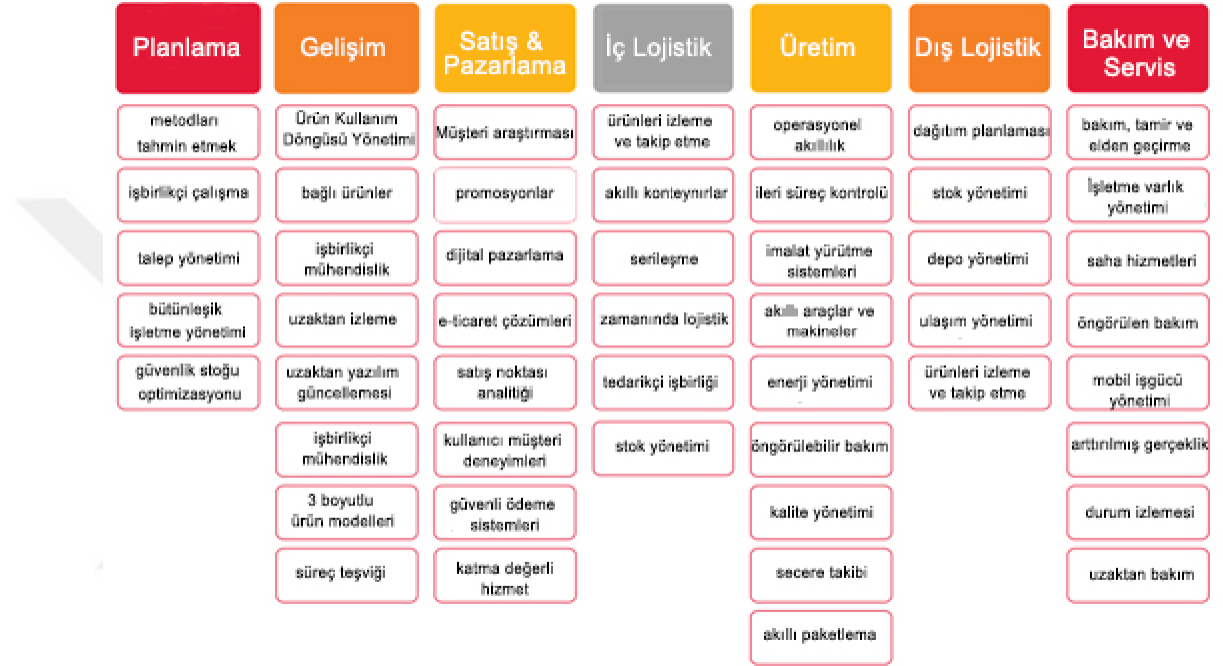
Gartner’a göre Endüstri 4.0 (Almanca orijinalinde ‘Industrie 4.0’) Endüstri 4.0, Alman hükümeti tarafından desteklenen bir ileri seviye üretim sistemidir. Endüstri 4.0’ın altında yatan ana konsept, endüstri, işletme, iç fonksiyonlar ve süreçler arasında dijital bir dönüşüm meydana getirebilmek için gömülü sistemler ile akıllı üretim tesislerini ilişkilendirmeyi amaçlamaktadır. Endüstri 4.0 buhar gücü, seri üretim ve Bilgi Teknolojileri ve robotlar ile otomasyon devrimlerinden sonra gelen dördüncü endüstriyel devrim niteliğini taşımaktadır ve aynı zamanda daha önce gerçekleştirilen elektronik otomasyondan kendini ayırt edecek bir özellik olan, “siber-fiziksel sistemler” konseptini bizlere sunmaktadır (I-scoop 2017).

Endüstri 4.0, dördüncü endüstriyel devrim, akıllı imalat, dijital fabrikalar bunların hepsi ürünlerin imalatını sonsuza dek değiştirecek olan kural değiştirici inovasyonlar serisini tarif edebilmek için günümüzde kullanılan terimlerdir (Industry40summit 2017).

Dördüncü Sanayi devrimi akıllı ve bağlantılı makine sistemler ilgili bir durum değildir. Kapsamlı ve çok daha geniştir. Nano teknolojilerden, gen dizilemeye, yenilebilir enerjiden ve kuantum bilgi işleme gibi birçok alanda aynı anda ileri atılım dalgaları yaşanmaktadır. Bu devrimin diğer devirlerden farklı kılan bu teknolojilerin iç içe geçip kaynaşması ve dijital, biyolojik ile fiziksel alanlarda karşılıklı etkileşimidir. Dördüncü sanayi devrimi doğrusal değil üstel bir hızlı gelişmekte. Dördüncü sanayi devrimi işletmeleri, ülkeleri, sektörler arasında ve içinde bir bütün olarak toplum içinde sistemlerin bütün olarak dönüşümünü içermektedir (Schwab 2017, 16-17).

Dijital olarak bütünleşik ve akıllı bir değer zinciri, neredeyse sınırsız olasılıklar sunmaktadır. Endüstri 4.0 çözümleri, operasyon verimliliğini, üretkenliğini, ürün kalitesini, stok yönetimini, kaynak kullanımını, zamanında ulaştırmayı, atıklığı, iş güvenliğini ve çevreci sürdürülebilirliği iyileştirecektir (CGI 2017).

Şekil 24’de Endüstri 4.0 teknolojileri mümkün kılınacak ana aktiviteleri belirtmektedir.



**Şekil 26. İş Fonksiyonuna Göre Endüstri 4.0 Çözümleri**

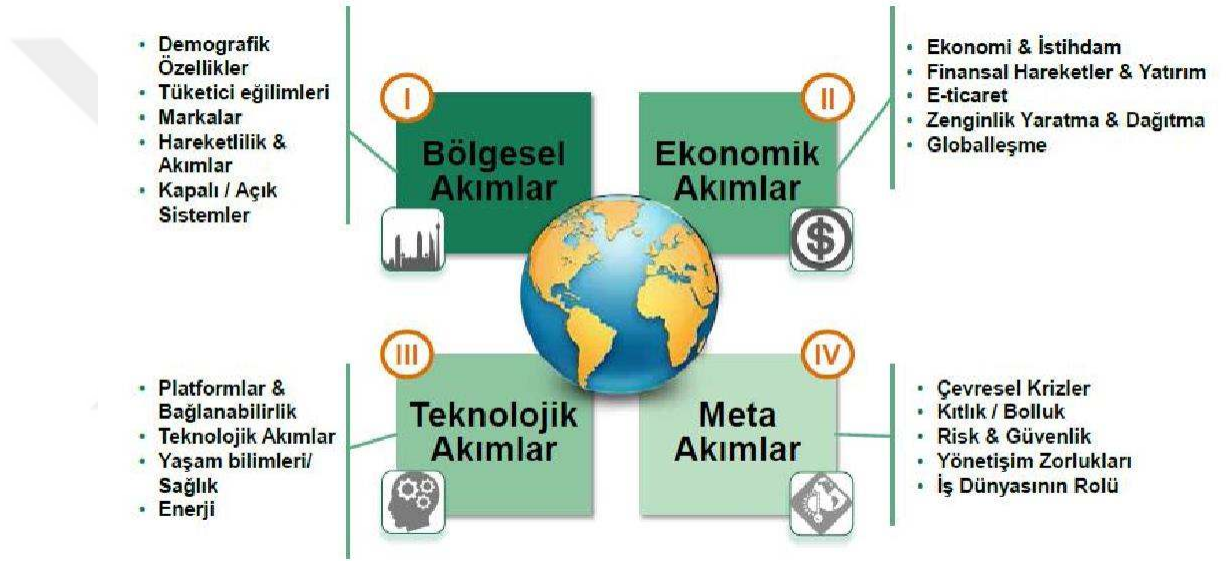
**Kaynak:** Industry 4.0 Making your business more competitive  
[https://www.cgi.com/sites/default/files/white-papers/manufacturing\\_industry-4\\_white-paper.pdf](https://www.cgi.com/sites/default/files/white-papers/manufacturing_industry-4_white-paper.pdf)

26.06.2017 tarihinde erişildi. (CGI 2017).

### 3.1.2. Dünya’nın Geleceğini Şekillendiren Akımlar

Sanayi 4.0, sanayi devriminin dördüncü aşaması iş dünyasındaki paradigmalarda kökten değişikliklere yol açarak, şirketlerin ve ülkelerin rekabet gücünü kapsamlı şekilde dönüştürmeye başladı ve bugünkü sanayi devriminin temellerini attı (Altay 2017). Bu akımlar;

- **Bölgesel akımlar** – Ülkeler arasındaki sosyal etkileşim ve ticarete artış
- **Ekonomik akımlar** – Yükselen yeni güçlü ekonomiler ve finansal kaynak akışları ile artan küreselleşme
- **Teknolojik akımlar** – Artan bağlanabilirlik ve platform teknolojilerinin gelişmesi
- **Meta akımlar** – Giderek kıtlaşan kaynaklar, çevre ve güvenlikle ilgili artan kaygılar



**Şekil 27. Dünya'nın Geleceğini Şekillendiren Akımlar**

**Kaynak:** Sanayi 4.0 "Dördüncü Sanayi Devrimi" <http://www.kto.org.tr/d/file/sanayi-4.0---dorduncu-sanayi-devrimi.pdf> 21.06.2017 tarihinde erişildi (Altay 2017).

Bu akımların üretim araçlarının, sensörlerin ve bilgi teknolojilerinin birbirine devam ederek bağlandığı sistemlere ortam hazırlayarak, tek bir şirketin ötesine geçen endüstriyel değer zincirleri oluşturuyorlar (Altay 2017).

### 3.1.3. Sanayi 4.0'ın Teknolojik Unsurları

Endüstriyel Devrim'in şafağından beri teknolojik ilerlemeler sayesinde endüstriyel üretkenlikte oldukça dramatik artışlar gözlenmiştir. 19.yy'daki buhar gücü ile çalışan fabrikalar ardından, 20. yy başlarında elektrik gücüne ve seri üretime

geçilmiş ve 1970'lerde endüstri otomatikleştirilmiştir. Sonrasında takip eden yıllardaki endüstriyel teknoloji ilerlemeler, IT, mobil iletişim ve e-ticaret gibi çığır açan değişimlere göre daha kademeli bir ilerleme göstermiştir.

Günümüzde ise dördüncü dalga teknolojik gelişmelerin ortasındayız: yeni dijital endüstriyel teknolojilerin yükselişi, aynı zamanda Endüstri 4.0 olarak da bilinmektedir. Bu değişim dokuz köklü teknoloji gelişiminden güç almaktadır. Bu dönüşümde; sensörler, makinalar, iş parçaları ve IT sistemleri tek bir işletmenin ötesindeki bir değer zincirinde birbirine bağlanacaktır. Bu bileşik sistemler (aynı zamanda siber fiziksel sistemler olarak da anılmakta) birbirleri ile standart İnternet tabanlı protokolleri kullanarak iletişim kurabilmekte, hata tahmini yapmak için verileri analiz edebilmekte, kendilerini yapılandırabilmekte ve değişimlere ayak uydurabilmektedir. Endüstri 4.0, daha kaliteli ürünleri daha düşük maliyetler ile üretebilmeyi sağlamak için makinalar arasındaki verileri toplayabilmekte ve analiz edebilmekte; daha hızlı, daha esnek, daha verimli süreçler yaratmaktadır. Bu değişim imalat üretkenliğini artıracak, ekonomileri değiştirecek, endüstriyel büyümeyi besleyecek ve iş gücü profilini modifiye edecek ve kesinlikle şirketlerin ve bölgelerin rekabetçiliğini değiştirecektir (Michael Rüßmann 2015).



**Şekil 28. Sanayi 4.0'ı Tetikleyen Dokuz Teknolojik Unsur**

**Kaynak:** Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries- - [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/engineered\\_products\\_project\\_business\\_industry\\_40\\_future\\_productivity\\_growth\\_manufacturing\\_industries/](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/engineered_products_project_business_industry_40_future_productivity_growth_manufacturing_industries/) 21.06.2017 tarihinde erişildi. (Michael Rüßmann 2015)

**Büyük veri ve analizi,** üretim yeni kullanılmaya başlayan büyük veri gruplarından faydalanan analiz yöntemleri ile enerji tasarrufu sağlıyor, üretimin kalitesini arttırıyor ve ekipman bakım süreçlerini kolaylaştırıyor.

**Akıllı robotlar,** çeşitli sektörlerde işletmelere operasyonlarında uzun bir süredir robotlardan faydalanmaktadır. Robot teknolojisi artık hem yetkinlikleri geliştirip otonom daha esnek ve iş birliğine yatkın hale getiriyor. Ayrıca sahip olma maliyetini düşürüyor. İlerleyen süreçlerde robotlarla insanlar daha güvenli bir şekilde yakın çalışacak ve öğrenme kabiliyetleri geliştirilecek.

**Simülasyon,** mevcutta tasarım aşamasında yer alan ürünlerin ve malzemelerin üretim süreçlerinin 3 boyutlu simülasyonunda yararlanılıyor. İlerleyen dönemlerde simülasyonlar fabrika süreçlerinde daha yaygınlaşacaktır. Gerçek zamanlı verilerden faydalanılarak hazırlanan bu sanal modellerde, ürünler, makineler ve insanlarla beraber fiziksel dünyanın sanal gerçekçiliği oluşturulacaktır. Böylece operatörler, üretim hattında takip eden ürünler için makine değerlerini gerçekten ayarlamadan önce sanal dünya içinde test etme fırsatı bularak, makine kurulum süresini kısaltacak ve kalitede aynı oradan artacaktır.

**Dikey ve yatay sistem entegrasyonu,** günümüz dünyasında bilgi teknolojilerin çoğu tam olarak entegre değil. İşletmeler, tedarikçiler ve müşteriler kısmen birbirine uçtan uça bağlı. Şirketin çevresinde evrensel veri entegrasyon ağları gelişim gösterdikçe, firmalar, birimler ve yetkinlikler birbirleriyle çok daha uyumlu hale gelecektir.

**Nesnelerin interneti,** günümüzde makinelerin ve sensörlerin ancak bir bölümü ağa bağlı şekilde eş zamanlı veri işlemede faydalanmaktadır. Mevcut yapı, sınırlı yapay zekâya ve otomasyon kontrol mekânizmalarına sahip sensör ve saha cihazlarının, genel üretim kontrol sistemine bağlı olduğu dikey otomasyon piramitleri şeklinde kurgulanmış durumda. Nesnelerin interneti çok daha fazla cihazın, hatta yarı mamullerinde standart teknolojilerle birbirlerine bağlanarak tümleşik veri işlemeden faydalanmasına izin verecek. Böylece sahada yer alan donanımlar hem birbiri ile hem de gerekiyor ise merkezi kontrol sistemleriyle iletişim kurabilecektir. Ayrıca, karar verme ve analiz süreçlerinin tek elden yapılma durumunu ortadan kaldırarak, gerçek zamanlı karar verme süreçlerini mümkün kılacaktır.

**Siber güvenlik,** birçok firma hala birbirine bağlı olmayan üretim ve yönetim sistemlerini kullanmaktadır. Bağlanırlığın artması nedeniyle üretim hatlarını kritik endüstriyel sistemleri ve siber güvenlik tehditlerine karşı koruma amacıyla, makinelerin kimliklerinin belirlenmesi ve makinelere erişimin yönetilmesi temelli güvenli iletişim önem kazanacak.

**Bulut,** firmalara analitik ve kurumsal uygulamalar için mevcutta bulunan bulut yazımlarını kullanıyorlar. Önümüzdeki dönemlerde işletmeler ve tesisler arasında ürünlerle ilgili daha fazla verinin paylaşılması gelecek. Bulut teknolojilerinin performansının artması sayesinde tepki süresi birkaç milisaniyeye düşecek. Üretim sistemlerine veriye dayalı daha çok hizmet sunulacak. Süreçleri kontrol ve takip eden sistemlerin bile buluta taşınacak.

**Eklemeli Üretimi – 3D Baskı,** şirketler parçaların prototipini meydana getirmek ve üretimini yapmak için üç boyutlu baskı gibi eklemeleri üretim süreçlerini yeni benimsemeye başladılar. Bu süreçler ilerleyen zamanlarda, karmaşık ve hafif tasarımlar gibi mevcut alanlarda özel ürünleri az sayıda üretmek amacıyla daha sık kullanımına başlanacak. Sonuçta daha yüksek performanslı ve merkezi olmayan eklemeli üretim sistemleri, stok seviyelerini ve lojistik maliyetlerini azaltacak.

**Zenginleştirilmiş Gerçeklik,** bu sistemleri kullanan işletmeler, mobil cihazlarda tamir talimatı, depoda parça seçimi gibi çeşitlik hizmetlere destek veriyorlar. Sistemler şimdilik başlangıç aşamasında olmasına rağmen gelecekte işletmelerin operasyon süreçlerini iyileştirme, karar verme ve çalışanlarına gerçek zamanlı bilgi ulaştırmak amacıyla daha çok yararlanacaklardır (Coursehero 2016).

#### **3.1.4. Sanayi 4.0'ın Sunduğu Fırsatlar**

Yüksek katma değerli yatırım döngüsünü başlatmak için Sanayi 4.0 büyük bir fırsat sunuyor. Bu fırsatlar küresel rekabet gücünün artması, küresel değer zincirinden alınan yüksek katma değerli ürünler payının artması, işgücü profiline gelişmesidir (Kuğu 2016).

### **Küresel rekabet gücünün artması,**

- Yüksek maliyet verimliliği,
- Yüksek kalite ve düşük fire oranı,
- Yüksek üretim hızı ve esneklik,
- Yüksek nitelikli insan kaynağı, know-how, İleri teknoloji platformları

### **Küresel değer zincirinden alınan yüksek katma değerli ürünler payının artması**

Verimlilik ve yetkinlikler ile şirketlerin küresel rekabette güçlenmelerini ve konumlarını korumalarını sağlar.

### **İşgücü profilinin gelişmesi**

Üretim, müşteri ilişkileri ve destek birimlerinin gelişmiş bir bağlantırlık düzeyine erişmesinin yeni iş olanakları yaratması ve nitelikli işgücü tarafından yapılabilecek yeni iş tanımlarının oluşmasıdır.

Dijital yeterlilikler Endüstri 4.0 ile ilerleyebilmek için hayati bir önem taşımaktadır. Onları geliştirmek zaman ve konsantrasyon gerektirmektedir; konuya adım adım yaklaşmak oldukça önemlidir. Ancak bir o kadar da hızlı davranmalısınız çünkü ilk harekete geçen olma avantajını rakiplerinize kaptırmak istemezsiniz. Başarılı işletmeler için aşağıda belirtilen altı adım oldukça kritik bir öneme sahiptir (Reinhard Geissbauer 2016).

**1. Endüstri 4.0 için bir strateji haritası planlayın.** Şuan dijital olarak nerde olduğunuzu, olmanız gereken seviye ile karşılaştırın. Aradaki fark için oldukça net hedefler belirleyin. Sizin işinize en çok katkı sağlayacak yöntemleri önceliklendirin ve bunların sizin asıl stratejiniz ile aynı hizada olduğundan emin olun. Tüm işletme liderleri olarak bu yaklaşıma kendinizi adayın. İşletme içerisinde, liderlerinin ne istediğine ve beklediğine nasıl inanırlarsa o şekilde karar verecek tüm insanlar için bu adayış halinizin görünür olduğundan emin olun.

**2. Pilot projeler ile başlayın.** Onları bir konseptin kanıtı olarak ve bir iş değerini anlatmak için kullanın. Her proje başarıya ulaşmayacaktır ancak; her bir proje, sizin şirketiniz için iyi işleyen yaklaşımları öğrenme yolunda size yardımcı olacaktır. Erken başarı sayesinde organizasyon içerisinde kazanç sağlayabilir ve gelecekteki daha

büyük çapta bir açılış için kaynak oluşturabilir. Pilot uygulamalar için göreceli daha dar kapsamlar belirleyin ancak Endüstri 4.0 konseptini uçtan uca uygulayın. Materyallerden müşteriye teslim edilene kadar (ve satış sonrası hizmetler) Henüz mevcut olmayan standartları veya altyapıyı dengeleyecek şekilde pragmatik bir tasarım yapın. İşletme sınırları dışındaki dijital liderlerden yardım alın; startuplarla, üniversitelerle ya da endüstriyel organizasyonlar ile çalışarak dijital inovasyon gücünüzü hızlandırın.

**3. İhtiyacınız olan kabiliyetleri belirleyin.** Pilot uygulamalarınızdan öğrendikleriniz ile hedeflerinizi başarmak için gereken yeterlilikleri belirleyin ve bu yeterlilikleri edinebilmek için tasarımlar oluşturun. İş süreçlerinizi bir üst seviyeye taşıyabilecek atik ve fonksiyonel IT altyapısı gibi iyi tasarlanmış kullanıcı ara yüzlerine sahip araçları da planınıza dâhil edin. Ayrıca doğru çalışanları işe almayı ve geliştirmeyi ve aynı zamanda iş ortağı olarak doğru şirketleri kendinize çekmeyi stratejilerinize dâhil edin. Endüstri 4.0 ile başarılı olmanız gösterebileceğiniz yeteneklere ve bilgiye bağlıdır.

**4. Veri analitiğinde bir usta olun.** Endüstri 4.0 ile başarılı olabilmek, veri olasılıklarının kilidini açma ve analitiği yaratıcı ve verimli kullanma konusundaki cesaretinize bağlıdır. İşletme stratejik önceliklerine sıkıca bağlı, kurum içi çalışanlarına güvenen ve kurum dışından edinilen tecrübeye dayanan, birimler arası gelişmiş analitik yeterlilikler oluşturun. Kalite, lojistik ve mühendislik gibi işletmenin farklı fonksiyonlarından gelen verileri (bundan önce farklı ve birbiriyle uyumlu olmayan yönetim ekranlarına sahip olsalar da) birbirine kombine edebilecek yollar geliştirin ve bu metotları özellikle şirketinizi farklı kılan ve müşteri çeken alanlar başta olmak üzere, mümkün oldukça çok alanda uygulayın. Akıllı sistem tasarımları kullanarak verilerden değer elde etmeyi öğrenin ve müşterilerinize benzersiz ürünler sunabilmek ve süreçlerinizi sürekli iyileştirebilmek için gerçek-zaman analitiğini kullanın. Büyük düşünün ancak “konsept kanıtı” olacak küçük projelerle başlayın.

**5. Dijital bir kuruluşa dönüşün.** Endüstri 4.0’ın tüm potansiyelini benimseyebilmek muhtemelen şirketinizin uygulamalarında ve onların altında yatan tutumlarda büyük değişiklikler gerektirecektir. Finansal hisse sahipleri ve üst yönetim tarafından net bir liderlik, bağlılık ve vizyon geliştirilmesini sağlayın. Dijital bir kültür oluşturun: Tüm

çalışanlarınız teknolojiye doğuştan uyumlu düşünmeli ve davranmalı, yeni şeyler deneyimlemeye istekli olmalı ve yeni operasyon yöntemleri öğrenebilmeli, günlük süreçlere adapte olabilmelidir. İşletmeniz, oyunda bir adım önde olabilmek için eskisinden daha da hızlı bir şekilde yeterliliklerini sürekli ve tekrar tekrar gözden geçirmek, güncellemek zorundadır.

**6. Ekosistem perspektifi edinin.** Müşterileriniz için bütün halinde ürünler ve hizmet çözümleri üretin. Eğer kendi bünyenizde kapsamlı bir hizmet sunamıyorsanız başka iş ortaklarını ve platformları kullanın. Başka işletmeler ile bilgi paylaşımını zorlayıcı bulmanız durumunda, iş birliği yapmayı tercih edebilirsiniz. Ancak şirketinizin sınırlarını- ya da teknik standartlarını- genişletecek yollar bulmaya çalışın çünkü böylece, tamamen kontrol etmediğiniz platformların da parçası olmaktan faydalanabilirsiniz. Performansınızdaki çığır açacak başarı, müşteri davranışlarını aktif bir şekilde anladığınızda ve iş ortaklarından, tedarikçilerden ve müşterilerden oluşan kompleks bir ekosistem içerisinde şirketiniz için ayırt edici bir rolü yönetebildiğinizde gerçekleşecektir.

### 3.1.5. Sanayi 4.0'ın Uygulamalarındaki Zorlukları ve Riskleri

Boston Consulting Gruba göre, Endüstri 4.0 konseptinde yer alan engellerden bazılarını şöyledir. (I-scoop 2017)

- Endüstri 4.0 için bir strateji tanımlamak zorlukların birincisidir
- En iyi sonuçları elde etmek için organizasyonu ve süreçleri yeniden düşünmek.
- İş dünyasını anlayabilmek.
- Başarılı bir şekilde öncülük etmek.
- Organizasyonun harekete geçmek gerektiğini anlamasını sağlamak.
- Genelde üstünde durulmayan, değişim yönetimi kavramı.
- İşletme kültürü.
- Departmanların arasında gerçek bir bağlantı kurabilmek.
- Yetenek

Diğer alanlarda da görülen birçok zorluk mevcuttur.

**Bilgi Yönetimi:** Her müşteri isteği, çalışan ve işletme ihtiyacında inovasyon ve dakiklığı bağlamında, tüm aksiyon alınabilecek zekâ, birleşik bilgi ve süreç mükemmeliyetinde kusursuzluğu yakalayabilmek

**(Siber) Güvenlik ve mahremiyet:** Endüstriyel Nesnelerin internetinde gitgide artan sayılarda saldırıların yaşanması, IT ve OT birleşmesinin bir gerçeğidir. Ayrıca, IOT girişimlerini geride tutan endişe, güvenlikle ilgidir ve belirttiğimiz üzere IOT Endüstri 4.0'ın ana unsurlarından biridir.

Bu zorlukların öncesinde pratiklik, teknoloji ve ekosistem ile alakalı zorluklar karşımıza çıkmaktadır:

- IT ve OT entegrasyonu ile ilgili zorluklar
- Veri uyumluluk sorunları.
- Risk yönetimi ve tahmin edilemeyen zamanlarda maliyetleri düşürmek
- Birleşik tedarik zincirinin kompleksliği ile mücadele etmek
- IT ve OT teknolojilerine dair daha iyi bir anlayış geliştirmek, daha doğrusu açık noktalarını bilmek.
- Müşteri ve endüstriyel iş ortağı taleplerini iyileştirmek.
- Rekabet ve Endüstri 4.0 şampiyonlarının rekabetçi avantajı daha hızlı elde etmesi.
- Sonsuza kadar sürecek ve aşırı önemli olan insanoğlu engeli (yetenek, işin geleceği, istihdam...)

### **3.2. SANAYİ 4.0 ÖTESİ: SANAYİ 5.0**

Günümüzün büyük veritabanı, endüstrideki makineler, ev aletleri, otomobiller ve cep telefonları gibi nesnelerin sensörlerinden gelmektedir. Akıllı telefonlar konumunuzu, sosyal ağlar ilgi anları ve kredi kartı şirketleri ise ticari faaliyetlerinizi izler. Tüm bu veriler insanların anlayabilmesi için fazla karmaşıktır, fakat yapay zekâ bazı sonuçlar çıkarabilmektedir.

Gitgide güçlenen yapay zekâyla beraber böyle muazzam bir verinin mevcudiyeti yeni iş alanlarına, teknolojik ve toplumsal etkileşimlere yol açıyor. Bu sadece sanayi sektörünü değil, toplumu tümüyle değiştirecektir. Bu ayrıca Alman Yüksek Teknoloji Stratejisi'nde de belirtilmiştir, fakat Japonya olacakları betimleyen çok daha iyi bir terim ortaya atmıştır: Toplum 5.0.

Japonya hükümeti Mayıs 2016'da 5. Bilim ve Teknoloji Temel Planı'nı yürürlüğe koydu. İnnovasyon teşviği ve uluslararasılaşma gibi birçok hususu kapsamakta. Bununla beraber bir odak noktası da toplumun Süper Zeki Topluma doğru gelişimi. Yani Toplum 5.0'e. (Granrath 2017).

Bunun altında yatan fikir bilgi teknolojisindeki hızlı gelişimin artık siber alanı, yani bilgiyi, fiziksel alanla, yani gerçek dünyayla birleştirmesine izin veriyor oluşudur. İkisinin birleşimi Siber Fiziksel Sistemler , yani gerçek dünyadaki nesnelerin bilgiyle gelişimi ve birleşimidir. Bunun topluma büyük bir değişim getirmesi beklenmektedir (Granrath 2017).

### **3.3.SANAYİ 4.0'IN VE GİDEREK SANAYİ 5.0'IN ELEKTRONİK TİCARET ÜZERİNDE YARATTIĞI ETKİ**

Sanayi 4.0 genellikle "akıllı fabrika" olarak adlandırılır. Büyük verileri, gelişmiş analitikleri ve daha iyi bir fabrika oluşturmak için IOT'yi kullanmakla ilgilidir. Sanayi 4.0 iş yapma biçimini değiştirmeyi vaat ediyor. İş modelleri yeniden tanımlanacak, süreçler otomatikleşecek ve organizasyon değer zincirini daha da optimize edecektir. Endüstri 4.0 tasarımı, dört temel ve önemli ilke vardır. Birincisi ve tartışmasız en önemlisi birlikte çalışabilirliktir. İkinci unsur, bilgi şeffaflığı, Üçüncü unsur teknik destek ve Dördüncü unsur ise tasarımıdır (Stasilovich 2016).

Amazon, Prime Air'ı piyasaya sürdüğünde, müşterilere siparişlerin Drone ile teslim edilmesi öngörüsü, etraftan oldukça ilgi görmüştü. Diğer firmalar da benzer teknolojiler üzerinde çalışmaktadır. DHL ise Just'e drone teslimatı hizmeti sunmaktadır. QuiQui isimli bir start-up, ilaçların hastaların evlerine direkt olarak drone ile teslimi üzerine çalışmalar yürütmektedir. Dronelar, Firmadan Müşteriye olan teslimatlar alanında görülen yeniliklerden sadece biridir. DHL, Amazon ve Audi, kolilerin direkt olarak müşterilerin araba bagajlarına teslim edileceği pilot bir uygulama üzerine çalışmaktadır. Audi arabaları için izleme ve erişim teknolojisi hizmeti sunarken, DHL ise teslimattan sorumludur.

Topluluk teslimatından daha fazla yenilik beklenmektedir ve bu durum kolilerin profesyoneller tarafından teslim edilmemesi durumunu ortaya çıkarmaktadır. Walmart muhtemelen topluluğa dayalı teslimatı uygulayan ilk şirket olarak müşterilerine, komşularının çevrimiçi siparişlerini teslim ettirerek paraya çevrilebilir puanlar kazandırmaktadır. Rideshio veya Myways gibi diğer oyuncular ise, perakende şirketlerden bağımsız olarak insanların kaydolup, koli teslimatları yapabileceği bir topluluk teslimatı hizmeti sunmaktadır. Bazı kişiler, bireylerin katılımcılığı ile sunulan teslimat hizmetlerinin La Poste ya da UPS gibi profesyonel hizmet sağlayıcıları ile eşit kalitede olmadığını söyleyebilir. Ancak AirBnB ve Uber gibi topluluk kaynak sağlayıcıları, ilgili endüstrilerde başarılı bir dönüşüm sağladıklarını kanıtlamıştır. Bazı hibrid modeller bu eksikliği kapatabilir. DelEasy isimli Fransız bir start-up, yarı-profesyonel bir ekip ile topluluk teslimatı sağlamak ve böylece profesyonel teslim yapan şirketler ile ekonomiyi paylaşmanın avantajlarını yaşamaktadır.

Her ne kadar perakendeciler son on yılda çoklu-kanallı konseptler üretse de bu kanallar her zaman birbirine entegre değildir. Birçok perakende işletme, e-ticaret kanalı, bir binada fiziksel olarak var olan işletmeden ayrı olarak sürdürülmekte ve ikisi de farklı tedarik zincirlerine sahip olmaktadır.

Tek kullanıcı deneyimli perakendecilikte, bir işletme tüm kanallar içerisinde-internet, akıllı telefon ya da fiziksel bir mağaza- iletişime geçtiği ve müşterinin bunlarla entegre olduğu bir sistem bulunmaktadır. IKEA stok seviyesinde, her mağazanın kendi web sitesindeki ürünleri sunmaktadır. Fransız spor mağazası Decathlon, müşterilerinin belli mağazaların içinde var olan ürünleri satın almasına

imkân tanımaktadır. Sipariş müşteri tarafından seçilebilmekte ve direkt olarak o mağaza tarafından da teslim edilebilmektedir. Çevrimiçi satın alınan ürünler herhangi bir fiziksel mağazaya teslim edilebilmekte ya da tam tersi gerçekleşebilmektedir.

Tek kullanıcı deneyimli bütünleşme, stok yönetimini depodan bir başka depoya akan ve ayrı bilgi sistemleri olarak düşünmeye alışmış tedarik zinciri yöneticilerini yeni bir şekilde düşünmeye zorlamaktadır. Tek kullanıcı deneyimli perakendecilik ile mağaza ağları, bütünleşik sanal bir depo haline gelmekte ve bir depodan mağazaya akan geleneksel lojistik akışlarına, mağazadan müşteriye ve müşteriden depoya yönelen birçok katmana sahip mikro akışlar da eklenmektedir. Ancak tek kullanıcı deneyimli perakendecilik ve onunla gelişen sıkı müşteri ilişkileri, aynı zamanda arz ve talebi eşleştirmek için birçok yaratıcı çözüm de sunmaktadır. Chronodrive isimli market zinciri, müşterilerine buzdolaplarına monte edilen ve müşterinin satın almaya niyetli olduğu şeyleri kaydeden bir cihaz sunmaktadır. Cihaz sesi tanımakta ve alınması gerekenleri çevrimiçi alışveriş listesine eklemektedir. Bu sadece Chronodrive’ın müşterilerine daha karlı ürünler (müşteri bir bira istediğinde sistem belli bir marka ismini önermektedir) sunmasına yardım etmekle kalmayıp, aynı zamanda ileri seviyede talep bilgisi edinerek, talep edilecek ürünleri tahmin etmesine ve bu ürünleri doğru mağazalara zamanından önce göndermesine olanak sağlamaktadır (Papier 2016).

Dijitalleşme, Objelerin interneti ve Büyük Data hakkında çok şey yazılmıştır. Ancak bunların çoğu ürünlerin nasıl değişeceği ve tüketici alanındaki iş modellerinin nasıl değişeceği ile ilgilidir. İşletmeden müşteriye ulaşan pazarlama görüşü, endüstriyel şirketler ve onların üst yönetimi için oldukça az ilgi çekicidir. “tasarımlanmış ürünler” endüstrisi için, tüketici alanında dijital teknolojinin uyarlanması oldukça farklı ancak yine de dönüştürücü özellikte olacaktır (Oliverwyman 2016).

Endüstri 4.0, kurumlar arası işletmelerde daha küçük sipariş oranlarını oldukça yükseltecektir. Daha fazla daha küçük sipariş ile ve daha çok kişi ile ilişkide olmak sebebiyle, işletmeden müşteriye giden pazarlama “numaralarına” daha çok ihtiyaç duyulacaktır (Lagast 2017).

Endüstri 5.0 diğerk bir ifade ile “Toplum 5.0” olarak ifade edilmekte. İlk kez Japonya’da kayıtlara geçmiş olan bu kavram endüstri 4.0’ın getirdiğı yenilikleri topluma en iyi şekilde uyarlayacak, ülkenin geleceğini yıkıma sebebiyet verecek kadar ciddiyet teşkil eden sorunları ortadan kaldırabilecek bir devrim olarak nitelendiriliyor (Develi 2017).

Son dönemde her ne kadar Sanayi 4.0 revaçta olsa da şirketler artık üretimde yeni bir çağ açan Sanayi 5.0’a hazırlık yapmaya da başladılar. Sanayi 5.0 ile insanoğlu ve makineler arasındaki sistemli etkileşimin oranı daha da artacak ve birinin diğerkinin yerine geçmesi gerekmeksizin, ikisinin uyum içerisinde çalışması daha da mümkün hale gelecek. Özellikle pazarlama ve e-ticaret alanında müşterilerin artan kişiselleştirilme ihtiyacı, ürünlerin müşteri ihtiyaçlarına özel olarak üretiminde yalnızca robotların üstesinden gelemediğı ve insan gücünün yönlendirmesine gereksinim duyduğu aşikârdır.

Sanayi 5.0’ın daha çok gündeme gelmesiyle birlikte, konunun e-ticaret ve pazarlama noktasında getireceğı yenilikler de önem kazanacaktır. Bu sebeple, e-ticaret sistemlerinin iş modeli açısından artık daha hızlı ve akıllı olması gerekiyor. Geçmişe baktığımızda ve web site tasarımını düşünürsek, bu iş için web tasarımcılarına pahalı ücretler vererek bu iş yaptırılırdı. Fakat Sanayi 5.0’ın yapay zekâ ile bir araya gelmesiyle bu işi artık otomatik site tasarımcısı arayüzleri daha kısa sürede ve daha etkili bir şekilde yapabilecektir. Akıllı teknolojilerin artışı ve cihazların birbiriyle bağlantı kurabilmesi e-ticarete bakış açımızı da değiştirecek. Örneğin, buzdolabınızdaki akıllı sistemler kameralar üzerinden dolabınızı izleyip eksilen gıdalarınızı sizin adınıza sipariş edebilecek düzeye gelecek. Öte yandan, akıllı chat botları daha sık karşımıza çıkacak ve çevrimiçi alışveriş deneyimlerinde müşterilere daha kişiselleştirilmiş, çözüm odaklı ve akıllı sonuçlar sunabilecek. Bu yöntemle kullanıcılara 7/24 müşteri desteğı verilebilecek, daha hızlı bilgi toplanarak marka değerine etki edecek nedenler kontrol altına alınabilecektir. Bu süreçte e-ticaret yazılımcılarına daha az iş yükü binecek ve kullanıcı deneyimlerinin iyileştirilmesi için katkı sunulacaktır.

Sanayi 5.0’ın e-ticarete kazandıracağı bir diğerk avantaj ise yapay zekâ ile tasarlanmış sistemlerin veri toplama ve analizi yaparak ve müşterilerin para harcama

yatkınlıklarına dair öngörülerde bulunarak, hangi müşterilerin sizden alışveriş yapacağını, ne satın alacağını ve siteye gelen ziyaretçilerin müşteriye nasıl dönüşebileceğini detaylı olarak raporlayacaktır. Böylece agresif pazarlama ve agresif büyüme gibi stratejiler gereksiz ve vakit kaybı haline gelecek, aksine alakalı reklamlar ve doğru zamanda doğru müşteriye odaklanma önem kazanacaktır. Diğer bakış açısından ise, müşterilerin alışveriş deneyimleri daha da pürüzsüz hale gelecek ve e-ticaretten elde edilen gelir katlanarak artacaktır.

E-ticarette iş ve işlemleri kolaylaştıracak ve insan-robot iş birliğiyle yeniden “cobot” olarak adlandırılan robotların yardımını sağlayacak yöntemlerden bir diğeri de stok yönetimiyle ilgili olacaktır. Geçmişte stok yönetimi insan eliyle yapılmaktaydı ve bunun yönetimi zaman zaman inanılmaz korkunç hal almaktaydı. Sanayi 5.0 dönemine girilmesi ve “cobot”ların hayatımıza dâhil olmasıyla, dinamik bir e-ticaret pazaryeri anlayışına sahip olacağız. Geçmiş alışveriş deneyimlerine dayanarak geleceğe dair çıkarımlarda bulunularak muhtemel ürün talepleri hesaplanabilecek ve robotlar şirketiniz, müşterileriniz ve ziyaretçileriniz hakkında bilgi edinmeye devam ettikçe daha akıllı ve kullanışlı sonuçlar sunmaya başlayacaktır.

Son olarak, görüntü tanımlama ve sınıflandırma sistemleri yoluyla müşteriler gördükleri bir ürünün ne olduğunu ve nasıl satın alabileceklerini bilmediğinde, e-ticaret sistemine entegre edilmiş yapay zekâ yardımıyla adını ve kodunu bilmediğiniz ürünlere daha kolay erişim sağlanabilecektir. Bu yolla, insan-makine etkileşiminin en üst düzeye çıkacağı Sanayi 5.0 döneminde e-ticaret ve pazarlama sektörleri de pozitif kazanımlar elde ederek gelirlerin artırılması ve daha basit ve akıllı bir kullanıcı deneyimi sunulmasında kolaylıklar sağlayacaktır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ELEKTRONİK TİCARETİN KULLANIMINDA KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİNİN ETKİSİ TÜRKİYE’DE FAALİYET GÖSTEREN ELEKTRONİK TİCARET İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Kapsamı

Ticaret son dönemlerde geleneksel tanımından uzaklaşıp, teknolojinin de yaşanan gelişmelerinden etkisi ile farklı bir boyutta şekillenmiştir. Bu durumun önemli nedeni geleneksel ticaretin yerini artık elektronik ticaretin almış olmasıdır. Elektronik Ticaretin her geçen gün göstermiş olduğu büyüme, işletmeler için yeni satış kanallarına yönlendirmiştir. Ancak ticari tecrübesizlik bu sürecin bazı noktalarından başarısızlığa götürmekle beraber, kurumun imajını aynı orantıda etkilemektedir. Mevcut kanalların etkili stratejiler ile daha ileriye götürmek ve kanalın daha bilinirliği arttırmak adına işletmelerin öncelikli kritik başarı faktörlerini iyi bilmeleri gerekmektedir.

Elektronik ticaret bugün ekonomik faaliyetlerin sınırlarını ortadan kaldıran, insanlara daha fazla seçeneğe ulaşma şansı tanıyan ve en küçük işletmelerin bile uluslararası arenada satış yapmasını mümkün kılan bir olgudur. Bu ticaret yöntemi sayesinde internet bağlantısı aracılığı ile kişiler arasında, şirketler arasında ya da şirket ile devlet arasında mal ve hizmet satışları gerçekleştirilmektedir. Üstelik bu gerçekleştirirken fiziksel uzaklıklar da önemini yitirmektedir. Bu çalışmada, elektronik ticaretin ne olduğu, nasıl geliştirilebileceği ve elektronik ticaret konusunda şirketlerin başarılarının neye bağlı olduğu sorularına yanıt aranmıştır.

Bu bağlamda literatür taramasının yanı sıra 207 yönetici, 23 işletme sahibi ve 141 işletme ortağı ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Seçilen firmaların bilişim, elektronik, gıda, inşaat, giyim gibi pek çok alanda faaliyet gösterenler arasından tercih edilmesi, bizi daha doğru sonuçlara ulaştıracaktır.

Çalışmanın amacı elektronik ticaret işletmelerinde kritik başarı faktörlerinin etkisini tüm yönleri ile ortaya çıkarabilmektir. Özellikle ülkemizde hem yasal hem de ticari bir platform üzerine yerleştirilmeye çalışılan e-ticaret işletmeleri için yeni ilkeler ortaya çıkarabilmek çalışmanın amaçlanan hedeflerinden bir diğeridir.

Çalışmanın bir diğer amacı elektronik ticaret işletmelerinde, elektronik ticarete kritik başarı faktörlerine yönelik düşüncelerinin belirlenmesidir. Çalışmada elektronik ticaret yapan işletmeler için kritik başarı faktörlerinin neler olduğunun belirlenerek, yapılan elektronik ticaret etkinliğine göre kritik başarı faktörlerinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Bu çalışma, Türkiye’de bilinen sadece 2 çalışmanın ardından 3. Çalışmadır. Volkan Coşgun’un “Türkiye’deki küçük ve orta boy işletmelerin e-ticaret faaliyetlerini etkileyen kritik başarı faktörleri” yüksek lisans tezinde kritik başarı faktörlerini bulmak adına yaptığı çalışmada 2000 civarında küçük işletme sahibine / çalışanına e-posta ile ulaşılmıştır. Anket çalışmasına Türkiye genelinde 74 katılımcı ankete dahil olmuştur (Volkan Coşgun 2012). Kritik başarı faktörleri için yapılmış bir diğer çalışma ise; Ali Acılar ve Çağlar Karmaşa tarafından hazırlanan “Küçük İşletmeler İçin E-Ticarete Kritik Başarı Faktörleri” çalışmasıdır. Bu çalışma literatür taraması sonucunda ortaya çıkan kritik başarı faktörleri aktarılmış olup, saha çalışması yer almamaktadır (Ali Acılar 2011, 13-22).

Bu kapsamda çalışmanın ana problemi ve alt problemi aşağıdaki gibidir:

**Ana Problem:** Elektronik Ticaret kullanan işletmeler için elektronik ticaretteki kritik başarı faktörleri nelerdir?

**Alt Problemler ise,**

1. Elektronik ticaretteki kritik başarı faktörlerinin önem düzeyi ankete katılan kişinin işletmedeki konumuna göre farklılık gösterir mi?

2. Elektronik ticaretteki kritik başarı faktörlerinin önem düzeyi işletmenin faaliyet alanına göre farklılık gösterir mi?

3. Elektronik ticaretteki kritik başarı faktörlerinin önem düzeyi işletmenin hukuki yapısına göre farklılık gösterir mi?

4. Elektronik ticaretteki kritik başarı faktörlerinin önem düzeyi işletmenin faaliyet süresine göre farklılık gösterir mi?

5. Elektronik ticaretteki kritik başarı faktörlerinin önem düzeyi işletmenin çalışan sayısına göre farklılık gösterir mi?

6. Elektronik ticaretteki kritik başarı faktörlerinin önem düzeyi işletmenin satışlarına göre farklılık gösterir mi?

7. Elektronik ticaretteki kritik başarı faktörlerinin önem düzeyi işletmenin elektronik ticaret yapma süresine göre farklılık gösterir mi?

Ankette kritik başarı faktörleri için “Açımlayıcı Faktör Analizi” yapıldı, sonrasında hipotez testleri çıkarıldı. Açımlayıcı faktör analizi için 32 madde olması nedeni ile 160 anket çalışması gerekecekti. (madde sayısı x 5 formülünden)

Çalışmada işletmelerin elektronik ticareti hangi amaçlarla, ne şekilde kullandığını belirlendi ve elektronik ticaretteki kritik başarı faktörlerine yönelik düşüncelerini incelendi. Araştırma sonunda kritik başarı faktörlerinin işletme özelliklerine, işletmenin elektronik ticareti kullanım amaç ve şekillerine göre farklılık gösterme durumunu analiz edildi. Anket ölçeklerinin oluşumunda “Küçük İşletmeler İçin E-Ticarette Kritik Başarı Faktörleri” çalışmasında yer alan kritik başarı faktörleri dikkate alınarak hazırlanmıştır (Ali Acılar 2011, 13-22).

#### **4.2. Araştırmanın Kavramsal Modeli**

Araştırmanın modeli, niceliksel araştırma türünde olup tarama modellerinden genel tarama modelidir. Tarama modelleri, geçmişte ve halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan yaklaşımlardır.

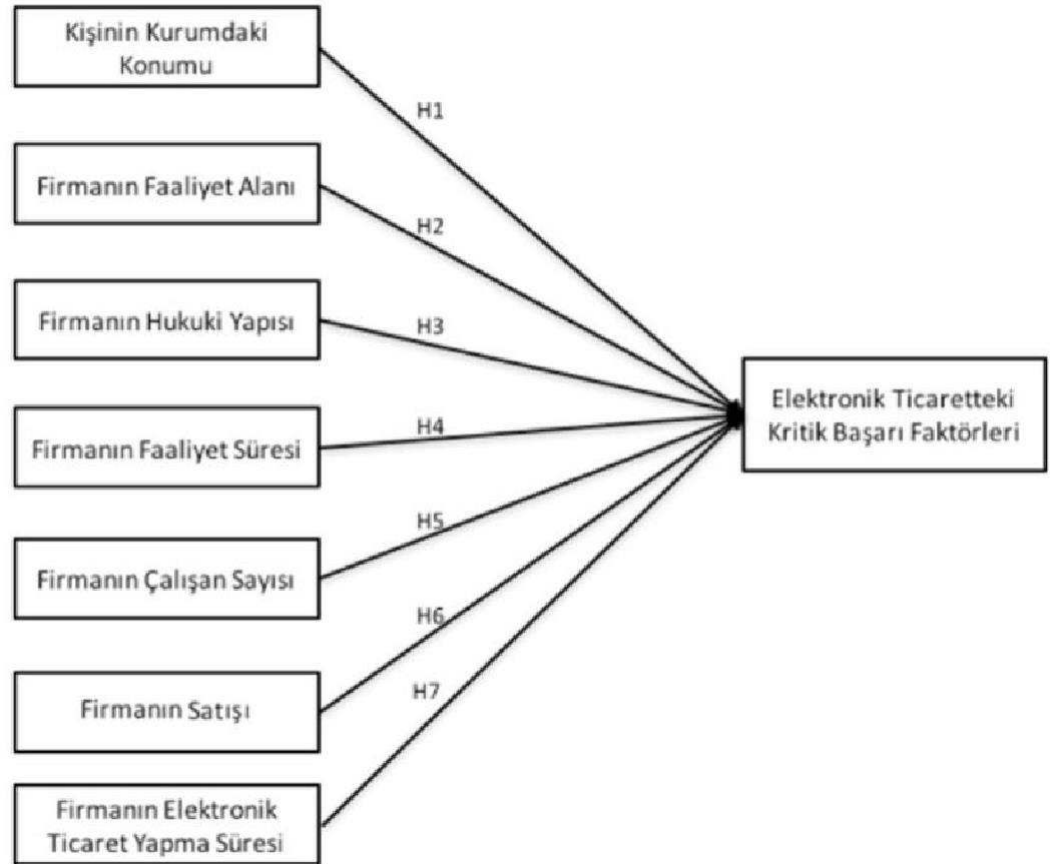
Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde var olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir.

### Bağımlı Değişken

- Kritik Başarı Faktörleri

### Bağımsız Değişkenler

- Ankete Katılan Kişinin İşletmedeki Konumu
- İşletme Faaliyet Alanları
- İşletmenin Hukuki Yapısı
- İşletme Faaliyet Süresi
- İşletmenin Çalışan Sayısı
- İşletmenin Satışı
- İşletmenin Elektronik Ticaret Yapma Süresi



Şekil 29. Araştırmanın Kavramsal Modeli

### 4.3. Araştırmanın Hipotezleri

**H1: Elektronik ticarete kritik başarı faktörleri, kişinin işletmedeki konumuna göre farklılık göstermektedir.**

H1a: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden sitenin etkinliği ve erişilebilirliği, kişinin işletmedeki konumuna göre farklılık göstermektedir.

H1b: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden işletmeye ve siteye yönelik marka değeri, kişinin işletmedeki konumuna göre farklılık göstermektedir.

H1c: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden müşteriye yönelik sosyal fayda, kişinin işletmedeki konumuna göre farklılık göstermektedir.

H1d: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden işletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenler, kişinin işletmedeki konumuna göre farklılık göstermektedir.

**H2: Elektronik ticarete kritik başarı faktörleri, işletmenin faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir.**

H2a: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden sitenin etkinliği ve erişilebilirliği, işletmenin faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir.

H2b: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden işletmeye ve siteye yönelik marka değeri, işletmenin faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir.

H2c: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden müşteriye yönelik sosyal fayda, işletmenin faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir.

H2d: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden işletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenler, işletmenin faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir.

**H3: Elektronik ticarete kritik başarı faktörleri, işletmenin hukuki yapısına göre farklılık göstermektedir.**

H3a: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden sitenin etkinliği ve erişilebilirliği, işletmenin hukuki yapısına göre farklılık göstermektedir.

H3b: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden işletmeye ve siteye yönelik marka değeri, işletmenin hukuki yapısına göre farklılık göstermektedir.

H3c: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden müşteriye yönelik sosyal fayda, işletmenin hukuki yapısına göre farklılık göstermektedir.

H3d: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden işletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenler, işletmenin hukuki yapısına göre farklılık göstermektedir.

**H4: Elektronik ticarete kritik başarı faktörleri, işletmenin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.**

H4a: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden sitenin etkinliği ve erişilebilirliği, işletmenin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.

H4b: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden işletmeye ve siteye yönelik marka değeri, işletmenin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.

H4c: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden müşteriye yönelik sosyal fayda, işletmenin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.

H4d: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden işletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenler, işletmenin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.

**H5: Elektronik ticarete kritik başarı faktörleri, işletmenin çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.**

H5a: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden sitenin etkinliği ve erişilebilirliği, işletmenin çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.

H5b: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden işletmeye ve siteye yönelik marka değeri, işletmenin çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.

H5c: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden müşteriye yönelik sosyal fayda, işletmenin çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.

H5d: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden işletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenler, işletmenin çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.

**\* H6: Elektronik ticarete kritik başarı faktörleri, işletmenin satışlarına göre farklılık göstermektedir.**

H6a: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden sitenin etkinliği ve erişilebilirliği, işletmenin satışlarına göre farklılık göstermektedir.

H6b: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden işletmeye ve siteye yönelik marka değeri, işletmenin satışlarına göre farklılık göstermektedir.

H6c: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden müşteriye yönelik sosyal fayda, işletmenin satışlarına göre farklılık göstermektedir.

H6d: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden işletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenler, işletmenin satışlarına göre farklılık göstermektedir.

*\* Hipotez testi sırasında işletmelerin 2016 yılı satış (hasılatı) esas alınmıştır.*

**H7: Elektronik ticarete kritik başarı faktörleri, işletmenin elektronik ticaret yapma süresine göre farklılık göstermektedir.**

H7a: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden sitenin etkinliği ve erişilebilirliği, işletmenin elektronik ticaret yapma süresine göre farklılık göstermektedir.

H7b: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden işletmeye ve siteye yönelik marka değeri, işletmenin elektronik ticaret yapma süresine göre farklılık göstermektedir.

H7c: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden müşteriye yönelik sosyal fayda, işletmenin elektronik ticaret yapma süresine göre farklılık göstermektedir.

H7d: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden işletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenler, işletmenin elektronik ticaret yapma süresine göre farklılık göstermektedir.

#### 4.4. Ana Kütle ve Örnek Seçimi

Örneklem büyüklüğü için aşağıdaki formül kullanıldı. (Yükselen 2010)

p: Ana kütlede gözlenen oran,

z: Seçilen güven aralığındaki standart normal dağılım,

n: Araştırma örnekleme (evrende ulaşılabilecek en az örnekleme sayısı)

e: Kabul edilen hata oranı

q: İncelenen olayın görülme sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

$$n = p * q * \left( \frac{z}{e} \right)^2$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$z = 1.96$$

$$e = 0.05$$

$$n = 0,5*0,5(1,96/0,05)^2$$

$$n= 384$$

Örnek tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme ile seçilmiştir.

#### 4.5. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Elektronik Ticaretin kritik başarı faktörlerini belirlemek amacı ile veri toplama yönetimi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu tez sonunda ek olarak sunulmuştur. Formlar Google Form üzerinden oluşturulan anket formu ile işletmelere iletilmiştir. Ankete katılacak kullanıcıların bilgisine erişmek için “İstanbul Ticaret Odası” üzerinden Elektronik Ticaret yapan firmaların listeleri alınmıştır. İstanbul

ticaret odasından elde edilen 3.014 işletmenin 847 adedinin aktif ve e-postası mevcuttur. 847 firmaya mail yoluyla anket gönderimleri sağlanmıştır.

Anket Google form üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda, 71 kişiye e-posta ile erişim sağlandı, 300 firma ile birebir telefon görüşmesi ile anket formları tamamlanmıştır. Toplamda 371 firmada yer alan işletme sahibi, ortağı ve elektronik ticaret yöneticileri ankete katılmıştır. Çalışmamızda anketimize cevap alınma oranı %43,80'dir.

Araştırmanın değişkenlerine ilişkin sorular için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. (1:Hiç Önemli Değil, 5: Çok Önemli). Bu sorular içinde; birinci bölümde, Ankete katılan kişi, işletmenin faaliyet alanı, hukuki yapısı, faaliyet süresi, işletmede çalışan toplam kişi sayısı, işletmenin cirosu, kaç yıldır elektronik ticaret yaptığı, elektronik ticaret kapsamında hangi faaliyetleri yaptıkları, kullandıkları elektronik ticaret modelini, elektronik ticaret kapsamında ödemeleri nasıl aldıkları, elektronik ticaretin işletmeye sağladığı avantaj ve dezavantajları ile beraber elektronik ticaret yapmasının önündeki engelleri incelemek adına toplam 13 adet soru sorulmuştur. Kritik başarı faktörlerini ölçümlemek adına için 32 tane soru 5'li Likert ölçeği (1:Hiç Önemli Değil, 5: Çok Önemli) ile sorulmuştur. Kritik başarı faktörlerini oluşturan sorular: Ali Acılar ve Çağlar Karmaşa tarafından hazırlanan “Küçük İşletmeler İçin E-Ticarete Kritik Başarı Faktörleri” çalışmasında yer alan kritik başarı faktörleri dikkate alınarak hazırlanmıştır (Ali Acılar 2011, 13-22).

#### **4.6. Araştırmanın Kısıtları**

Bu araştırma sadece elektronik ticaret kullanan firmalara üzerinde yapılmıştır. Elektronik ticaret kullanan firmaların ihtiyaçlarına göre yaptıkları e-ticaret türü farklılık gösterebilmektedir. Araştırmaya katılan firmalar İstanbul'da faaliyet gösteren 371 adet firmayı kapsamaktadır.

#### **4.7. Araştırmanın Bulguları**

Ölçeğin yapı geçerliğinin belirlenmesi amacıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA), güvenirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach's alfa güvenirlik katsayıları hesaplanmıştır

Ölçeğin yapı geçerliğini istatistiksel olarak tespit etmek için açımlayıcı faktör analizi tekniği kullanılmaktadır. Faktör analizi birden fazla maddenin tek başlık altında toplanma durumunun incelenmesinde kullanılmaktadır. Faktör analizi işleminde ölçek maddelerinin faktörlere atanması ya da ölçekten çıkarılması işlemlerinde faktör yükü değerlerine bakılmaktadır. Faktör yük değeri, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması beklenir. Bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren maddelerin oluşturduğu bir küme var ise bu bulgu, o maddelerin birlikte bir kavramı yapıyı-faktörü ölçtüğü anlamına gelir. Her bir maddenin faktör yükünün 0,30'dan küçük olduğu ya da söz konusu maddenin faktör yüklerinin iki farklı faktördeki değerlerinin farkının 0,10'dan küçük olması durumunda (binişiklik) madde ölçekten çıkarılarak analiz işlemine devam edilir.

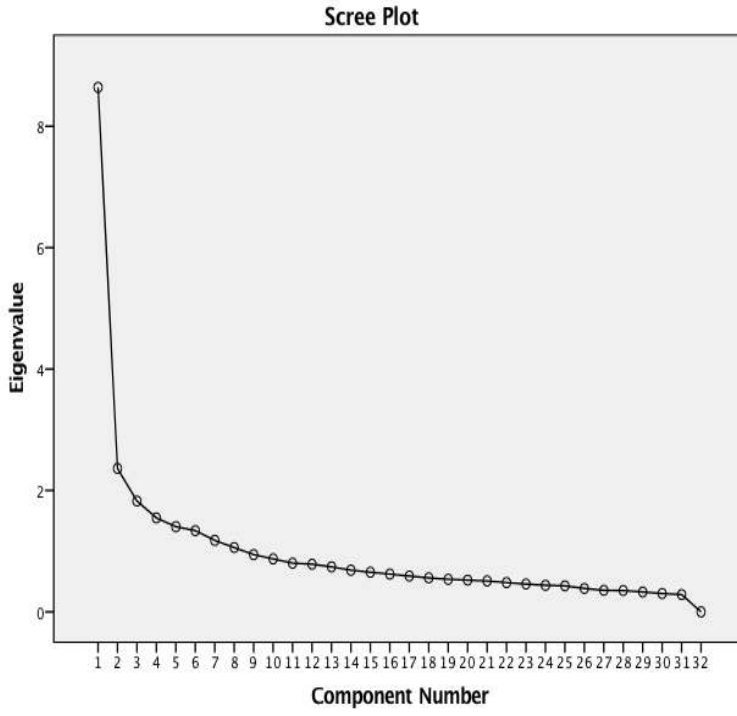
#### **4.8. Araştırmanın Bulgularının Değerlendirilmesi**

##### **Güvenirlik Analizi**

Cronbach's alfa katsayısının 0-1 arasında değiştiği, değerlendirme kriterlerine göre “0.00 < 0.40 ise ölçek güvenilir değil, 0.40 < 0.60 ise ölçek düşük güvenirlikte, 0.60 < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilir ve 0.80 < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek” olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir.

##### **Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları**

Çalışmada Elektronik Ticaretteki Kritik Başarı Faktörleri ölçeğinin yapı geçerliliği açımlayıcı faktör analizi incelenmiştir. Faktör analizinde ölçeğin faktör yapısı Scree Plot grafiğine göre tespit edilmiştir. Saçılımın yataylaştığı nokta kesme noktası alınmış ve buna göre ölçeğin 4 boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir.



**Şekil 30. Scree Plot**

Maddelerin faktörlere ataması işlemi için varimax dik döndürme yöntemi uygulanmıştır. Analiz sonucunda ölçekten 3 madde çıkmış ve kalan maddeler 4 boyutta toplanmıştır. Ölçekten maddeler; “*Web sitesi trafik yönetiminin sürekli kontrol edilerek anlık müdahalelerin yapılması*”, “*Sistemin kurulumunda itibaren tüm süreçlerden etkin maliyet yönetiminin yapılması*” ve “*İşletme sahibinin/ortaklarının genç olması*” maddeleridir.

**Tablo 6. Elektronik Ticaretteki Kritik Başarı Faktörleri Maddelerinin Faktör Dağılımı ve Güvenirlik Analizi Sonuçları**

| Alt Boyut                                       | Madde                                                                                                                                          | Faktör Yüğü | Açıklanan Varyans Oranı | Cronbach's Alfa |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------|-----------------|
| <b>Sitenin Etkinliğı ve Erişilebilirliğı</b>    | Tasarlanan amaç için web sitesinin kullanılabilirliğı                                                                                          | 0,639       | 13,484                  | 0,812           |
|                                                 | Teknik altyapı                                                                                                                                 | 0,611       |                         |                 |
|                                                 | İnternette ürün veya hizmetin etkin sunumu                                                                                                     | 0,601       |                         |                 |
|                                                 | Web sitesi üzerinden yapılan sorgularda hızlı sonuç verme,                                                                                     | 0,598       |                         |                 |
|                                                 | Çalışanların elektronik ticarete uygun olarak eğitilmesi ve geliştirilmesi                                                                     | 0,597       |                         |                 |
|                                                 | Dijital pazarlama faaliyetlerinin etkin yönetilmesi                                                                                            | 0,582       |                         |                 |
|                                                 | Web sitesinde ürün bilgi yoğunluğunun doğru yönetilmesi                                                                                        | 0,528       |                         |                 |
|                                                 | Etkin performans yönetim sisteminin kurulması                                                                                                  | 0,525       |                         |                 |
|                                                 | Bireysel müşteriler ile ilişki kurma araçları                                                                                                  | 0,498       |                         |                 |
|                                                 | İşletme tarafından tanımlanan işletmenin yönetebileceğı süreçlerin ölçüsü                                                                      | 0,462       |                         |                 |
| <b>İşletmeye ve Siteye Yönelik Marka Değeri</b> | Aynı fikirde olan bireyler veya örgütlerden oluşan gruplarla ilişki kurma araçları                                                             | 0,690       | 12,353                  | 0,757           |
|                                                 | E-ticaret işletmesi, ürünleri ve hizmetleri için bir marka oluşturabilme yeteneğı                                                              | 0,657       |                         |                 |
|                                                 | İnternet üzerinde fiyat rekabetine karşı bir ürün veya hizmetin duyarlılığı                                                                    | 0,645       |                         |                 |
|                                                 | İnternet kullanımı ve yenilikçilik için güçlü bir motivasyon                                                                                   | 0,601       |                         |                 |
|                                                 | İşletmenin köklü bir geçmişe sahip olması                                                                                                      | 0,599       |                         |                 |
|                                                 | Bir e-ticaret girişiminin internetteki varlığını güçlendirme ve işini genişletmek için ortaklıkları (değer zinciri ilişkileri) kullanma ölçüsü | 0,541       |                         |                 |
|                                                 | İşletmenin finansal büyüklüğü                                                                                                                  | 0,444       |                         |                 |
|                                                 |                                                                                                                                                |             |                         |                 |
| <b>Müşteriye Yönelik Sosyal Fayda</b>           | İş modeline dayalı e- ticaret stratejisinin oluşturulması                                                                                      | 0,885       | 10,831                  | 0,856           |
|                                                 | Kişiselleştirilmiş müşteri hizmetleri yapısının kurulması                                                                                      | 0,885       |                         |                 |
|                                                 | Sanal topluluk oluşturulacak pazarlama faaliyetlerinin yapılması                                                                               | 0,641       |                         |                 |
|                                                 |                                                                                                                                                |             |                         |                 |

|                                                         |                                                                                                                     |       |               |              |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------|--------------|
|                                                         | Süreç iyileştirme ve ortaklığı destekleyen temel bilgi teknolojileri sistemleri arasındaki bağlantıların sağlanması | 0,563 |               |              |
|                                                         | İşletmelerin iş süreçlerini değiştirebilme ve otomatikleştirebilme ölçüsü                                           | 0,502 |               |              |
| <b>İşletme İçi ve Devlet Odaklı Yönetimsel Etkenler</b> | İşletmede üst yönetimin elektronik ticarete yönelik tutumu                                                          | 0,686 | 9,673         | 0,728        |
|                                                         | Devletin elektronik ticareti desteklemesi                                                                           | 0,639 |               |              |
|                                                         | Tedarikçilerin/müşterilerin işletme üzerindeki baskısı                                                              | 0,576 |               |              |
|                                                         | İşletmede üst yönetimin bilgi teknolojileri ve e-iş hakkındaki bilgi seviyesi                                       | 0,567 |               |              |
|                                                         | İşletme kültürünün esnek e-iş çözümlerine uygun olması                                                              | 0,551 |               |              |
|                                                         | İşletmede e-iş vizyonunu gerçeğe dönüştürebilecek güçlü bir liderin bulunması                                       | 0,548 |               |              |
|                                                         | Ülkenin elektronik ticarete hazır olması                                                                            | 0,466 |               |              |
|                                                         | <b>Toplam</b>                                                                                                       |       | <b>46,340</b> | <b>0,892</b> |

#### Sitenin etkinliği ve erişilebilirliği:

0,639\*Madde.2+0,611\*Madde.21+0,601\*Madde.1+0,598\*Madde.16+0,597\*Madde.20+0,582\*Madde.17+0,528\*Madde.18+0,525\*Madde.19+0,498\*Madde.4+0,462\*Madde.3

Elektronik Ticaretteki Kritik Başarı Faktörleri ölçeğinin birinci boyutu faktör yükleri 0,462 ile 0,639 arasında değişen 10 maddeden oluşmaktadır. Birinci boyutun toplam varyansı açıklama oranı %13,484; güvenirlik katsayısı ise 0,812 olarak hesaplanmıştır. Buna göre boyutun güvenirlik düzeyi çok yüksektir.

#### İşletmeye ve siteye yönelik marka değeri:

0,690\*Madde.5+0,657\*Madde.7+0,645\*Madde.6+0,601\*Madde.8+0,599\*Madde.24+0,541\*Madde.9+0,444\*Madde.23

Elektronik Ticaretteki Kritik Başarı Faktörleri ölçeğinin ikinci boyutu faktör yükleri 0,444 ile 0,690 arasında değişen 7 maddeden oluşmaktadır. İkinci boyutun toplam varyansı açıklama oranı %12,353; güvenirlik katsayısı ise 0,757 olarak hesaplanmıştır. Buna göre boyutun güvenirlik düzeyi çok yüksektir.

**Müşteriye yönelik sosyal fayda:**

$0,885 * \text{Madde.12} + 0,885 * \text{Madde.13} + 0,641 * \text{Madde.14} + 0,563 * \text{Madde.11} + 0,502 * \text{Madde.10}$

Elektronik Ticaretteki Kritik Başarı Faktörleri ölçeğinin üçüncü boyutu faktör yükleri 0,502 ile 0,885 arasında değişen 5 maddeden oluşmaktadır. Üçüncü boyutun toplam varyansı açıklama oranı %10,831; güvenirlik katsayısı ise 0,856 olarak hesaplanmıştır. Buna göre boyutun güvenirlik düzeyi çok yüksektir.

**İşletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenler:**

$0,686 * \text{Madde.29} + 0,639 * \text{Madde.27} + 0,576 * \text{Madde.28} + 0,567 * \text{Madde.32} + 0,551 * \text{Madde.31} + 0,548 * \text{Madde.30} + 0,466 * \text{Madde.26}$

Elektronik Ticaretteki Kritik Başarı Faktörleri ölçeğinin dördüncü boyutu faktör yükleri 0,466 ile 0,686 arasında değişen 7 maddeden oluşmaktadır. Dördüncü boyutun toplam varyansı açıklama oranı %9,673; güvenirlik katsayısı ise 0,728 olarak hesaplanmıştır. Buna göre boyutun güvenirlik düzeyi çok yüksektir.

## BULGULAR

**Tablo 7. Firma Bilgileri**

|                              |                 | n   | %    |
|------------------------------|-----------------|-----|------|
| <b>Ankete katılan kişi</b>   | İşletme sahibi  | 141 | 38,0 |
|                              | İşletme ortağı  | 23  | 6,2  |
|                              | Yönetici        | 207 | 55,8 |
| <b>Firma faaliyeti alanı</b> | Bilgisayar      | 20  | 5,4  |
|                              | Bilişim         | 47  | 12,7 |
|                              | Elektronik      | 63  | 17,0 |
|                              | Gıda            | 14  | 3,8  |
|                              | Giyim           | 23  | 6,2  |
|                              | İnşaat          | 10  | 2,7  |
|                              | Yazılım         | 35  | 9,4  |
|                              | * Diğer         | 159 | 42,9 |
| <b>Hukuki yapısı</b>         | Şahıs Şirketi   | 161 | 43,4 |
|                              | Anonim          | 52  | 14,0 |
|                              | Limited         | 158 | 42,6 |
| <b>Faaliyet süresi</b>       | 5 yıldan az     | 109 | 29,4 |
|                              | 5-10 yıl        | 107 | 28,8 |
|                              | 11-15 yıl       | 37  | 10,0 |
|                              | 16-20 yıl       | 46  | 12,4 |
|                              | 20 yıldan fazla | 72  | 19,4 |

|                                                   |                         |     |      |
|---------------------------------------------------|-------------------------|-----|------|
| <b>İşletmenin toplam çalışan sayısı</b>           | 1-100 kişi              | 352 | 94,9 |
|                                                   | 101-250 kişi            | 8   | 2,2  |
|                                                   | 251-500 kişi            | 6   | 1,6  |
|                                                   | 501-1000 kişi           | 2   | ,5   |
|                                                   | 1000 kişiden fazla      | 3   | ,8   |
| <b>İşletmenin satışı</b>                          | 1 milyon TL'den az      | 100 | 68,5 |
|                                                   | 1-10 milyon TL          | 26  | 17,8 |
|                                                   | 10-50 milyon TL         | 8   | 5,5  |
|                                                   | 50-100 milyon TL        | 4   | 2,7  |
|                                                   | 100-250 milyon TL       | 2   | 1,4  |
|                                                   | 250-500 milyon TL       | 2   | 1,4  |
|                                                   | 500 milyon TL'den fazla | 4   | 2,7  |
| <b>Kaç yıldır elektronik ticaret yapıyorsunuz</b> | 1 yıldan az             | 44  | 11,9 |
|                                                   | 1-3 yıl                 | 93  | 25,1 |
|                                                   | 4-6 yıl                 | 101 | 27,2 |
|                                                   | 7-9 yıl                 | 44  | 11,9 |
|                                                   | 10 yıl ve daha fazla    | 89  | 24,0 |

\* Tablo içinde faaliyet alanları bölümünde diğer alanında 159 firma gözlemlenmiştir. Faaliyet alanları içinde önde gelen işletmeler Mobilya, dayanıklı tüketim (36), Aksesuar, hediyelik eşya (29), Eğitim, kitap, kırtasiye (19), Danışmanlık, etkinlik yönetimi (18), Sağlık, kişisel bakım, kozmetik (14), Otomotiv, aksesuar (6), Eğlence (3), Taşımacılık (3), Ambalaj, temizlik (2), Diğer (20) şeklindedir.

Tabloda ankete katılan firmaların bilgileri görülmektedir.

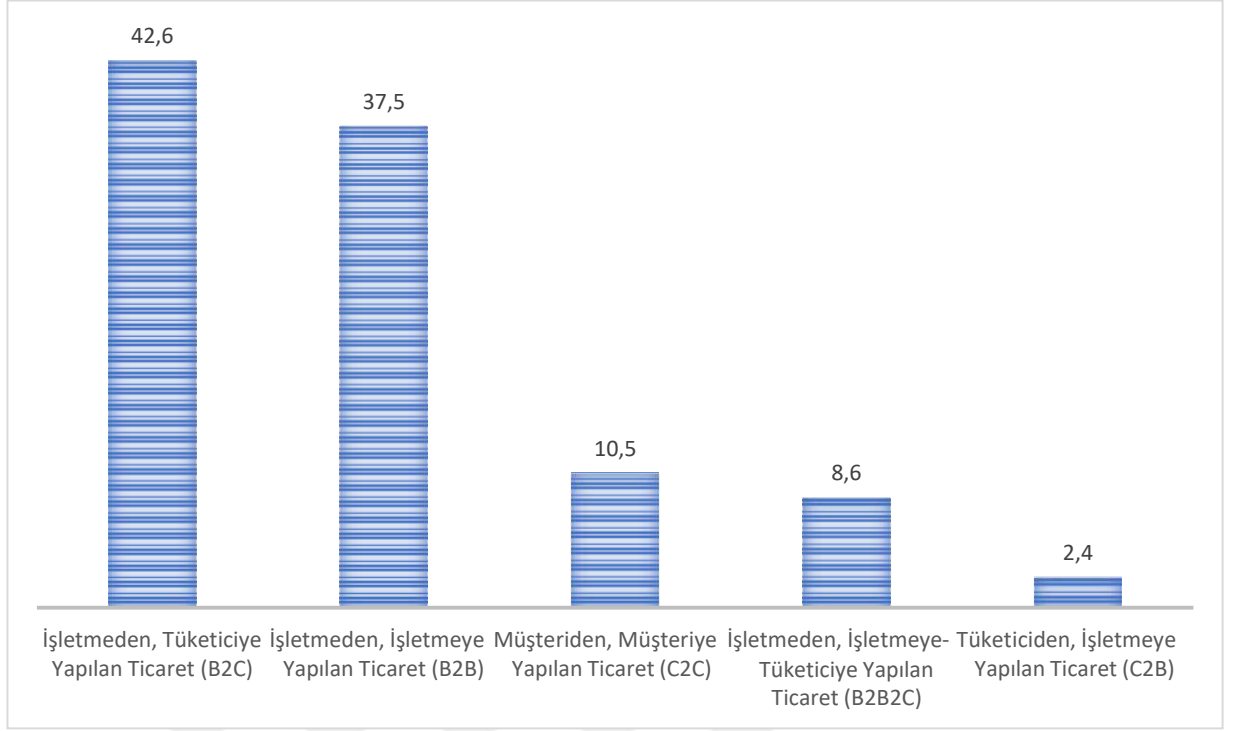
Ankete katılan kişilerin %55,8'i firma yöneticisi, %17,0'ının faaliyet alanı elektronik, %43,4'ünün hukuki yapısı şahıs şirketi, %29,4'ünün faaliyet süresi 5 yıldan az, %94,9'unda toplam çalışan sayısı 1-100 kişi arasında, %68,5'inin satışı 1 milyon TL'den az, %27,2'si 4-6 yıldır elektronik ticaret yapmaktadır.

**Tablo 8. Elektronik Ticaret Türlerinin Dağılımı**

|                                                         | n   | %    |
|---------------------------------------------------------|-----|------|
| İşletmeden, Tüketicie Yapılan Ticaret (B2C)             | 158 | 42,6 |
| İşletmeden, İşletmeye Yapılan Ticaret (B2B)             | 139 | 37,5 |
| Tüketiciden, Tüketicie Yapılan Ticaret (C2C)            | 39  | 10,5 |
| Tüketiciden, İşletmeye Yapılan Ticaret (C2B)            | 9   | 2,4  |
| İşletmeden, İşletmeye-Tüketicie Yapılan Ticaret (B2B2C) | 32  | 8,6  |

Tabloda ankete katılan firmaların elektronik ticaret türlerinin dağılımı görülmektedir.

Firmaların %42,6'sı İşletmeden, Tüketicie Yapılan Ticaret (B2C) türünü, %37,5'i İşletmeden, İşletmeye Yapılan Ticaret (B2B), %10,5'i Tüketiciden, Tüketicie Yapılan Ticaret (C2C) , %8,6'sı İşletmeden, İşletmeye-Tüketicie Yapılan Ticaret (B2B2C), %2,4'ü Tüketiciden, İşletmeye Yapılan Ticaret (C2B) türünü yaptığı görülmektedir.

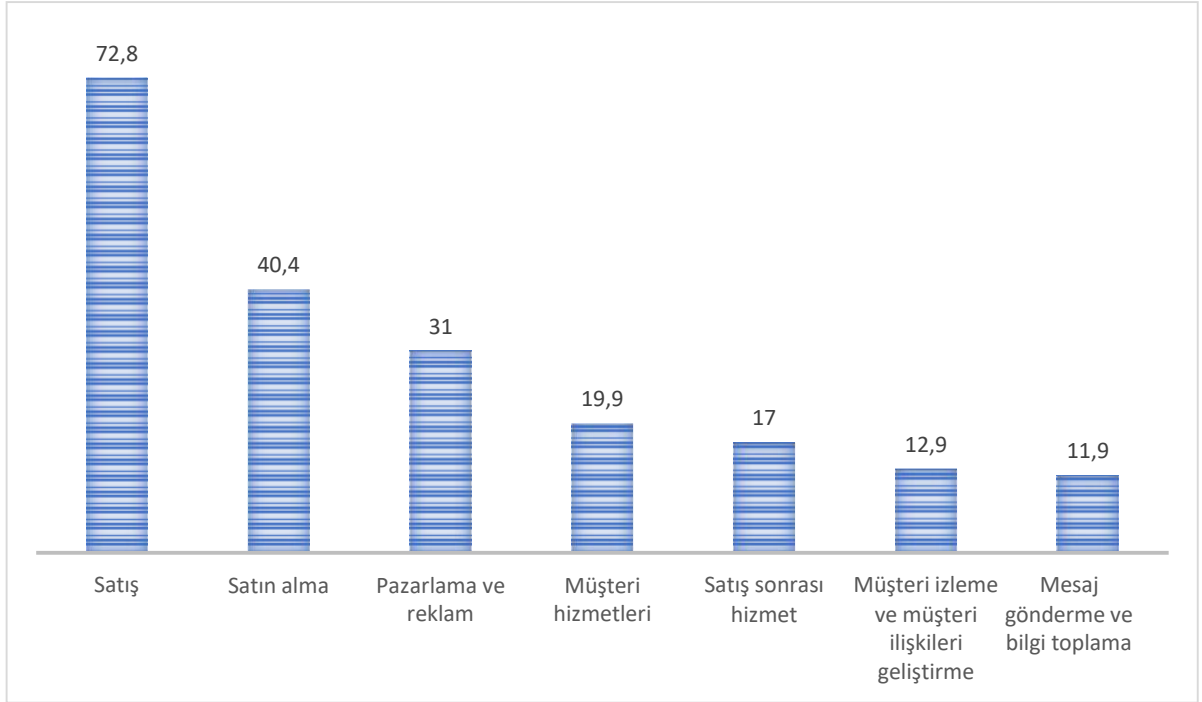


**Şekil 31. Elektronik Ticaret Türlerinin Dağılımı**

**Tablo 9. Elektronik Ticaret Kapsamında Bulunulan Faaliyetlerin Dağılımı**

|                                                 | n   | %    |
|-------------------------------------------------|-----|------|
| Mesaj gönderme ve bilgi toplama                 | 44  | 11,9 |
| Pazarlama ve reklam                             | 115 | 31,0 |
| Satın alma                                      | 150 | 40,4 |
| Müşteri izleme ve müşteri ilişkileri geliştirme | 48  | 12,9 |
| Müşteri hizmetleri                              | 74  | 19,9 |
| Satış                                           | 270 | 72,8 |
| Satış sonrası hizmet                            | 63  | 17,0 |

Tabloda ankete katılan firmaların elektronik ticaret kapsamında bulundukları faaliyetler görülmektedir. Firmaların %72,8'inin satış, %31,0'ının pazarlama ve reklam, %40,4'ünün satın alma, %19,9'unun müşteri hizmetleri, %17,0'ının satış sonrası hizmet, %11,9'unun mesaj gönderme ve bilgi toplama, %12,9'unun müşteri izleme ve müşteri ilişkileri geliştirme alanlarında faaliyet gösterdiği görülmektedir.



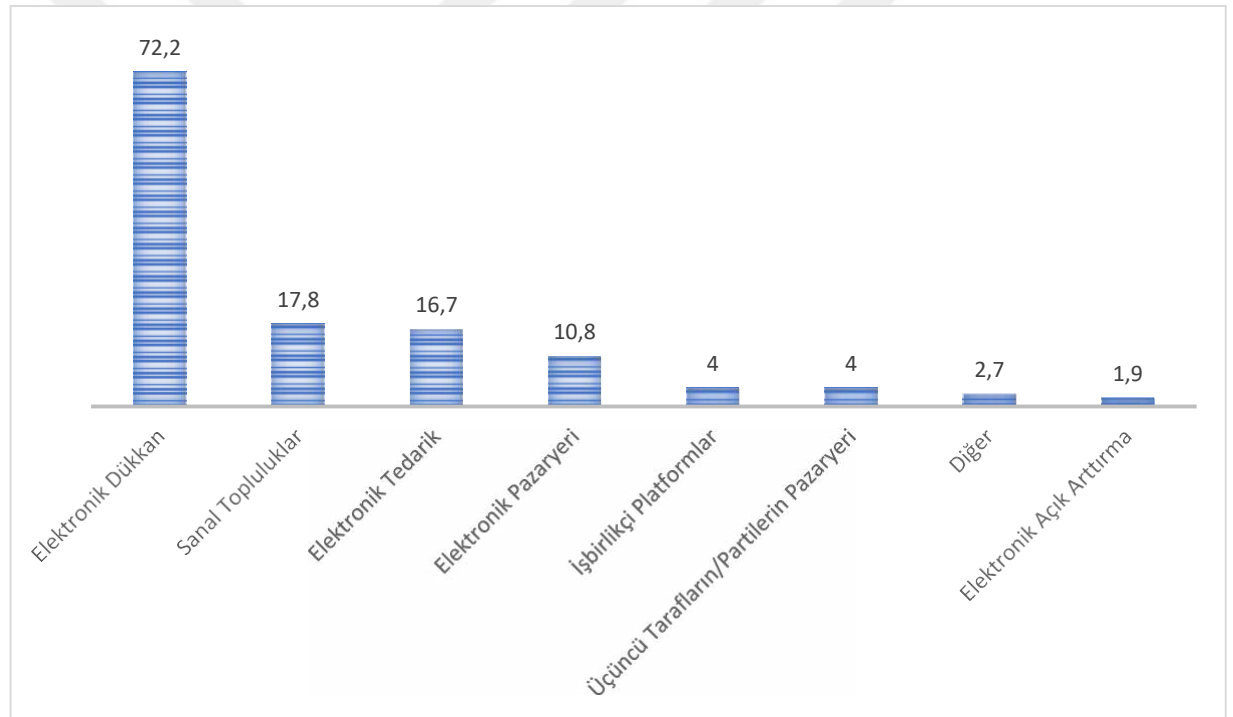
**Şekil 32. Elektronik Ticaret Kapsamında Bulunulan Faaliyetlerin Dağılımı**

**Tablo 10. Kullanılan Elektronik Ticaret Modellerinin Dağılımı**

|                                 | n   | %    |
|---------------------------------|-----|------|
| <b>Elektronik Dükkan</b>        | 268 | 72,2 |
| <b>Elektronik Tedarik</b>       | 62  | 16,7 |
| <b>Elektronik Pazaryeri</b>     | 40  | 10,8 |
| <b>Elektronik Açık Arttırma</b> | 7   | 1,9  |
| <b>Sanal Topluluklar</b>        | 66  | 17,8 |

|                                               |    |     |
|-----------------------------------------------|----|-----|
| <b>İşbirlikçi Platformlar</b>                 | 15 | 4,0 |
| <b>Üçüncü Tarafların/Partilerin Pazaryeri</b> | 15 | 4,0 |
| <b>Diğer</b>                                  | 10 | 2,7 |

Tabloda kullanılan elektronik ticaret modellerinin dağılımı görülmektedir. Firmaların %72,2'sinin elektronik dükkan, %17,8'inin sanal topluluklar, %16,7'sinin elektronik tedarik, %10,8'inin elektronik pazaryeri, %4,0'ının işbirlikçi platformlar, %4,0'ı üçüncü tarafların/partilerin Pazar yeri ve %2,7'sinin diğer elektronik ticaret modellerini kullandığı görülmektedir.

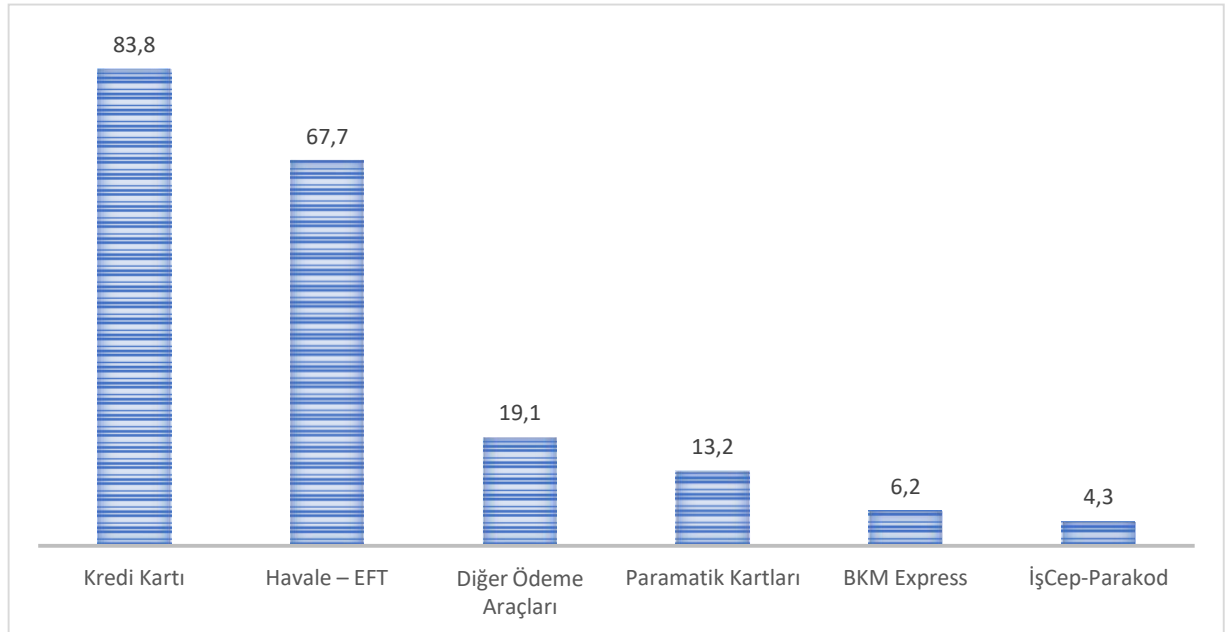


**Şekil 33. Kullanılan Elektronik Ticaret Modellerinin Dağılımı**

**Tablo 11. Elektronik Ticaret Kapsamında Ödeme Alımlarının Dağılımı**

|                             | n   | %    |
|-----------------------------|-----|------|
| <b>Kredi Kartı</b>          | 311 | 83,8 |
| <b>Havale – EFT</b>         | 251 | 67,7 |
| <b>Paramatik Kartları</b>   | 49  | 13,2 |
| <b>BKM Express</b>          | 23  | 6,2  |
| <b>İşCep-Parakod</b>        | 16  | 4,3  |
| <b>Diğer Ödeme Araçları</b> | 71  | 19,1 |

Tabloda elektronik ticaret kapsamında ödeme alımlarının dağılımları görülmektedir. Firmaların %83,8'inin kredi kartı, %67,7'sinin havale-EFT, %13,2'sinin paramatik kartları, %6,2'sinin BKM Express, %4,3'ünün İşCep-Parakod ve %19,1'inin diğer ödeme araçlarını kullanarak önemelerini aldıkları görülmektedir.

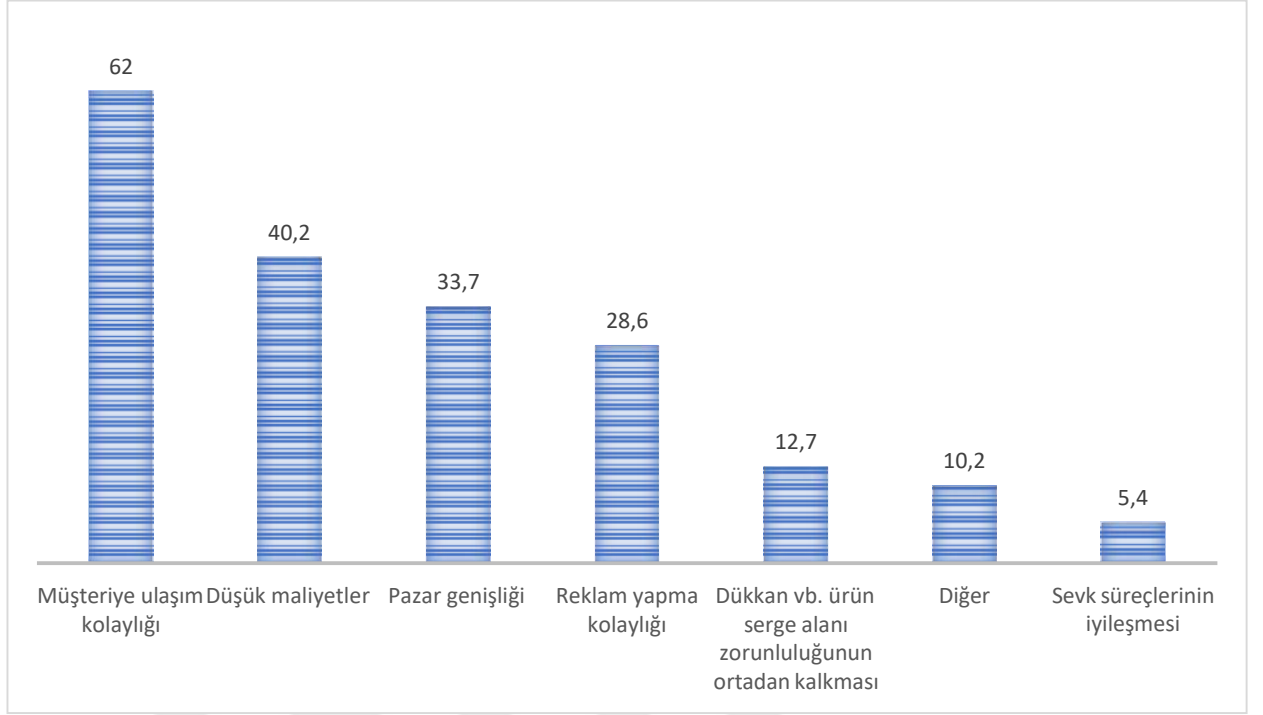


**Şekil 34. Elektronik Ticaret Kapsamında Ödeme Alımlarının Dağılımı**

**Tablo 12. Elektronik Ticaretin İşletmelere Sağladığı Avantajların Dağılımı**

|                                                                        | <b>n</b> | <b>%</b> |
|------------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| <b>Müşteriye ulaşım kolaylığı</b>                                      | 230      | 62,0     |
| <b>Düşük maliyetler</b>                                                | 149      | 40,2     |
| <b>Reklam yapma kolaylığı</b>                                          | 106      | 28,6     |
| <b>Pazar genişliği</b>                                                 | 125      | 33,7     |
| <b>Dükkan vb. ürün sergileme alanı zorunluluğunun ortadan kalkması</b> | 47       | 12,7     |
| <b>Sevk süreçlerinin iyileşmesi</b>                                    | 20       | 5,4      |
| <b>Diğer</b>                                                           | 38       | 10,2     |

Tabloda elektronik ticaretin işletmelere sağladığı avantajların dağılımı görülmektedir. Elektronik ticaret firmaların %62,0'ına müşteriye ulaşım kolaylığı, %40,2'sine düşük maliyetler, %33,7'sine pazar genişliği, %28,6'sına reklam yapma kolaylığı, %12,7'sine Dükkan vb. ürün sergileme alanı zorunluluğunun ortadan kalkması, %10,2'sine diğer ve %5,4'üne sevk süreçlerinin iyileşmesi avantajlarını sağladığı görülmektedir.



**Şekil 35. Elektronik Ticaretin İşletmelere Sağladığı Avantajların Dağılımı**

**Tablo 13. Elektronik İşletmelerin Dezavantajı ve İşletmelerin Elektronik Ticaret Yapmasındaki Engellerin Dağılımı**

|                                        | n  | %    |
|----------------------------------------|----|------|
| Yatırımın geri dönüş belirsizliği      | 40 | 10,8 |
| Uygun e-ticaret çözümünün bulunamaması | 17 | 4,6  |
| Uygulama için geçen zaman              | 21 | 5,7  |
| Teknolojik karmaşıklık                 | 34 | 9,2  |
| Teknik eleman yetersizliği             | 37 | 10,0 |
| Çalışanların eğitimi                   | 19 | 5,1  |
| Müşterilerin kullanımı                 | 35 | 9,4  |
| Piyasada yaygınlaşmama                 | 18 | 4,9  |
| Şirket ihtiyacına yanıt vermemesi      | 6  | 1,6  |

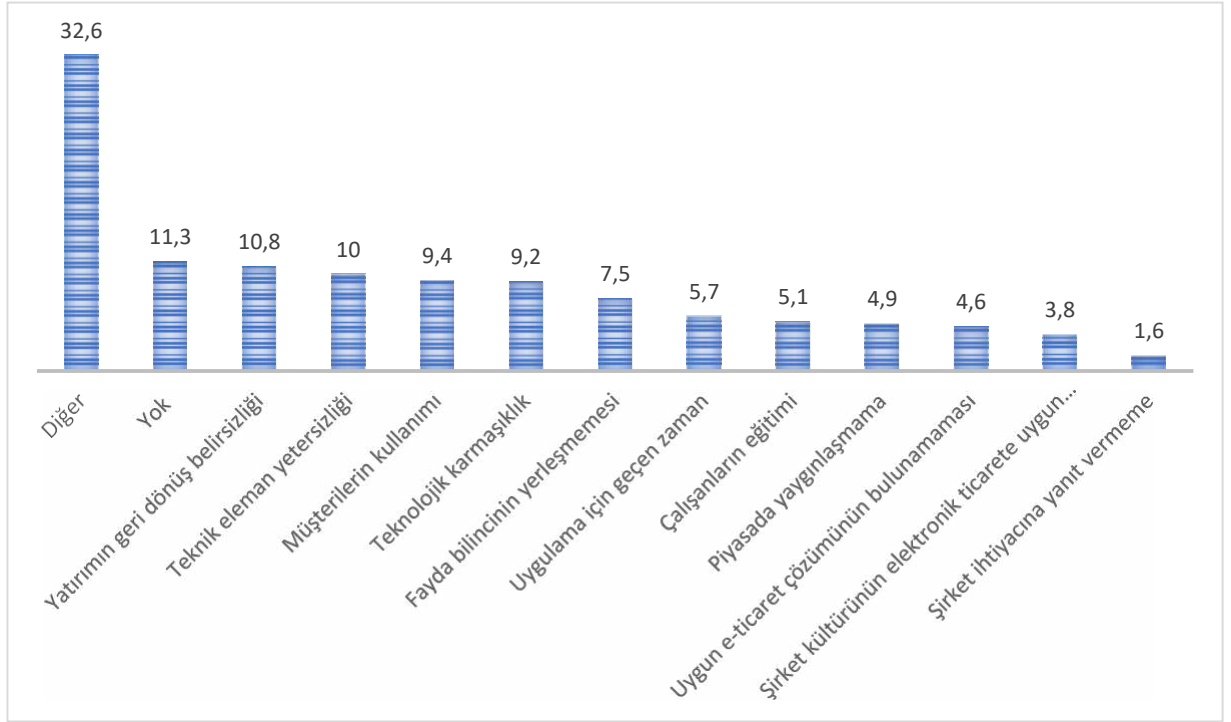
|                                                             |     |      |
|-------------------------------------------------------------|-----|------|
| <b>Şirket kültürünün elektronik ticarete uygun olmaması</b> | 14  | 3,8  |
| <b>Fayda bilincinin yerleşmemesi</b>                        | 28  | 7,5  |
| <b>Diğer</b>                                                | 121 | 32,6 |
| <b>Yok</b>                                                  | 42  | 11,3 |

---

Tabloda elektronik ticaretin dezavantajları ve işletmelerin elektronik ticaret yapmasındaki engellerin dağılımı görülmektedir.

Firmaların %32,6'sında diğer nedenler, %10,8'inde yatırımın geri dönüş belirsizliği, %10,0'ında teknik eleman yetersizliği, %9,4'ünde müşterilerin kullanımı, %9,2'sinde teknolojik karmaşıklık elektronik işletmelerin dezavantajı ve işletmelerin elektronik ticaret yapmasında engel iken %11,3'ünde engel bulunmamaktadır.

Tabloda Elektronik İşletmelerin Dezavantajı ve İşletmelerin Elektronik Ticaret Yapmasındaki Engellerin Dağılımı seçenekler arasında n=121 ve yüksek oranda çıkmıştır. n=121 sayısı içinde engel olarak Arızalı ürün, bankadan alınan taksit oranlarının yüksek olması, beklenen ürünlerinin çıkmaması, satılan ürünün arkasında bir satıcının bulunmaması, çok fazla müşteri şikayeti, bilinçsiz müşteri, dolandırıcılık, fiyat rekabeti, güven sorunu, denetimsizlik, iade sorunları, kanunların kötüye kullanılması, kargo maliyetleri, komisyon oranlarının yüksek olması, kargo kaynaklı taşımacılık sorunları, reklam maliyetleri, satılan ürünün olmaması, ürünlerin ucuza satılması, operasyon maliyetlerin yüksek olması, uygunsuz firmaların sitede olması gibi dağılımlar yer almaktadır.



**Şekil 36. Elektronik İşletmelerin Dezavantajı ve İşletmelerin Elektronik Ticaret Yapmasındaki Engellerin Dağılımı**

**Tablo 14. Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistikleri**

|                                                       | n   | Minimum | Maksimum | Ortalama | Std. Sapma |
|-------------------------------------------------------|-----|---------|----------|----------|------------|
| <b>Sitenin etkinliği ve erişilebilirliği</b>          | 371 | 1,70    | 5,00     | 4,54     | ,45        |
| <b>İşletmeye ve siteye yönelik marka değeri</b>       | 371 | 1,86    | 5,00     | 4,26     | ,59        |
| <b>Müşteriye yönelik sosyal fayda</b>                 | 371 | 2,00    | 5,00     | 4,41     | ,59        |
| <b>İşletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenler</b> | 371 | 2,14    | 5,00     | 4,35     | ,53        |

Tabloda firmaların ölçek puanlarına ilişkin betimleyici istatistikleri görülmektedir. Sitenin etkinliği ve erişilebilirliği ortalaması  $4,54 \pm 0,45$ ; işletmeye ve siteye yönelik marka değeri ortalaması  $4,26 \pm 0,59$ ; müşteriye yönelik sosyal fayda

ortalaması  $4,41 \pm 0,59$ ; işletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenler ortalaması  $4,35 \pm 0,53$ ’ tür. Buna göre elektronik kritik başarı faktörlerinden en önemlisi sitenin etkinliği ve erişilebilirliği, en az önemlisi işletmeye ve siteye yönelik marka değeri olarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 15. : Ölçek Puanlarının Normallik Testleri**

|                                                | İstatistik | p    |
|------------------------------------------------|------------|------|
| Sitenin etkinliği ve erişilebilirliği          | ,804       | ,000 |
| İşletmeye ve siteye yönelik marka değeri       | ,926       | ,000 |
| Müşteriye yönelik sosyal fayda                 | ,875       | ,000 |
| İşletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenler | ,918       | ,000 |

Tabloda ölçek puanlarının normallik testi sonucu görülmektedir.

Ölçek puanlarının normallığı için yapılan Shapiro-Wilk testine göre;

Ölçek puanları için yapılan normallik testi sonuçlarına göre sitenin etkinliği ve erişilebilirliği, işletmeye ve siteye yönelik marka değeri, müşteriye yönelik sosyal fayda, işletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenler puanları normal dağılım göstermediklerinden karşılaştırma analizlerinde parametrik olmayan yöntemler ( $p < 0,05$ ) kullanılmıştır.

## KARŞILAŞTIRMA ANALİZLERİ

**Tablo 16. Ankete Katılan Kişi Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması**

| Ankete katılan kişi                            |                | n   | Sıra Ortalaması | X <sup>2</sup> | p            |
|------------------------------------------------|----------------|-----|-----------------|----------------|--------------|
| Sitenin etkinliği ve erişilebilirliği          | İşletme sahibi | 141 | 183,71          | <b>3,792</b>   | <b>,150</b>  |
|                                                | İşletme ortağı | 23  | 146,89          |                |              |
|                                                |                | 207 | 191,91          |                |              |
|                                                | Yönetici       |     |                 |                |              |
| İşletmeye ve siteye yönelik marka değeri       | İşletme sahibi | 141 | 168,90          | <b>9,522</b>   | <b>,009*</b> |
|                                                | İşletme ortağı | 23  | 155,87          |                |              |
|                                                |                | 207 | 201,00          |                |              |
|                                                | Yönetici       |     |                 |                |              |
| Müşteriye yönelik sosyal fayda                 | İşletme sahibi | 141 | 181,52          | <b>3,834</b>   | <b>,147</b>  |
|                                                | İşletme ortağı | 23  | 150,15          |                |              |
|                                                |                | 207 | 193,03          |                |              |
|                                                | Yönetici       |     |                 |                |              |
| İşletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenler | İşletme sahibi | 141 | 176,75          | <b>2,225</b>   | <b>,329</b>  |
|                                                | İşletme ortağı | 23  | 176,52          |                |              |
|                                                |                | 207 | 193,36          |                |              |
|                                                | Yönetici       |     |                 |                |              |

\*p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok

H1a: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden sitenin etkinliği ve erişilebilirliği, kişinin işletmedeki konumuna göre farklılık göstermektedir.

H1b: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden işletmeye ve siteye yönelik marka değeri, kişinin işletmedeki konumuna göre farklılık göstermektedir.

H1c: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden müşteriye yönelik sosyal fayda, kişinin işletmedeki konumuna göre farklılık göstermektedir.

H1d: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden işletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenler, kişinin işletmedeki konumuna göre farklılık göstermektedir.

Tabloda ankete katılan kişi grupları için ölçek puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir. Ankete katılan kişi grupları için yapılan Kruskal Wallis testine göre ankete katılan kişi grupları arasında işletmeye ve siteye yönelik marka değeri bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. İşletme sahibi olanların puan sıra ortalaması 168,90, işletme ortağı olanların 155,87, yönetici olanların 201,00'dir. Buna göre yöneticiler için işletmeye ve siteye yönelik marka değerinin önemi işletme sahibi ve ortaklara göre en yüksektir.

Ankete katılan kişi grupları arasında sitenin etkinliği ve erişilebilirliği, müşteriye yönelik sosyal fayda ve işletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenler puanları bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Çalışma sonucunda H1b hipotezi kabul edilirken H1a, H1c ve H1d hipotezleri red edilmiştir.

Çalışmada, aynı fikirde olan bireyler veya örgütlerden oluşan gruplarla ilişki kurma araçları, e-ticaret işletmesinin ürünleri ve hizmetleri için bir marka oluşturabilme yeteneği, internet üzerinde fiyat rekabetine karşı bir ürün veya hizmetin duyarlılığı, internet kullanımı ve yenilikçilik için güçlü bir motivasyon, işletmenin köklü bir geçmişe sahip olması, bir e-ticaret girişiminin internetteki varlığını güçlendirme ve işini genişletmek için ortaklıkları (değer zinciri ilişkileri) kullanma ölçüsü, işletmenin finansal büyüklüğü, kişinin işletmedeki konumuna göre farklılık göstermektedir.

Yapılan anketin verdiği sonuçlara göre ankete katılan kişi grupları arasında sitenin etkinliği ve erişilebilirliği, müşteriye yönelik sosyal fayda ve işletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenler puanları bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Ancak sitenin etkinliğinin ve başarılı olmasının kişiyle ilişkili olduğu da görülmüştür. Bu bağlamda H1b desteklenmiş ancak diğerleri desteklenmemiştir. Elbette bir sitenin müşterilerine nasıl bir yaklaşım sergilediği orada yer alan karar vericiler ile yakından ilişkilidir. Fakat devlet, marka değeri ve sosyal fayda daha çok işletmenin ne ürettiği ve bunu hangi kalite ile yaptığı ile ilişkili olacaktır demek yanlış olmayacaktır. Bu sonuçlar 1979 yılında Rockart tarafından hazırlanan çalışmadaki kritik başarı faktörlerini de destekler niteliktedir. Araştırmacı, başarılı bir rekabet için en önemli kaynakların sektör yapısı, rekabet etme stratejisi, endüstriyel ve/veya coğrafi konum ve çevresel faktörler olduğunu belirtmiştir ki bunlar arasında karar vericilerin rolü mevcut değildir (Ali Acılar 2011, 13-22). Yöneticileri e-ticaret bilgisi ve uzmanlığı sitenin etkinliği ve başarılı bir şekilde ilerlemesinde etkisi vardır. Syed Zamberi Ahmad, Abdul Rahim Abu Bakar, Tengku Mohamed, Faziharudean & Khairul Anwar Mohamad Zaki'nin (2015) Malezya'da yaptıkları çalışmada, Gelişmekte Olandaki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde E-Ticaretin Benimsenmesini Etkileyen Faktörlerin Ampirik Bir Çalışması: Malezya'dan Kanıtlar ortaya koymuşlardır (Syed Zamberi Ahmad 2015, 555-572). Bu çalışmalarında yöneticilerin e-ticaret bilgisi ve uzmanlığı ile beraber yönetimin özelliği kritik başarı unsuru olarak gözlemlemişlerdir. Kişinin konumu ve e-ticaret bilgisi ve uzmanlığı H1b hipotezini destekler niteliktedir

**Tablo 17. Firmanın Faaliyet Alanı Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması**

| İşletmenin faaliyet alanı             | n          | Sıra Ortalaması | X <sup>2</sup> | p          |
|---------------------------------------|------------|-----------------|----------------|------------|
| Sitenin etkinliği ve erişilebilirliği | Bilgisayar | 20              | 176,83         | 3,182 ,868 |
|                                       | Bilişim    | 47              | 200,01         |            |

|                                                 |            |     |        |                     |
|-------------------------------------------------|------------|-----|--------|---------------------|
|                                                 | Elektronik | 63  | 184,07 |                     |
|                                                 | Gıda       | 14  | 166,93 |                     |
|                                                 | Giyim      | 23  | 170,09 |                     |
|                                                 | İnşaat     | 10  | 155,85 |                     |
|                                                 | Yazılım    | 35  | 180,19 |                     |
|                                                 | Diğer      | 159 | 190,93 |                     |
|                                                 | Bilgisayar | 20  | 196,23 |                     |
|                                                 | Bilişim    | 47  | 214,91 |                     |
|                                                 | Elektronik | 63  | 177,27 |                     |
| <b>İşletmeye ve siteye yönelik marka değeri</b> | Gıda       | 14  | 172,96 | <b>14,154 ,049*</b> |
|                                                 | Giyim      | 23  | 182,37 |                     |
|                                                 | İnşaat     | 10  | 274,30 |                     |
|                                                 | Yazılım    | 35  | 155,44 |                     |
|                                                 | Diğer      | 159 | 182,47 |                     |
|                                                 | Bilgisayar | 20  | 202,78 |                     |
|                                                 | Bilişim    | 47  | 222,19 |                     |
|                                                 | Elektronik | 63  | 193,67 |                     |
| <b>Müşteriye yönelik sosyal fayda</b>           | Gıda       | 14  | 187,07 | <b>11,927 ,103</b>  |
|                                                 | Giyim      | 23  | 161,11 |                     |
|                                                 | İnşaat     | 10  | 217,35 |                     |
|                                                 | Yazılım    | 35  | 190,23 |                     |
|                                                 | Diğer      | 159 | 170,75 |                     |

|                                                       |            |     |        |                     |
|-------------------------------------------------------|------------|-----|--------|---------------------|
|                                                       | Bilgisayar | 20  | 156,95 |                     |
|                                                       | Bilişim    | 47  | 230,59 |                     |
|                                                       | Elektronik | 63  | 186,47 |                     |
| <b>İşletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenler</b> | Gıda       | 14  | 149,82 | <b>14,562 ,042*</b> |
|                                                       | Giyim      | 23  | 172,93 |                     |
|                                                       | İnşaat     | 10  | 233,40 |                     |
|                                                       | Yazılım    | 35  | 171,11 |                     |
|                                                       | Diğer      | 159 | 181,66 |                     |

\*p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok

H2a: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden sitenin etkinliği ve erişilebilirliği, işletmenin faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir.

H2b: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden işletmeye ve siteye yönelik marka değeri, işletmenin faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir.

H2c: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden müşteriye yönelik sosyal fayda, işletmenin faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir.

H2d: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden işletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenler, işletmenin faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir.

Tabloda işletmenin faaliyet alanı grupları için ölçek puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir. İşletmenin faaliyet alanı grupları için yapılan Kruskal Wallis testine göre işletmenin faaliyet alanı grupları arasında işletmeye ve siteye yönelik marka değeri bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. Faaliyet alanı bilgisayar olanların puan sıra ortalaması 196,23, bilişim olanların 214,91, elektronik olanların 177,27, gıda olanların 172,96, giyim olanların 182,37, inşaat olanların 274,30, yazılım olanların 155,44 ve diğer alanlardan olanların 183,47'dir. Buna göre inşaat alanında faaliyet gösteren işletmeler için İşletmeye ve

siteye yönelik marka değerinin önem düzeyi diğer sektörlerdeki işletmelere göre daha yüksektir.

İşletmenin faaliyet alanı grupları arasında işletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenler bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. Faaliyet alanı bilgisayar olanların puan sıra ortalaması 156,95, bilişim olanların 230,59, elektronik olanların 186,47, gıda olanların 149,82, giyim olanların 172,93, inşaat olanların 233,40, yazılım olanların 171,11 ve diğer alanlardan olanların 181,66'dır. Buna göre inşaat alanında faaliyet gösteren işletmeler için işletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenlerin önem düzeyi diğer sektörlerdeki işletmelere göre daha yüksektir.

İşletmenin faaliyet alanı grupları arasında sitenin etkinliği ve erişilebilirliği, müşteriye yönelik sosyal fayda bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Çalışma sonucunda H2b ve H2d hipotezleri kabul edilirken H2a ve H2c hipotezleri red edilmiştir.

Çalışmada, aynı fikirde olan bireyler veya örgütlerden oluşan gruplarla ilişki kurma araçları, e-ticaret işletmesinin ürünleri ve hizmetleri için bir marka oluşturabilme yeteneği, internet üzerinde fiyat rekabetine karşı bir ürün veya hizmetin duyarlılığı, internet kullanımı ve yenilikçilik için güçlü bir motivasyon, işletmenin köklü bir geçmişe sahip olması, bir e-ticaret girişiminin internetteki varlığını güçlendirme ve işini genişletmek için ortaklıkları (değer zinciri ilişkileri) kullanma ölçüsü, işletmenin finansal büyüklüğü, işletmenin faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir.

İşletmede üst yönetimin elektronik ticarete yönelik tutumu, devletin elektronik ticareti desteklemesi, tedarikçilerin/müşterilerin işletme üzerindeki baskısı, işletmede üst yönetimin bilgi teknolojileri ve e-iş hakkındaki bilgi seviyesi, işletme kültürünün esnek e-iş çözümlerine uygun olması, işletmede e-iş vizyonunu gerçeğe dönüştürebilecek güçlü bir liderin bulunması, ülkenin elektronik ticarete hazır olması, işletmenin faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir.

Bu hipotezlerin doğruluğunun anlaşılabilmesi için işletmenin faaliyet alanı grupları için ölçek puanları bakımından karşılaştırma testi yapılmıştır. Bunun

neticesinde işletmenin faaliyet alanı grupları arasında işletmeye ve siteye yönelik marka değeri bakımından ve işletmenin faaliyet alanı grupları arasında işletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenler bakımından istatistiksel anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ki bu durumda H2b ve H2d desteklenmektedir. Aslında bu bulgular H1 hipotezinde reddedilen alt hipotezler ile uyumludur. İşletmede yapılan iş, devlet ile olan ilişkileri doğrudan etkileyecektir ve işletmenin faaliyet alanına göre devlet ve işletme arasında alışveriş olacaktır. Bunun yanı sıra marka değeri yaratmanın o işletmede gerçekleştirilen üretim ve bu üretimin hangi şekillerde yapıldığı ile yakından ilişkisi vardır. Keller, firmanın ürettiği ürünler ve oluşturduğu marka için ne kadar çok çağrışıma sahipse o kadar başarılı olacağını belirtmiştir. Burada da faaliyet alanının önemi yadsınamayacaktır. Kuşkusuz devlet ile ilişkiyi de firmanın faaliyet gösterdiği alan yakından etkileyecektir (Özgüven 2010, 141-148). Bunun nedeni devletin her sektör için ayrı kurallarının ve kotalarının bulunmasıdır. İşletmelerin elektronik ortamda olsun olmasın, bir ülke sınırları içinde satış yapabilmeleri için o ülkenin hukuki yapısına uygun olması şartı olduğu unutulmamalıdır (Organ ve Karadağ 2013, 81-104) Örgütsel faktörler (Üst yönetim desteği, çalışanların beceri ve deneyimi, müşteri hizmetleri, endüstri özellikleri, sosyo-kültürel faktörler ve rakip baskısı) (Nakhleh 2017, 159-168) IT uzmanlığı ve becerileri, inovasyon, yönetim özellikleri ve e-ticaret kullanımında algılanan faydaları gibi faktörler işletmenin bulunduğu sektörde ki faaliyet alanına göre değişiklik göstermektedir. (Rita Rahayua 2015, 142-150). Bu durum ise H2b ve H2d hipotezini desteklenmektedir.

Tabloda işletmenin diğer faaliyet alanları seçenekler arasında n=159 ve yüksek oranda çıkmıştır. n=159 sayısını faaliyet alanını göre Mobilya / Dayanıklı Tüketim Ürünleri / Dekorasyon Ürünleri / İnşaat 21,6%, Giyim / Aksesuar / Hediye Eşya 17,4%, Eğitim / Kitap / Kırtasiye 11,4%, Danışmanlık / Etkinlik yönetimi 10,8%, Sağlık / Kişisel Bakım / Kozmetik 8,4%, Yazılım 8,4%, Otomotiv-Aksesuar 3,6%, Bilgisayar 2,4%, Elektronik 2,4%, Eğlence 1,8%, Taşımacılık 1,8%, Ambalaj / Temizlik 1,2% kısmını oluşturmaktadır.

**Tablo 18. Hukuki Yapı Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması**

| Hukuki yapınız                                 |         | n   | Sıra Ortalaması | X <sup>2</sup> | p           |
|------------------------------------------------|---------|-----|-----------------|----------------|-------------|
| Sitenin etkinliği ve erişilebilirliği          | Şahıs   | 161 | 185,82          | <b>,177</b>    | <b>,915</b> |
|                                                | Şirketi |     |                 |                |             |
|                                                | Anonim  | 52  | 191,52          |                |             |
|                                                | Limited | 158 | 184,37          |                |             |
| İşletmeye ve siteye yönelik marka değeri       | Şahıs   | 161 | 194,36          | <b>3,167</b>   | <b>,205</b> |
|                                                | Şirketi |     |                 |                |             |
|                                                | Anonim  | 52  | 164,25          |                |             |
|                                                | Limited | 158 | 184,64          |                |             |
| Müşteriye yönelik sosyal fayda                 | Şahıs   | 161 | 182,79          | <b>,520</b>    | <b>,771</b> |
|                                                | Şirketi |     |                 |                |             |
|                                                | Anonim  | 52  | 194,88          |                |             |
|                                                | Limited | 158 | 186,35          |                |             |
| İşletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenler | Şahıs   | 161 | 184,80          | <b>,712</b>    | <b>,701</b> |
|                                                | Şirketi |     |                 |                |             |
|                                                | Anonim  | 52  | 176,38          |                |             |
|                                                | Limited | 158 | 190,40          |                |             |

\*p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok

H3a: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden sitenin etkinliği ve erişilebilirliği, işletmenin hukuki yapısına göre farklılık göstermektedir.

H3b: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden işletmeye ve siteye yönelik marka değeri, işletmenin hukuki yapısına göre farklılık göstermektedir.

H3c: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden müşteriye yönelik sosyal fayda, işletmenin hukuki yapısına göre farklılık göstermektedir.

H3d: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden işletme içi ve devlet odaklı yönetimsel etkenler, işletmenin hukuki yapısına göre farklılık göstermektedir.

Tabloda hukuki yapı grupları için ölçek puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir. Hukuki yapı grupları için yapılan Kruskal Wallis testine göre hukuki yapı grupları arasında sitenin etkinliği ve erişilebilirliği, işletmeye ve siteye yönelik marka değeri, müşteriye yönelik sosyal fayda, işletme içi ve devlet odaklı yönetimsel etkenlerin önem düzeyi bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Çalışma sonucuna göre H3a, H3b, H3c ve H3d hipotezleri red edilmiştir.

Yapılan Kruskal Wallis testine göre hukuki yapı grupları arasında sitenin etkinliği ve erişilebilirliği, işletmeye ve siteye yönelik marka değeri, müşteriye yönelik sosyal fayda, işletme içi ve devlet odaklı yönetimsel etkenlerin önem düzeyi bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bu durum H3'e ait tüm hipotezlerin reddedilmesine neden olmaktadır. Kuşkusuz işletmenin büyüklüğü ya da hukuksal statüsü onun elektronik ticaret konusunda izlediği teknikler ile ilişkili olmayacaktır. Çok küçük işletmelerin ve hatta bireysel girişimlerin bile elektronik ortamda müşterilerin dikkatini çekebildikleri ve onlara fazla satış yapabildikleri bilinmektedir. Burada önemli olan nokta işletmenin izlediği stratejinin doğru olması ve bu işe gereken önemi vermesidir.

H3 hipotezlerinin tamamen reddedilmesi Rockart tarafından hazırlanan çalışmadaki sonuçlar ile uyumludur. Bir işletme çok uzun yıllardır faaliyet gösterebilmekte ancak henüz elektronik ticarete hiç başlamamış olabilmektedir. Bunun pazarda geçirilen yıl ya da çalışan sayısı ile bir ilgisi olmaması tahmin edilebilecektir. Çünkü işletmelerin faaliyet gösterdiği yerel pazarlar ile internetin küresel pazarı birbirine benzemeyecektir. Bir işletme yerel pazarda çok fazla tanınsa da bu durum internette de aynı olacak diye bir koşul beklenemeyecektir. Bunun en önemli nedeni şüphesiz internette marka sayısının çok fazla olması ve bilinirliğin bu nedenle kısıtlanmasıdır (Yener 2013, 89-103 ). Bunun yanı sıra marka değeri yaratma,

pazarlama ve sosyal fayda sağlama gibi konularda etkin çalışan az sayıdaki personelin de yeterli olabileceği düşünülebilecektir.

**Tablo 19. Faaliyet Süre Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması**

| <b>Faaliyet süreniz</b>                         | <b>n</b>        | <b>Sıra Ortalaması</b> | <b>X<sup>2</sup></b> | <b>p</b>          |
|-------------------------------------------------|-----------------|------------------------|----------------------|-------------------|
| <b>Sitenin etkinliği ve erişilebilirliği</b>    | 5 yıldan az     | 109                    | 192,98               | <b>2,898 ,575</b> |
|                                                 | 5-10 yıl        | 107                    | 186,78               |                   |
|                                                 | 11-15 yıl       | 37                     | 202,30               |                   |
|                                                 | 16-20 yıl       | 46                     | 174,48               |                   |
|                                                 | 20 yıldan fazla | 72                     | 173,27               |                   |
| <b>İşletmeye ve siteye yönelik marka değeri</b> | 5 yıldan az     | 109                    | 171,17               | <b>7,652 ,105</b> |
|                                                 | 5-10 yıl        | 107                    | 186,09               |                   |
|                                                 | 11-15 yıl       | 37                     | 175,36               |                   |
|                                                 | 16-20 yıl       | 46                     | 184,64               |                   |
|                                                 | 20 yıldan fazla | 72                     | 214,65               |                   |
| <b>Müşteriye yönelik sosyal fayda</b>           | 5 yıldan az     | 109                    | 175,14               | <b>3,408 ,492</b> |
|                                                 | 5-10 yıl        | 107                    | 185,85               |                   |
|                                                 | 11-15 yıl       | 37                     | 201,55               |                   |
|                                                 | 16-20 yıl       | 46                     | 178,28               |                   |
|                                                 | 20 yıldan fazla | 72                     | 199,60               |                   |

|                                                       |                 |     |        |                   |
|-------------------------------------------------------|-----------------|-----|--------|-------------------|
|                                                       | 5 yıldan az     | 109 | 179,27 |                   |
|                                                       | 5-10 yıl        | 107 | 187,11 |                   |
| <b>İşletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenler</b> | 11-15 yıl       | 37  | 180,92 | <b>1,025 ,906</b> |
|                                                       | 16-20 yıl       | 46  | 191,30 |                   |
|                                                       | 20 yıldan fazla | 72  | 193,76 |                   |

\* $p < 0,05$  anlamlı fark var,  $p > 0,05$  anlamlı fark yok

H4a: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden sitenin etkinliği ve erişilebilirliği, işletmenin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.

H4b: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden işletmeye ve siteye yönelik marka değeri, işletmenin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.

H4c: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden müşteriye yönelik sosyal fayda, işletmenin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.

H4d: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden işletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenler, işletmenin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.

Tabloda faaliyet süre grupları için ölçek puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir. Faaliyet süre grupları için yapılan Kruskal Wallis testine göre faaliyet süre grupları arasında sitenin etkinliği ve erişilebilirliği, işletmeye ve siteye yönelik marka değeri, müşteriye yönelik sosyal fayda, işletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenlerin önem düzeyi bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Çalışma sonucuna göre H4a, H4b, H4c ve H4d hipotezleri red edilmiştir.

H4 hipotezlerinin tamamen reddedilmesi Rockart tarafından hazırlanan çalışmadaki sonuçlar ile uyumludur. Bir işletme çok uzun yıllardır faaliyet gösterebilmekte ancak henüz elektronik ticarete hiç başlamamış olabilmektedir. Bunun pazarda geçirilen yıl ya da çalışan sayısı ile bir ilgisi olmaması tahmin edilebilecektir. Çünkü işletmelerin faaliyet gösterdiği yerel pazarlar ile internetin

küresel pazarı birbirine benzemeyecektir. Bir işletme yerel pazarda çok fazla tanınsa da bu durum internette de aynı olacak diye bir koşul beklenemeyecektir. Bunun en önemli nedeni şüphesiz internette marka sayısının çok fazla olması ve bilinirliğin bu nedenle kısıtlanmasıdır (Yener 2013, 89-103). Bunun yanı sıra marka değeri yaratma, pazarlama ve sosyal fayda sağlama gibi konularda etkin çalışan az sayıdaki personelin de yeterli olabileceği düşünülebilecektir.

**Tablo 20. Firma Toplam Çalışan Sayı Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması**

| Firma toplam çalışan sayısı                    |                   | n   | Sıra Ortalaması | X <sup>2</sup> | p           |
|------------------------------------------------|-------------------|-----|-----------------|----------------|-------------|
| Sitenin etkinliği ve erişilebilirliği          | 1-100 kişi        | 352 | 187,95          | <b>2,895</b>   | <b>,235</b> |
|                                                | 101-250 kişi      | 8   | 127,63          |                |             |
|                                                | 250 kişiden fazla | 11  | 166,14          |                |             |
| İşletmeye ve siteye yönelik marka değeri       | 1-100 kişi        | 352 | 187,84          | <b>2,407</b>   | <b>,300</b> |
|                                                | 101-250 kişi      | 8   | 169,06          |                |             |
|                                                | 250 kişiden fazla | 11  | 139,32          |                |             |
| Müşteriye yönelik sosyal fayda                 | 1-100 kişi        | 352 | 186,43          | <b>,218</b>    | <b>,897</b> |
|                                                | 101-250 kişi      | 8   | 168,94          |                |             |
|                                                | 250 kişiden fazla | 11  | 184,50          |                |             |
| İşletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenler |                   | 352 | 187,80          | <b>2,811</b>   | <b>,245</b> |
|                                                | 1-100 kişi        | 8   | 179,44          |                |             |
|                                                | 101-250 kişi      | 11  | 133,32          |                |             |

**\*p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok**

---

H5a: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden sitenin etkinliği ve erişilebilirliği, işletmenin çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.

H5b: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden işletmeye ve siteye yönelik marka değeri, işletmenin çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.

H5c: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden müşteriye yönelik sosyal fayda, işletmenin çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.

H5d: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden işletme içi ve devlet odaklı yönetimsel etkenler, işletmenin çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.

Tabloda firma toplam çalışan sayı grupları için ölçek puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir. Firma toplam çalışan sayı grupları için yapılan Kruskal Wallis testine göre firma toplam çalışan sayı grupları arasında sitenin etkinliği ve erişilebilirliği, işletmeye ve siteye yönelik marka değeri, müşteriye yönelik sosyal fayda, işletme içi ve devlet odaklı yönetimsel etkenlerin önem düzeyi bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Çalışma sonucuna göre H5a, H5b, H5c ve H5d hipotezleri red edilmiştir.

H5 hipotezlerinin tamamen reddedilmesi Rockart tarafından hazırlanan çalışmadaki sonuçlar ile uyumludur. Bir işletme çok uzun yıllardır faaliyet gösterebilmekte ancak henüz elektronik ticarete hiç başlamamış olabilmektedir. Bunun pazarda geçirilen yıl ya da çalışan sayısı ile bir ilgisi olmaması tahmin edilebilecektir. Çünkü işletmelerin faaliyet gösterdiği yerel pazarlar ile internetin küresel pazarı birbirine benzemeyecektir. Bir işletme yerel pazarda çok fazla tanınsa da bu durum internette de aynı olacak diye bir koşul beklenemeyecektir. Bunun en önemli nedeni şüphesiz internette marka sayısının çok fazla olması ve bilinirliğin bu nedenle kısıtlanmasıdır (Yener 2013, 89-103 ). Bunun yanı sıra marka değeri yaratma,

pazarlama ve sosyal fayda sağlama gibi konularda etkin çalışan az sayıdaki personelin de yeterli olabileceği düşünülebilecektir.

**Tablo 21. Firmaların Satış Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması**

| İşletmenin satışı nedir                                 |                        | n   | Sıra Ortalaması | X <sup>2</sup> | p            |
|---------------------------------------------------------|------------------------|-----|-----------------|----------------|--------------|
| <b>Sitenin etkinliği ve erişilebilirliği</b>            | 1 milyon TL'den az     | 100 | 83,57           | <b>18,294</b>  | <b>,000*</b> |
|                                                         | 1-10 milyon TL         | 26  | 53,00           |                |              |
|                                                         | 10-50 milyon TL        | 8   | 48,69           |                |              |
|                                                         | 50 milyon TL'den fazla | 12  | 50,58           |                |              |
| <b>İşletmeye ve siteye yönelik marka değeri</b>         | 1 milyon TL'den az     | 100 | 83,56           | <b>18,293</b>  | <b>,000*</b> |
|                                                         | 1-10 milyon TL         | 26  | 49,06           |                |              |
|                                                         | 10-50 milyon TL        | 8   | 53,75           |                |              |
|                                                         | 50 milyon TL'den fazla | 12  | 55,83           |                |              |
| <b>Müşteriye yönelik sosyal fayda</b>                   | 1 milyon TL'den az     | 100 | 80,97           | <b>10,652</b>  | <b>,014*</b> |
|                                                         | 1-10 milyon TL         | 26  | 56,62           |                |              |
|                                                         | 10-50 milyon TL        | 8   | 50,25           |                |              |
|                                                         | 50 milyon TL'den fazla | 12  | 63,38           |                |              |
| <b>İşletme içi ve devlet odaklı yönetimsel etkenler</b> | 1 milyon TL'den az     | 100 | 81,63           | <b>12,651</b>  | <b>,005*</b> |
|                                                         | 1-10 milyon TL         | 26  | 59,44           |                |              |
|                                                         | 10-50 milyon TL        | 8   | 44,00           |                |              |
|                                                         | 50 milyon TL'den fazla | 12  | 55,88           |                |              |

\*p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok

H6a: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden sitenin etkinliği ve erişilebilirliği, işletmenin satışlarına göre farklılık göstermektedir.

H6b: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden işletmeye ve siteye yönelik marka değeri, işletmenin satışlarına göre farklılık göstermektedir.

H6c: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden müşteriye yönelik sosyal fayda, işletmenin satışlarına göre farklılık göstermektedir.

H6d: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden işletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenler, işletmenin satışlarına göre farklılık göstermektedir.

Tabloda firmaların satış grupları için ölçek puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir. Firmaların satış grupları için yapılan Kruskal Wallis testine göre; firmaların satış grupları arasında sitenin etkinliği ve erişilebilirliği bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. Satışı 1 milyon TL'den az olanların puan sıra ortalaması 83,57, 1-10 milyon TL arasında olanların 53,00, 10-50 milyon TL arasında olanların 48,69, 50 milyon TL'den fazla olanların 50,58'dir. Buna göre satışı 1 milyon TL'den az olan işletmeler için sitenin etkinliği ve erişilebilirliğinin önem düzeyi diğer işletmelerden daha yüksektir.

Firmaların satış grupları arasında İşletmeye ve siteye yönelik marka değeri bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. Satışı 1 milyon TL'den az olanların puan sıra ortalaması 83,56, 1-10 milyon TL arasında olanların 49,06, 10-50 milyon TL arasında olanların 53,75, 50 milyon TL'den fazla olanların 55,83'tür. Buna göre satışı 1 milyon TL'den az olanların İşletmeye ve siteye yönelik marka değerinin önem düzeyi diğer işletmelerden daha yüksektir.

Firmaların satış grupları arasında Müşteriye yönelik sosyal fayda bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. Satışı 1 milyon TL'den az olanların puan sıra ortalaması 80,97, 1-10 milyon TL arasında olanların 56,62, 10-50 milyon TL arasında olanların 50,25, 50 milyon TL'den fazla olanların 63,38'dir. Buna göre satışı 1 milyon TL'den az olanların Müşteriye yönelik sosyal faydanın önem düzeyi diğer işletmelerden daha yüksektir.

Firmaların satış grupları arasında İşletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenler bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. Satışı 1 milyon TL'den az olanların puan sıra ortalaması 81,63, 1-10 milyon TL arasında olanların 59,44, 10-50 milyon TL arasında olanların 44,00, 50 milyon TL'den fazla olanların 55,88'dir. Buna göre satışı 1 milyon TL'den az olanların İşletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenlerin önem düzeyi diğer işletmelerden daha yüksektir.

Çalışma sonucuna göre H6a, H6b, H6c ve H6d hipotezleri kabul edilmiştir.

Tasarlanan amaç için web sitesinin kullanılabilirliği, teknik altyapı, internetten ürün veya hizmetin etkin sunumu, web sitesi üzerinden yapılan sorgularda hızlı sonuç verme, çalışanların elektronik ticarete uygun olarak eğitilmesi ve geliştirilmesi, dijital pazarlama faaliyetlerinin etkin yönetilmesi, web sitesinde ürün bilgi yoğunluğunun doğru yönetilmesi, etkin performans yönetim sisteminin kurulması, bireysel müşteriler ile ilişki kurma araçları, işletme tarafından tanımlanan işletmenin yönetebileceği süreçlerin ölçüsü, işletmenin satışlarına göre farklılık göstermektedir.

Aynı fikirde olan bireyler veya örgütlerden oluşan gruplarla ilişki kurma araçları, e-ticaret işletmesinin, ürünleri ve hizmetleri için bir marka oluşturabilme yeteneği, internet üzerinde fiyat rekabetine karşı bir ürün veya hizmetin duyarlılığı, internet kullanımı ve yenilikçilik için güçlü bir motivasyon, işletmenin köklü bir geçmişe sahip olması, bir e-ticaret girişiminin internetteki varlığını güçlendirme ve işini genişletmek için ortaklıkları (değer zinciri ilişkileri) kullanma ölçüsü, işletmenin finansal büyüklüğü, işletmenin satışlarına göre farklılık göstermektedir.

İş modeline dayalı e- ticaret stratejisinin oluşturulması, kişiselleştirilmiş müşteri hizmetleri yapısının kurulması, sanal topluluk oluşturulacak pazarlama faaliyetlerinin yapılması, süreç iyileştirme ve ortaklığı destekleyen temel bilgi teknolojileri sistemleri arasındaki bağlantıların sağlanması, işletmelerin iş süreçlerini değiştirebilme ve otomatikleştirebilme ölçüsü işletmenin satışlarına göre farklılık göstermektedir.

İşletmede üst yönetimin elektronik ticarete yönelik tutumu, devletin elektronik ticareti desteklemesi, tedarikçilerin/müşterilerin işletme üzerindeki baskısı, işletmede üst yönetimin bilgi teknolojileri ve e-iş hakkındaki bilgi seviyesi, işletme kültürünün esnek e-iş çözümlerine uygun olması, işletmede e-iş vizyonunu gerçeğe

dönüştürebilecek güçlü bir liderin bulunması, ülkenin elektronik ticarete hazır olması, işletmenin satışlarına göre farklılık göstermektedir.

Kuşkusuz satış rakamlarının, kurulmuş elektronik ticaret sitesinin etkinliği ve erişilebilirliği; marka değeri, müşteriye yönelik sosyal fayda ve işletme içi devlet odaklı yönetsel etkenler ile doğrudan ilişkisi vardır. Bunun en önemli nedenleri müşteri ile irtibatın fazla olması ve sitenin daha fazla arananlar listesinde görüntülenmesi, müşterinin (bireysel, kurumsal ya da devlet) daha iyi tanınması ve beklentilerinin daha iyi tespit edilebilmesi, marka bilinirliği için yatırım hacimlerinin yükseltilebilmesidir. Müşterilerin daha fazla satın alım yapması, firmanın yatırımlar konusunda endişe duymamasını da beraberinde getirecek doğal bir etkidir. O nedenle başarıyı getiren en önemli unsurun güçlü bir e-ticaret stratejisidir. H6a, H6b, H6c ve H6d hipotezini destekler nitelikteki çalışma ise Sung-Pyo Sohn, Chang-Kun Chung (2016) Çin'deki KOBİ'ler üzerinde e-ticareti etkileyen kritik başarı faktörleridir. Çin'de e-ticaretin başarı faktörleri olarak insan kaynakları ve e-ticaret stratejisi etkilendiği gözlemlenmiştir. (Sung-Pyo Sohn 2016, 23-35).

**Tablo 22. Elektronik Ticaret Yapılan Süre (Yıl) Gruplarının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması**

| Kaç yıldır elektronik ticaret yapıyorsunuz?     | n                    | Sıra Ortalaması | X <sup>2</sup> | p                 |
|-------------------------------------------------|----------------------|-----------------|----------------|-------------------|
| 1 yıldan az                                     | 44                   | 189,68          |                |                   |
| 1-3 yıl                                         | 93                   | 188,82          |                |                   |
| <b>Sitenin etkinliği ve erişilebilirliği</b>    | 4-6 yıl              | 101             | 190,80         | <b>1,506 ,826</b> |
|                                                 | 7-9 yıl              | 44              | 189,66         |                   |
|                                                 | 10 yıl ve daha fazla | 89              | 173,97         |                   |
| <b>İşletmeye ve siteye yönelik marka değeri</b> | 1 yıldan az          | 44              | 160,40         |                   |
|                                                 | 1-3 yıl              | 93              | 184,32         | <b>5,477 ,242</b> |

|                                                         |                      |     |        |              |             |
|---------------------------------------------------------|----------------------|-----|--------|--------------|-------------|
|                                                         | 4-6 yıl              | 101 | 201,40 |              |             |
|                                                         | 7-9 yıl              | 44  | 172,32 |              |             |
|                                                         | 10 yıl ve daha fazla | 89  | 189,70 |              |             |
|                                                         | 1 yıldan az          | 44  | 158,84 |              |             |
|                                                         | 1-3 yıl              | 93  | 182,77 |              |             |
| <b>Müşteriye yönelik sosyal fayda</b>                   | 4-6 yıl              | 101 | 193,88 | <b>7,422</b> | <b>,115</b> |
|                                                         | 7-9 yıl              | 44  | 166,86 |              |             |
|                                                         | 10 yıl ve daha fazla | 89  | 203,32 |              |             |
|                                                         | 1 yıldan az          | 44  | 168,76 |              |             |
|                                                         | 1-3 yıl              | 93  | 178,72 |              |             |
| <b>İşletme içi ve devlet odaklı yönetimsel etkenler</b> | 4-6 yıl              | 101 | 195,13 | <b>3,918</b> | <b>,417</b> |
|                                                         | 7-9 yıl              | 44  | 174,17 |              |             |
|                                                         | 10 yıl ve daha fazla | 89  | 197,62 |              |             |

\*p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok

H7a: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden sitenin etkinliği ve erişilebilirliği, işletmenin elektronik ticaret yapma süresine göre farklılık göstermektedir.

H7b: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden işletmeye ve siteye yönelik marka değeri, işletmenin elektronik ticaret yapma süresine göre farklılık göstermektedir.

H7c: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden müşteriye yönelik sosyal fayda, işletmenin elektronik ticaret yapma süresine göre farklılık göstermektedir.

H7d: Elektronik ticarete kritik başarı faktörlerinden işletme içi ve devlet odaklı yönetimsel etkenler, işletmenin elektronik ticaret yapma süresine göre farklılık göstermektedir.

Tabloda elektronik ticaret yapılan süre (yıl) grupları için ölçek puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir. Elektronik ticaret yapılan süre (yıl) grupları için yapılan Kruskal Wallis testine göre; elektronik ticaret yapılan süre (yıl) grupları arasında sitenin etkinliği ve erişilebilirliği, işletmeye ve siteye yönelik marka değeri, müşteriye yönelik sosyal fayda, işletme içi ve devlet odaklı yönetsel etkenlerin önem düzeyi bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Çalışma sonucuna göre H7a, H7b, H7c ve H7d hipotezleri red edilmiştir.

H7'nin alt hipotezlerinin reddedilmesi ilginç bir sonuç olarak yorumlanabilir. Ancak temelde elektronik ticaret ortamında deneyim kazanılması ile başarı faktörlerinin bir ilişkisinin olamayacağı da unutulmamalıdır. Bir firma, elektronik ortamda kendisini sürekli yenilemek ve geliştirmek durumundadır. Yıllar boyu aynı şekilde hizmet vermek, firmayı, onun karar vericilerini, bilişim sistemlerini ya da elektronik ticaret uzmanlarını hantallaştırabilecektir. İş doyumu ve müşterilerin tatmin düzeyinin düşmesinin zaman ile ilişkili olabileceği unutulmamalıdır.

## SONUÇ

İşletmeler için e-ticarete başarının en önemli göstergelerinden biri, müşteri memnuniyeti ve müşterinin bu memnuniyet sonrasında geri dönüşüdür. Özetle; mevcut satışın ve satış sonrasında elde edilen kazancın boyutudur. İşletmeler, iş süreçlerini geliştirmek ve mevcut pazarın tanınan markaları arasında yer almak adına oluşturdukları yeni dijital kanallar ile bu memnuniyeti maksimum seviyede sağlayacaklardır. Bu araştırmada, elektronik ticaretin kritik başarı faktörleri üzerinde durulmuştur. Bu faktörleri belirlemek adına, sorulan anket sorularına verilen cevaplar ile ortaya çıkan sonuçlar günümüz şartlarında müşteri ihtiyaçlarını net bir şekilde ortaya koymaktadır.

İnternet insanlara zamandan ve mekândan bağımsız iletişim kurma ve alışveriş yapma becerisi vermiştir. Bu imkân dâhilinde müşteriler işletmelere 7 gün 24 saat ulaşabilmekte, mal ve hizmetlerini inceleyebilmekte, onlarla etkileşime girebilmekte ve diledikleri takdirde satın alma yapabilmektedirler. Müşterilerin bu olanaklardan yararlanması elektronik ticaret mekanizması ile mümkün olmaktadır.

Elektronik ticaret, fiziksel pazaryerine benzer şekilde, müşteriler ile satıcıların internet ortamında buluşması ve iletişim kurmasıdır. Bu sistemde güvenilirlik oldukça önemlidir çünkü hem ürün/hizmeti fiziksel olarak görmek mümkün olmamakta, hem de kimi zamanlarda daha önce hiç alışveriş yapılmayan firmalar ile çalışılmaktadır. Bu noktada işletmenin sunduğu ilgi çekicilik, hukuki güven, önceki müşterilerin yorumları, ürünün sunulma biçimi, ürünün ulaşma hızı gibi pek çok etken devreye girmektedir.

Bu araştırmada ortaya çıkan sonuçlar, çalışmada, aynı fikirde olan bireyler veya örgütlerden oluşan gruplarla ilişki kurma araçları, e-ticaret işletmesinin ürünleri ve hizmetleri için bir marka oluşturabilme yeteneği, internet üzerinde fiyat rekabetine karşı bir ürün veya hizmetin duyarlılığı, internet kullanımı ve yenilikçilik için güçlü bir motivasyon, işletmenin köklü bir geçmişe sahip olması, bir e-ticaret girişiminin internetteki varlığını güçlendirme ve işini genişletmek için ortaklıkları (değer zinciri ilişkileri) kullanma ölçüsü, işletmenin finansal büyüklüğü, kişinin işletmedeki konumuna, faaliyet alanına ve satışlarına göre farklılık göstermektedir.

İşletmede üst yönetimin elektronik ticarete yönelik tutumu, devletin elektronik ticareti desteklemesi, tedarikçilerin/müşterilerin işletme üzerindeki baskısı, işletmede üst yönetimin bilgi teknolojileri ve e-iş hakkındaki bilgi seviyesi, işletme kültürünün esnek e-iş çözümlerine uygun olması, işletmede e-iş vizyonunu gerçeğe dönüştürebilecek güçlü bir liderin bulunması, ülkenin elektronik ticarete hazır olması, işletmenin faaliyet alanına ve satışlarına göre farklılık göstermektedir.

Tasarlanan amaç için web sitesinin kullanılabilirliği, teknik altyapı, internetten ürün veya hizmetin etkin sunumu, web sitesi üzerinden yapılan sorgularda hızlı sonuç verme, çalışanların elektronik ticarete uygun olarak eğitilmesi ve geliştirilmesi, dijital pazarlama faaliyetlerinin etkin yönetilmesi, web sitesinde ürün bilgi yoğunluğunun doğru yönetilmesi, etkin performans yönetim sisteminin kurulması, bireysel müşteriler ile ilişki kurma araçları, işletme tarafından tanımlanan işletmenin yönetebileceği süreçlerin ölçüsü, işletmenin satışlarına göre farklılık göstermektedir.

İş modeline dayalı e-ticaret stratejisinin oluşturulması, kişiselleştirilmiş müşteri hizmetleri yapısının kurulması, sanal topluluk oluşturulacak pazarlama faaliyetlerinin yapılması, süreç iyileştirme ve ortaklığı destekleyen temel bilgi teknolojileri sistemleri arasındaki bağlantıların sağlanması, işletmelerin iş süreçlerini değiştirebilme ve otomatikleştirebilme ölçüsü işletmenin satışlarına göre farklılık göstermektedir.

Çalışmaya katılan kişilerin e-ticaret şirketindeki konumları, yöneticilerden oluştuğu, hukuki yapılarının şahıs veya limited şirketlerden meydana geldiği, bu araştırmanın devamında, 5 yıldan daha kısa süreli e-ticaret faaliyetlerine devam eden firmaların olduğu gözlemlendi. Aynı şekilde araştırmada firma 1-100 kişi arasında bir ekip ile e-ticaret faaliyetlerini yürütmekte olduklarını ortaya koymaktadır. Ortalama bir firmanın e-ticaret yapma süresi 4-6 yılı kapsıyor. Bu süreye ek olarak, ağırlıklı olarak B2C ve B2B kanallarında faaliyet göstermektedirler. Araştırmada satın alma, satış, reklam gibi faaliyetlerin önemli olduğu, kredi kartı ve havale ile ödemenin çok tercih edilen araçlar olduğu, e-ticareti avantaj olarak gördükleri aşamada müşteriye ulaşmak ve düşük maliyetler olarak algıladıkları gözlemlenmiştir. E-ticaret işletmelerinin elektronik ticareti dezavantaj olarak gördükleri noktada ise araştırma bulgularında “güvensizlik”, ”dolandırıcılık”, ”fiyat politikası” gibi unsurlarda dikkat çekmektedir.

Ankete katılan kişi grupları, işletmenin faaliyet alanı, hukuki yapıları, çalışan sayısı ve elektronik ticaret yapma süreleri arasında sitenin etkinliği ve erişilebilirliği puanları bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmadığı gözlemlenmiştir. Ankete katılan kişi grupları, işletmenin faaliyet alanları, çalışan sayısı ve elektronik ticaret yapma süreleri arasında, Müşteriye yönelik sosyal fayda bakımından istatistiksel anlamda farklılık bulunmamaktadır. Ankete katılan kişi grupları, işletmenin faaliyet alanları, çalışan sayısı ve elektronik ticaret yapma süreleri arasında, İşletme içi ve devlet odaklı yönetimsel etkenler puanları bakımından istatistiksel anlamda farklılık bulunmamaktadır. İşletmelerin hukuki yapıları, çalışan sayısı ve elektronik ticaret yapma süreleri arasında İşletmeye ve siteye yönelik marka değeri puanları bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmadığı gözlemlenmiştir.

Araştırmada e-ticaret ile ilgili firma yetkililerinden edinilen bilgiler geçerli ve güvenilir kabul edilmiştir. Yoğun olarak internet üzerinden alışveriş yapan müşterilerin de alışveriş tercihlerinin neler olduğunun araştırılması ile bu çalışmanın bulgularını geliştirmek mümkündür.

Bu alışma, Türkiye’de bilinen sadece 2 çalışmanın ardından 3. alışmadır. İstanbul ilinde e-ticaret gerçekleştiren işletmeler üzerinde yapılması önemli bir kısıttır. Daha çok ili kapsayacak şekilde sadece e-ticaret yapan işletmeler ile bu çalışmanın yapılması, sonuçların genelleştirilmesine yardımcı olacaktır.

## ÖNERİLER

Bir işletmenin bugün elektronik ortamda ticaret yapmasının ardında yatan başarı faktörleri gerçek pazarlardan çok da farklı değildir. Öncelikle işletmenin hedef müşteri kitlesini iyi seçmesi, onların ihtiyaç ve beklentilerini doğru anlaması ve bunlara karşılık vermesi şarttır. Elektronik ortamın günümüzde müşteri şikâyet, talep ve yorumlarının da görüntülendiği bir yer olduğu unutulmamalıdır ve bu durum marka üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yaratabilecektir. Bu nedenle müşterileri –kişi, kurum ya da devlet olsun- sürekli dinleyen, onlara önem verildiğini hissettiren ve ihtiyaçları için çözümler üreten sistemlerin geliştirilmesi şarttır.

Pek çok elektronik ortamda, müşterilerin ilgi alanlarına göre ürünlerin sunulması seçeneği mevcuttur. Bu nedenle potansiyel müşteri özellikleri netleştirilmelidir. Ayrıca hangi müşterilerin hangi ürün ve sitelere ilgi duyduğu, internette satın alım yaparken nelere dikkat ettiği ve nelerden endişe ettiği firmalar tarafından bilinmeli, müşteriye doğru zamanda doğru ürün sunulurken endişeleri de giderecek şekilde garantiler verilebilmelidir.

Bir başka önemli unsur da teknik bilgi yeterliliğidir. İşletmelerin elektronik ticareti gerçekleştirdikleri web sitesinin kullanışlı, hızlı ve ilgi çekici olması müşterilerin siteye girmesi ve zaman geçirmesi açısından önemlidir. Bu nedenle web sitesi tasarımı konusunda uzmanlar ile çalışmak, sitedeki veri akışını sürekli kontrol edecek personeli istihdam etmek ve e-ticaret ve teknoloji alanındaki gelişmelerin takipçisi olmak şarttır. Elektronik ticaret sistemlerinin sürekli dikkat ve aralıksız izleme gerektirdiği unutulmamalıdır.

Değinilmesi gereken bir diğer nokta, doğru stok kontrolü ve ürünlerin müşteriye ulaştırılması için harcanan zaman konusunda dürüst olmaktır. Müşteriler internet üzerinde gördükleri bir ürünün ne zaman ellerine ulaşacakları konusunda hassas olabileceklerdir. Doğru zamanda, doğru ürünün, doğru müşteriye ulaştırılması yeteneği işletmelerin güvenilirliği ve müşteri memnuniyeti açısından kesinlikle çok önemlidir.

Pek çok ortak pazar alanı sunan internet sitesinin algoritması düzenli aralıklarla değişmektedir. Bu nedenle elektronik ticarete başarılı olabilmek için sitenin düzenini ve ön sıralara yükselmek için uygulanması gereken gereklilikleri iyi izlemek

gerekmektedir. Yalnızca bu işi yapmaya odaklanmış bir departman ya da personelin var olması, rakiplerden sıyrılmak adına büyük önem arz eder.

Elektronik ticaret işletmelere yüksek kârlılık sağlayan ve dünya genelinde satış yapma olanağı sunan bir fırsattır. Ancak işletmelerin trendleri takip etmesi, ürün ve hizmetlerinin sunumu ve üretiminde esnek olması da beklenmektedir. Bunun en önemli nedeni küresel düzeyde bir rekabet içinde olunmasıdır. Ayrıca benzer demografik özelliklere sahip olmayan çok büyük bir müşteri kitlesinin karşısına çıkıldığı da unutulmamalıdır. Müşteriler diğer kullanıcıların referanslarını göz önünde alarak satın alma davranışlarına yön verdiklerinden memnuniyetin sağlanması garanti altına alınmalıdır. Ayrıca onların iletişim isteklerine de yanıt verilmelidir. Satış öncesi ve satış sonrası müşteri geri bildirimleri çok önemlidir. Gerek site üzerinden gerekse şikâyet kanallarından yapılan geri bildirimleri dikkate almak gerekmektedir. Müşterinin markanın bünyesinde yer alan ürünlere yaptığı geri bildirimler, işletmenin gelişiminde önemli rol oynayacak unsurlar arasında yer almaktadır. Özellikle sosyal medya, internet sitesi içinde yer alan canlı destek hatları, WhatsApp uygulamaları dikkat çekmekte ve yoğun ilgi görmektedir.

Elektronik ticaret yapmak, her ne kadar çevrimiçi kanalın etkili bir şekilde yönetimi dahi olsa, standart yapıların dışında kullanıcı dostu web siteleri, içeriğin eksiksiz hazırlanması, başarılı arama motoru optimizasyonu (Search Engine Optimization – SEO) uygulaması web ortamında etkili bir çözüm sunacaktır. Bununla beraber, sosyal medyanın etkisini unutmamak ve Google Adwords ile arama motoru pazarlamacılığı (Search Engine Marketing – SEM) çalışmalarında başarı sağlamak mümkündür. Bu süreçler, işletmenin etkili bir pazarlama stratejisi ile sağlanacaktır. Reklamlar doğru kanala yapılmalıdır. Hedef kitlesi ve site trafiğini her daim ölçümlenmeli. Bu doğrultuda Google ve Sosyal medya araçlarını etkili kullanım ile mümkündür. İstatistikleri doğru takip ederek zamanında yapılan eksiksiz ölçümleme ile hedef kitleye ulaştıracaktır. Hedef kitle içinde yer alan müşterilere sürekli ürün reklamı yapmak doğru değil, sosyal medya üzerinde yarışmalar düzenlemek, markanın bilinirliğini arttıracaktır. Tüketicilerden iletişim izni alarak, belirli dönemlerde yapılacak kampanya uygulamalarında tüketiciyi işletmenin nezdinde özel olduğunu hissettirecektir.

Mobil dünyanın büyümesi ile beraber tüketicilerin tutkunu haline gelen çevrimiçi alışveriş sürecinde markanızı bir adım daha ileri taşımak için, dijital dünyanın tüm fırsatlarından eş değerde faydalanılması gerekecektir. Mobil platformların, özellikle mobil uygulamalar her ne kadar maliyetli olsa, tüketiciler tarafından tercih edilmektedir. Söz konusu platformlar dışında, sitenin mobil ara yüzü ile uyumlu olması hem tüketici açısından hem de firma açısından, önemli bir husustur. Basit adımlarla ödemenin mobil uygulama ile rahatlıkla yapılması ve sonrasında sipariş takibi, sevkiyat süreçlerinin eksiksiz yerine getirilmesi, müşterinin bir sonraki alışverişinde siteyi tekrar tercih etmesinde önemli bir rol yol gösterici olacaktır.

Çevrimiçi alışveriş, tıpkı geleneksel alışveriş yöntemlerinin benzeridir. Buradaki önemli husus 7/24 size hizmet eden bir mağaza sistemidir. Çevrimiçi alışverişte, tıpkı diğer alışveriş yöntemlerine göre fiyat ve satış sonrası hizmetler müşteri için dikkat çekici unsurların başında gelmektedir. Markanın yanında etkili bir satış-pazarlama politikası işletmenize fayda sağlayacaktır. Bu nedenle, kritik başarı faktörlerini belirlerken mevcut sitenizin yanında sunacağınız ek hizmetlerinin işletme başarısına yön göstereceği gerçeğiyle hareket etmelisiniz. Bu ek hizmetler; kampanyalar, hediye çekleri, kupon kodları vb. süreçler olarak söylenebilir.

Sosyal medya platformlarının etkili bir müşteri ilişkileri yöntemi olmasına ek olarak, e-ticaret için önemli bir geri dönüşüm aracı olduğu da unutulmamalıdır. Başarılı bir web sitesinin kurulması, potansiyel bir müşteriyi çekmek anlamına asla gelmeyecektir. Sitenin etkili bir reklam anlayışı, sitenin tanıtımı ve diğer unsurlar sosyal medya üzerinde hızlı bir şekilde sonuca ulaşmanızda fayda sağlayacaktır. E-ticaret için önemli hale gelen sosyal medyanın bu önemini uzun sürece devam ettireceği söylenebilir. Bununla beraber ürünleri sadece web siteleri ve diğer kanallar dışında, sosyal medya (Facebook, Instagram, Pinterest) faaliyetlerine önem verilmelidir. Markayı sosyal medya üzerinde etkili bir şekilde konumlandırmak satışları arttıracak gibi, aynı oranda müşteri kitlesini büyütecektir. Her sosyal medya uygulamasının tüm süreçlerinden faydalanmak, marka bilinirliğini güçlendirecektir. Site içinde sosyal medya ikonları ile paylaşım ve üyelik gibi hızlı servislerine dâhil olması, kişiselleştirilmiş sayfa yapılarının yer alması; yani kullanıcının ilgi odağına yönelik ürünler sergilenmesi sitenin trafiğini arttıracaktır. Özellikle bu denli gelişen sosyal medya uygulamaları, yakın bir zaman içinde e-ticaret ile daha sıkı bir süreci iç

içe götürecektir.

Lojistik faaliyetleri hızlı ve etkili olmasıyla beraber tüketiciye birden fazla taşımacılık unsuru sunulmalı. Tüketicii sadece tek bir kargoya bağlamak, bölgesel dağıtımda yaşanılacak sorunlarda olumsuz geri bildirim alınmasına sebebiyet verecektir. Ürünlerin paketlenmesi ve pakete gereken özenin verilmesi, zamanında teslimat, aynı gün kargo, aynı gün teslimat ve ücretsiz kargo seçenekleri ilgi görecektir. Ayrıca teknolojinin bu denli ilerlemesi ile beraber şu an çok mümkün gözükme bile, hızlı teslimat süreçlerinde drone kullanarak daha yakın mesafelerde teslimatlar yapılabilir. Kısacası teknolojinin sunduğu imkânlar ile pazarda ilk ve lider olabilmek mümkündür.

Ürnlere sunulacak ek ödeme seçenekleri diğer önemli hususlar arasında yer almaktadır. Kullanıcıya sadece kredi kartı ve havale ile ödeme seçeneği dışında, kapıda kredi kartı veya nakit ödeme imkânı, şu an Türkiye’de çok kullanılsa da kripto para ile ödeme, bankaların kredilendirme servisi ile yapılacak taksitli ödeme seçenekleri, parçalı ödeme gibi zengin ödeme seçenekleri önemli adımlardır. Sadece tek bir bankaya bağlı kalmadan alternatifleri değerlendirmek siteyi zenginleştirecektir.

Elektronik ticaret unsurlarının tamamı, güven temeli üzerine kurulmuştur. Güven müşteri ile kurduğunuz ilişkiler yanı sıra, mevcut alt yapınızın bu güvenin temelini oluşturacak bir yapı ile kurulmalıdır. Teknolojinin bu denli büyük bir büyüme gösterdiği günümüzde, güçlü bir alt yapının sağlanması ve bunun son kullanıcıya sunulması alışveriş öncesi ve sonrası firmaya duyulan güveni fazlası ile arttıracaktır. Site içinde güvenlik politikaları, ödemelerin 3D güvenli ödeme gibi seçeneklerle yapılması, SSL sertifikasının yüklü olması, Güvenlik sadece teknik anlamda düşünülmemeli, site içinde kanun dâhilinde yönetmelikler, kişisel verinin ne şekilde saklandığı, gizlilik politikaları, ürün iade prosedürlerin net bir şekilde ortaya konulmalıdır.

Bugün, ulusal ve küresel çapta iş yapabilmek mümkünken, sadece kendi e-ticaret sitesinde sabit kalınmamalıdır. Alternatif yeni pazarlama kanalları araştırılması gerekmektedir. Alibaba.com ve Amazon.com’un Türkiye pazarına girmesi ile beraber küresel pazarda marka olmuş web sitelerinde yer almak markayı güçlendirecektir.

İnternette iş yaparken, bölge ve kültür gibi faktörler, web sitesi içeriğine erişilebilirlik, hız, kullanım kolaylığı, güvenli kimlik doğrulama, ödeme, performans, güven, istikrar, teknoloji, kolaylık ve esneklik gibi unsurlar çok önemli olduğu üzerinde durulmalıdır.

Sonuç olarak e-ticaret işletme için bir fırsattır. Bu fırsattan en etkili bir şekilde fayda sağlamak için tek bir kanal dışında birçok kanalda faaliyet göstermelidir. İşletmenin kurumsal bir web sitesinin yanında, sosyal medya hesapları, çevrimiçi alışverişlerini yürütecekleri bir B2C kanalı olmalıdır. Bununla beraber bu kanalların devamında işletmenin birden fazla bayi kanalı veya hizmet noktası verdiği birimler var ise B2B kanalı, daha çok müşteriye erişmek, markanın reklamı yanı sıra müşteri ile C2C pazaryerlerinde yer alacak şekilde bir mağazaların olması markasını güçlendirecektir. Ancak bu noktalarda tek başına yer almak doğru olmayacaktır. Markanın getirdiği istikrar ile mevcut iş süreçlerinin eksiksiz yapılması, işletmenin vizyonun uygun ve misyonunun gerektiği şekilde hareket edilmesi gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aaker, David Allen. *Strategic market management. 6th ed.* NewYork: Wiley, 2001.
- Abdulmajeed, Manar Al-Najran, Farah Al-Taweel, Hend Kadasah, Ikhlas Zamzami. «**Determination of Saudi's e-commerce success factors in Saudi Arabia.**» *International Journal of Advanced Research*, 2015: 1321-1327.
- Adel A. Bahaddad, Rayed AlGhamdi, Luke Houghton. «**To What Extent Would E-mall Enable SMEs to Adopt E-Commerce?**» *International Journal of Business and Management*, 2012: 123-132.
- Ağaoğlu, Ali. *Banka Kartı mı? Kredi Kartı mı?* 11 12 2013.  
[https://www.ilkkartim.com.tr/bilimli-harcama-kilavuzu/butceni-iyi-  
yonetmek-icin/ekonominin-abc-si/11/banka-karti-mi-kredi-karti-mi.aspx](https://www.ilkkartim.com.tr/bilimli-harcama-kilavuzu/butceni-iyi-yonetmek-icin/ekonominin-abc-si/11/banka-karti-mi-kredi-karti-mi.aspx)  
(erişildi: 03 24, 2016).
- Ahmad Adnan Al-teet, and Haithm Mahmoud Nakhleh. «**The Role of E-Marketing in the Development of Internet User Attitudes Toward Tourist Sites in Saudi Arabia.**» *Journal of Administrative and Economic Sciences Department of Business Administration Qassim university*, 2014: 25-44.
- Akbank. *Akbank - E-Ticaret Artık Çok Kolay.* 21 03 2016.  
<https://www.akbankpos.com/e-ticaret/e-ticaret.aspx> (erişildi: 03 21, 2016).
- Akgemici, Tahir. «**Stratejik Yönetim.**» *Stratejik Yönetim* içinde, yazar Tahir Akgemici, 142. Ankara: Gazi Kitabevi, 2008.
- Akpınar, Metin Yasir. *İnternet nedir? Ne işe yarar?* 05 03 2016.  
<https://www.dijitaller.com/internet-nedir-ne-ise-yarar/> (erişildi: 06 23, 2017).
- Aktan, Coşkun Can. «**Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama.**» *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*, 2008: 6.

- Aktaş, Serkan. **Bilgisayar Nedir?** 20 03 2014. <http://www.bilgisayarkurtu.com/bilgisayar-nedir-77993/> (erişildi: 06 23, 2017).
- Al-Ali, Adel Ismail Al-Alawi and Faisal M. «**Factors Affecting e-Commerce Adoption in SMEs in the GCC: An Empirical study of Kuwait.**» *Research Journal of Information Technology*, 2015: 1-12.
- Ali Acılar, Çağlar Karamaşa. «**Küçük İşletmeler İçin E-Ticarette Kritik Başarı Faktörleri.**» *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2011: 13-22.
- Altay, Feyzullah. «**Sanayi 4.0 "Dördüncü Sanayi Devrimi".**» *www.kto.org.tr*. 02 03 2017. [http://www.kto.org.tr/d/file/sanayi-4.0\\_dorduncu-sanayi-devrimi.pdf](http://www.kto.org.tr/d/file/sanayi-4.0_dorduncu-sanayi-devrimi.pdf) (erişildi: 06 21, 2017).
- Altuntaş, Yıldız. «**Bankaların Kredi Kartı Kullanımını Yaygınlaştırmada Uyguladıkları Satış Geliştirme Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma.**» *Marmara Üniversitesi (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)*, 2014: 12.
- Arslan, Semih. **Kritik Başarı Faktörü Nedir?** 07 08 2016. <https://markamuduru.com/kritik-basari-faktoru-nedir/> (erişildi: 06 23, 2017).
- Baek, Young-Mi. «**Current status of E-commerce market in China and implication.**» *Journal of Digital Converttgcnc*, 2015: 111-124.
- Bagale, Girish S. «**Determinants of e-commerce in Indian MSME sector: A conceptual research model based on TOE framework.**» *Universal Journal of Management*, 2014: 105-115.
- BankalarArası Kart Merkezi. **BKM**. 09 05 2018. <http://bkm.com.tr/internette-yapilan-kartli-odeme-islemleri/> (erişildi: 05 09, 2018).
- Bankalararası Kart Merkezi. **Güvenli İnternet Alışverişi**. 17 09 2016. <http://bkm.com.tr/faydali-bilgiler/guvenli-internet-alisverisi/> (erişildi: 09 17, 2019).

- Barutçugil, İsmet. **Kritik Başarı Faktörleri.** 21 03 2013.  
<https://ismetbarutcugil.com/2013/03/21/kritik-basari-faktorleri/> (erişildi: 06 06, 2017).
- Baş, Ayla Egemen. «**B2B ve B2C Pazarlamada Müşteri Sadakati Programı Uygulaması.**» *B2B ve B2C Pazarlamada Müşteri Sadakati Programı Uygulaması* içinde, yazar Ayla Egemen Baş, 52. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, 2016.
- Baş, İsmail Melih. **2018 Dünya Tüketiciler Günü Dijital Pazaryerleri Adil Güvenli Olmalı** <http://www.herkesebilimteknoloji.com>. 17 03 2018.  
<http://www.herkesebilimteknoloji.com/yazarphp/2018-dunya-tuketiciler-gunu-dijital-pazaryerleri-adil-guvenli-olmali> (erişildi: 05 26, 2018).
- Bayhan, Aysun. **E-Ticaret Nedir? Modelleri Nelerdir?** 29 05 2017.  
<https://paratic.com/e-ticaret-nedir-modelleri-nelerdir/> (erişildi: 06 22, 2017).
- BDI. **Industry 4.0 – an opportunity for Germany.** 10 02 2016.  
<https://english.bdi.eu/topics/germany/industrie-40/> (erişildi: 08 01, 2017).
- Beverley G. Hope, Michal Hermanek, Charnaine Schlemmer, Sid L. Huff. «**Critical Success Factors in the Development of Business-to-Business Electronic Commerce .»** *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 2014: 7-34.
- BGA. **E-ticarete Güven Damgası Dönemi Başladı!** 08 06 2017.  
<https://www.bgasecurity.com/2017/06/e-ticarete-guven-damgasi/> (erişildi: 06 17, 2017).
- Bianco, Adele. «**Active Labour Market Policies for Digital Economy: Skills Development and Workforce Preparation .»** *University of Roma* , 2018: 4.
- BKM Express. **BKM Express.** 24 03 2016. <https://bkmexpress.com.tr/> (erişildi: 03 24, 2016).

- Boynton, A. C., and R. W. Zmud. «**An assessment of critical success factors.**» *Sloan Management Review* 25 (Sloan Management Review 25), 1984: 17-28.
- Boynton, A.C.,M. E. Shank, andR.W. Zmud. «**Critical success factor analysis as a methodology for mis planning.**» *mis Quarterly* 9, 1985: 30-121.
- Bullen, C.V. & Rockart, J. F. *A primer on critical success factors. Cambridge, MA: Center for Information Systems Research.* Massachusetts Institute of Technology, 1981.
- Caralli, Richard A. *The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management.* Software Engineering Institute - Technical Report, ABD : Carnegie Mellon Software Engineering Institute, 2004:2
- CGI. «**Industry 4.0 Making your business more competitive.**» <https://www.cgi.com>. 31 01 2017. [https://www.cgi.com/sites/default/files/white-papers/manufacturing\\_industry-4\\_white-paper.pdf](https://www.cgi.com/sites/default/files/white-papers/manufacturing_industry-4_white-paper.pdf) (erişildi: 06 26, 2017).
- CGN Yazılım. *E-Ticaret Nedir?* 10 04 2017. <http://cgnyazilim.com/blog/e-ticaret-nedir/> (erişildi: 06 22, 2017).
- Chip. *Türkiye'nin Yerli Kripto Parası NeXpara Tanıtıldı.* 02 03 2018. [https://www.chip.com.tr/haber/turkiyenin-yerli-kripto-parasi-nexpara-tanitildi\\_74678.html](https://www.chip.com.tr/haber/turkiyenin-yerli-kripto-parasi-nexpara-tanitildi_74678.html) (erişildi: 05 14, 2018).
- Civelek, Mustafa Emre. «**İşletmeden Tüketiciye (B2C) Elektronik Ticaret Alanında Faaliyet Gösteren İşletmelerin Web Sitelerini Yönetmelerinin Net Fayda Üzerine Etkisi: Kavramsal Model Önerisi.**» *İstanbul Ticaret Üniversitesi* (İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), 2017: 28-35.
- Coingundem. *Storiqa Kripto Para Birimleri İle Ödeme Kabul Eden e-Ticaret Altyapısı Geliştirecek.* 21 09 2017. <http://www.coingundem.com/storiqa-kripto-para-birimleri-ile-odeme-kabul-eden-e-ticaret-altyapisi-gelistirecek/> (erişildi: 05 14, 2018).

- Coursehero. ***Ancak Bağlanırlığın Artmasıyla Kritik Endüstriyel Sistemleri ve Üretim.*** 12 07 2016. <https://www.coursehero.com/file/p1m3r95/Kaynaklar-Fact-va-major-News-and-Bus-ness-P-ubl-cat-ons-ver-t-aban%C4%B1-Thomson-F/> (erişildi: 06 21, 2017).
- Çak, Murat. «**Dünyada ve Türkiye'de Elektronik Ticaret ve Vergilendirilmesi.**» *İTO*, 22 03 2016: 24.
- Çolakoglu, Enver. ***Fax Nedir?*** 02 12 2014. <http://blog.fins.com.tr/02-12-2014/makaleler/fax-nedir> (erişildi: 06 22, 2017).
- Develi, Hilmi. «**“Endüstri 4.0’dan Toplum 5.0’a”.**» <https://www.dunya.com>. 02 11 2017. <https://www.dunya.com/kose-yazisi/endustri-40dan-toplum-50a/389146> (erişildi: 05 28, 2018).
- Dickinson, R., C. R. Ferguson, and S. Sircar. «**The critical success factors approach for the design of management information systems.**» *American Business Review*, 1984a: 9-23.
- Dickinson, R., C. R. Ferguson, and S. Sircar. «**The critical success factors approach for the design of management information systems.**» *American Journal of Small Business*, 1984b: 49-58.
- Digman. «**Strategic Management: Competing in a Global Information Age,7th Ed. Thomson Custom Publishing, NJ.**» 2004.
- Docplayer. ***E-Ticaret İş Modelleri.*** 25 03 2016. <http://docplayer.biz.tr/docs-images/18/748569/images/5-0.png> (erişildi: 03 25, 2016).
- Editör. ***Bulut teknolojisi insan kaynakları süreçlerini dönüştürüyor!*** 07 05 2018. <https://indigodergisi.com/2018/05/bulut-teknolojisi-insan-kaynaklari/> (erişildi: 05 21, 2018).
- Edwin M. Agwu, Peter J. Murray. «**Empirical Study of Barriers to Electronic Commerce Adoption by Small and Medium Scale Businesses in Nigeria.**» *International Journal of Innovation in the Digital Economy*, 2015: 1-15.

- Elektronik Ticaret. ***E-Ticaret Modelleri.*** 24 03 2016.  
<http://elektronikticaret.weebly.com/e-ticaret-modelleri.html> (erişildi: 03 24, 2016).
- Elektronik Ticaret Rehberi. ***Elektronik Ticaretin Etkileri ve Faydaları.*** 21 03 2016.  
[http://www.elektronikticaretrehberi.com/e-ticaretin\\_etkileri\\_faydalari.php](http://www.elektronikticaretrehberi.com/e-ticaretin_etkileri_faydalari.php)  
(erişildi: 03 21, 2016).
- . ***Elektronik Ticarete Bilgi Güvenliği.*** 17 06 2017.  
[http://www.elektronikticaretrehberi.com/e-ticaret\\_guvenlik.php](http://www.elektronikticaretrehberi.com/e-ticaret_guvenlik.php) (erişildi: 06 17, 2017).
- Ercan, Rıza Doruk. ***Omni Channel Konusunda Biraz Hızlı Gitmiyor muyuz?*** 08 04 2017. <https://pazarlamaturkiye.com/pazarlama/omni-channel-konusunda-biraz-hizli-gitmiyor-muyuz/> (erişildi: 06 15, 2017).
- Erkan Akar, Cantürk Kayahan. «**Elektronik Ticaret ve Elektronik İş.**» *Elektornik Ticaret ve Elektronik İş* içinde, yazar Cantürk Kayahan Erkan Akar, 16-21. Ankara: Nobel, 2010.
- E-Ticaret Merkezi. ***E-Ticaret İşlemleri.*** 24 03 2016. <http://www.e-ticaretmerkezi.net/eticaretislemleri.php> (erişildi: 03 24, 2016).
- EURO DMC. ***M-Ticaret Nedir?*** 29 03 2016. <http://www.euro-dmc.com/m-ticaret/> (erişildi: 06 17, 2017).
- Fauzan Fahrizzaman, Apol Pribadi Subriadi. «**An Analysis of E-Commerce Adoption for Small and Medium Enterprises in Indonesia.**» *The 1st International Seminar on Science and Technology*, 2015: D305 81-D305-82.
- Fazmeer, Mohamed Rasheed Mohamed. ***Critical Success Factors Of E-Commerce In Fashion & Lifestyle Design Retail Industry In Sme In Sri Lanka.*** Japonya: Ritsumeikan Asia Pacific University, 2014.
- Feindt, S., Jeffcoate, J., and Chappell, C. «**Identifying Success Factors for Rapid Growth in SME E-commerce.**» *Small Business Economics*, 2002: 51-62.

Filizözü, Burak. «**Stratejik Planmada Kritik Başarı Faktörleri: THY Örneği.**» *Stratejik Planmada Kritik Başarı Faktörleri: THY Örneği - Yüksek Lisans Tezi* içinde, yazar Burak Filizözü, 44-54. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

Gandhi, Nirjar. **Industry 4.0 – fourth industrial revolution.** 30 06 2015.  
<https://blogs.sap.com/2015/06/30/industry-40-fourth-industrial-revolution/>  
(erişildi: 07 02, 2018).

Gates, Linda Parker. «**Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework.**»  
<https://pdfs.semanticscholar.org/11012010>.  
<https://pdfs.semanticscholar.org/fdac/cbd34446226aa3e7476ed29928d26f459c46.pdf> (erişildi: 06 07, 2017).

Gotham, Edward. **How to Calculate Customer Lifetime Value (CLV) in Ecommerce.** 11 12 2017. <https://blog.ometria.com/how-to-calculate-customer-lifetime-value-clv-in-ecommerce> (erişildi: 05 20, 2018).

Göçmen, Sinem. **Elektronik Ticarete Güven Damgası Dönemi Başlıyor.** 23 11 2016.  
<http://startup hukuku.com/elektronik-ticarete-guven-damgasi-donemi-basliyor/> (erişildi: 06 17, 2017).

Göksu, Mehmet. **e-Ticarete yeni güven damgası geliyor.** 30 09 2016.  
<https://www.techinside.com/e-ticarete-yeni-guvenilirlik-belgesi-geliyor/>  
(erişildi: 12 20, 2017).

Granrath, Lorenz. **Japan's Society 5.0: Going Beyond Industry 4.0.** 29 08 2017.  
<https://www.japanindustrynews.com/2017/08/japans-society-5-0-going-beyond-industry-4-0/> (erişildi: 05 27, 2018).

Grant, Robert M. **Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications.** Blackwell, 1998.

Grubu, E-Ticaret Çalışma. **E-Ticaret Çalışma.** 21 03 2016. <http://www.e-ticaret.gov.tr/tanim/tanim.htm> (erişildi: 03 21, 2016).

- Gümrük ve Ticaret Bakanlığı. *Elektronik Ticaret Bilgi Sistemi ve Bildirim Yükümlülükleri Hakkında Tebliğ*. 11 08 2017. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/08/20170811-7.htm> (erişildi: 05 21, 2018).
- Güner, Aykut. *Almanya'da Endüstri 4.0*. 16 01 2018. <https://www.yonetimdeinsan.com/endustri40/almanyada-endustri4-0/> (erişildi: 03 01, 2018).
- Hany Abdelghaffar, Hussien Moustafa. *Invistegating The Critical Success Factors For Online C2C Auctions In Egypt*. Munich: European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems, 2012.
- Hayri Ülgen, S.Kadri Mirze. «İşletmelerde Stratejik Yönetim.» *İşletmelerde Stratejik Yönetim* içinde, yazar S.Kadri Mirze Hayri Ülgen, 135. İstanbul: Arıkan, 2007.
- Hepsipay. *Bitcoin Nedir?* 19 12 2017. <https://www.hepsipay.com/blog/bitcoin-nedir/> (erişildi: 05 14, 2018).
- Hibbler-Brit, Lillie M. «Critical Success Factors Of Black Financial Advisors In The Brokerage Industry.» *Global Journal of Business Research*, 2016: 57.
- Hosam El-Sofany, Turki Al-Malki, Abdul-Aziz AlZamel, Abdul-Aziz Alharb. «Impact of Trust Factors in Improvement and Development of E-commerce in Saudi Arabia.» *International Journal of Computer Applications*, 2012: 15-24.
- İdeasoft. *C2C (Customer to Customer) Nedir?* 01 01 2016. <http://www.eticaret.com/e-ticaret-sozlugu/c2c-customer-to-customer-nedir/> (erişildi: 04 05, 2016).
- İHS-Blog. *PCI DSS Nedir? PCI DSS Tarama Ne İşe Yarar?* 31 03 2017. <http://www.ihs.com.tr/blog/pci-dss-nedir-pci-dss-tarama-ne-ise-yarar/> (erişildi: 06 17, 2017).

- Industry40summit. **Industry 40 Summit.** 05 04 2017.  
<http://www.industry40summit.com/> (erişildi: 06 21, 2017).
- Insitesoft. **What is B2B2C eCommerce?** 10 09 2016.  
<http://www.insitesoft.com/e-commerce-glossary/b2b2c/> (erişildi: 09 10, 2016).
- I-scoop. **Industry 4.0: the fourth industrial revolution – guide to Industrie 4.0.** 24 02 2017.  
[https://www.i-scoop.eu/industry-4-0/#Industry\\_40\\_is\\_not\\_just\\_about\\_manufacturing\\_anymore](https://www.i-scoop.eu/industry-4-0/#Industry_40_is_not_just_about_manufacturing_anymore) (erişildi: 06 21, 2017).
- İş Bankası. **İş Bankası-İşCep.** 24 03 2016. <http://www.isbank.com.tr/TR/aninda-bankacilik/iscep/Sayfalar/iscep.aspx> (erişildi: 03 24, 2016).
- Iyzico. **E-Ticarette Güvenlik Sistemleri.** 23 05 2014. <https://www.iyzico.com/blog/e-ticarette-guvenlik-sistemleri/> (erişildi: 06 17, 2017).
- Jeffrey F. Rayport, Bernard J. Jaworski. «**Customer Interface - The 7Cs Framework.**» *e-Commerce* içinde, yazar Bernard J. Jaworski Jeffrey F. Rayport, 113-163. Boston: McGraw-Hill/Irwin MarketspaceU, 2001.
- Jenn Vande Zande. «**The best examples of artificial intelligence in e-commerce.**» <http://www.the-future-of-commerce.com>. 26 01 2018. <http://www.the-future-of-commerce.com/2018/01/26/artificial-intelligence-in-e-commerce-best-examples/> (erişildi: 05 21, 2018).
- Joel D.Rumanyika, Robert Galan Mashenene. «**Impediments of ecommerce adoption among small and medium enterprises (SMEs) in Tanzania.**» *International Journal of Information Technology and Business Management* , 2014: 45-55.
- Joshua Mutua, Isaac N. Oteyo, Agnes W. Njeru. «**The Extent of E-Commerce Adoption among Small and Medium Enterprises in Nairobi, Kenya.**» *International Journal of Business and Social Science*, 2013: 116-122.

June, Christine V. Bullen John F. Rockart. «**A Primer On Critical Success Factors.**»  
*A Primer On Critical Success Factors*, 1981: 17-18.

Jurevicius, Ovidijus. **McKinsey 7s Model.** 20 12 2013.  
<https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html> (erişildi: 05 16, 2017).

Kanchanopast, Supattra. «**The Factors Influencing Successful Implementation of E-Commerce within SMEs Businesses .»** *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 2014: 3086-3089.

Kaplan, Robert S. ve David P. Norton. «**The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance.**» *Harvard Business Review*, 1992: 72.

Kılıç, Yasin. «**Elektronik Ticaret Kullanımında Tüketicilerin Tercihlerini Etkileyen Faktörler.**» *Elektronik Ticaret Kullanımında Tüketicilerin Tercihlerini Etkileyen Faktörler* içinde, yazar Yasin Kılıç, 4. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi, 2015.

Koç, Tuğba. «**İşletmelerde Bilişim Teknolojisi Gelişmişliğinin Ölçülmesi: Sakarya Örneği.**» *İşletmelerde Bilişim Teknolojisi Gelişmişliğinin Ölçülmesi: Sakarya Örneği* içinde, yazar Tuğba Koç, 17. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2015.

Korkmazyürek, Yavuz. «Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü.» *Lojistik Sanal Örgütlerde Kritik Başarı Faktörleri*, 18 12 2015: 40.

Koss, Melanie. **The 4 Social Commerce Trends To Master This Year.** 21 01 2018.  
<http://www.yotpo.com/blog/the-4-most-powerful-social-commerce-trends/> (erişildi: 05 2018, 20).

Kuğu, Mustafa. «**Türkiye'nin Küresel Rekabetçiliği İçin Bir Gereklilik Olarak Sanayi 4.0.**» *Slideshare*. 03 10 2016. <https://www.slideshare.net/mkugu/tsad-endstri-40> (erişildi: 06 22, 2017).

- Kumba Sennaar. *Artificial Intelligence in eCommerce – Comparing the Top 5 Largest Firms*. 01 02 2018. <https://www.techemergence.com/artificial-intelligence-in-e-commerce-amazon-alibaba-jd-com/> (erişildi: 05 21, 2018).
- Küçüksüleymanoğlu, Rüyam. «**Stratejik Planlama Süreci.**» *Kastamonu Eğitim Dergisi* , 2008: 403-412.
- Lagast, Jan. «**How to Become More Important in Industry 4.0.**» <https://www.forte.eu/assets.01042017.https://www.forte.eu/assets/Uploads/CxO-How-to-become-more-important-in-industry-4.0.pdf> (erişildi: 06 26, 2017).
- Long, Nicole. *Critical Success Factors in Business*. 9 3 2017. <http://smallbusiness.chron.com/critical-success-factors-business-2695.html> (erişildi: 01 03, 2018).
- M. L. R. Varela<sup>1</sup>, A. F. Araújo<sup>1</sup> , G. G. Vieira<sup>1</sup> , V. K. Manupati<sup>2</sup> , K. Manoj<sup>2</sup>. *Integrated Framework based on Critical Success Factors for E-Commerce*. Journal of Information Systems Engineering & Management, 2017.
- McKinsey. «**Industry 4.0 How to navigate digitization of the manufacturing sector.**» [http://www.forschungsnetzwerk.at.2015.http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/mck\\_industry\\_40\\_report.pdf](http://www.forschungsnetzwerk.at.2015.http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/mck_industry_40_report.pdf) (erişildi: 03 05, 2018).
- Md. Raihan Jamil, Dr. Nafis Ahmad and Muhammad Showkat Imran. «**Present Status and Critical Success Factors of ECommerce.**» *JU Journal of Information Technology (JIT)* (JU Journal of Information Technology), 2012: 7.
- Mevzuat.gov.tr. «**Kişisel Verilerin Korunması Kanunu.**» *mevzuat.gov*. 24 03 2016. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6698.pdf> (erişildi: 05 2018, 05).
- Michael Amberg, Florian Fischl, Martin Wiener. *Background Of Critical Success Factor Research*. Nürnberg : Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg , 2005.

Michael Rüßmann, Markus Lorenz, Philipp Gerbert, Manuela Waldner, Jan Justus, Pascal Engel, Michael Harnisch. ***Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries***. 09 04 2015.

[https://www.bcgperspectives.com/content/articles/engineered\\_products\\_project\\_business\\_industry\\_40\\_future\\_productivity\\_growth\\_manufacturing\\_industries/](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/engineered_products_project_business_industry_40_future_productivity_growth_manufacturing_industries/) (erişildi: 06 21, 2017).

Mingxuan Wu, Ergun Gide, Rod Jewell ve Li Zhang. «**CSFs for SMEs in Measuring e-Commerce Success.**» *E-Business - State of the Art of ICT Based Challenges and Solutions* içinde, yazar Ergun Gide, Rod Jewell ve Li Zhang Mingxuan Wu, 21-35. World's largest Science, Technology & Medicine Open Access book publisher, 2017.

Moira, Reilly. ***How To Determine Critical Success Factors For Your Business***. 20 06 2016. <https://www.clearpointstrategy.com/how-to-determine-critical-success-factors-for-your-business/> (erişildi: 01 14, 2017).

Nakhleh, Haitham. «**The practice of e-commerce and its obstacles: A field study on SMEs in the Al-Qassim region.**» *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 2017: 159-168.

Neefs, Rudy. ***Mckinsey 7S Corporate Security Model***. 22 04 2016. <https://www.linkedin.com/pulse/mckinsey-7s-corporate-security-model-rudy-neefs> (erişildi: 03 03, 2017).

Newgenapps. ***4 Reasons: Why Cloud Computing in E-Commerce is Important?*** 10 07 2017. <https://www.newgenapps.com/blog/importance-of-cloud-computing-in-e-commerce> (erişildi: 05 21, 2018).

Nezhad, Hamed Mohammad. «**E-Ticaret Pazarlama Uygulamaları: İran Pazarında Bir Araştırma.**» *E-Ticaret Pazarlama Uygulamaları: İran Pazarında Bir Araştırma - Yüksek Lisans Tezi* içinde, yazar Hamed Mohammad Nezhad, 13:35-37. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, 2016.

- Okwuduche, Chinweike. *Critical Success Factors | Meaning And Process*. 02 01 2017. <http://www.accountantnextdoor.com/critical-success-factors-meaning-and-process/> (erişildi: 03 14, 2018).
- Oliverwyman. «**Digital Industry-The true value of Industry 4.0.**» <http://www.oliverwyman.com>. 01 04 2016. <http://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2016/apr/digital-industry.html> (erişildi: 06 26, 2017).
- Organ, Arzu, ve Neslihan Coşkun Karadağ. «**İşletmecilik Açısından Elektronik Ticaret ve Hukuki Altyapısı.**» *IUYD*, 2013: 81-104.
- Özcan, Barış. **80/20 Kuralı**. 30 08 2018. <http://barisozcan.com/80-20-kurali/> (erişildi: 03 01, 2018).
- Özcan, Bedirhan. **Bilgisayar Nedir?** 17 02 2016. <https://prezi.com/tbd5tws1bfly/bilgisayar-nedir/> (erişildi: 06 23, 2017).
- Özgüven, Nihan. «**Marka Değeri: Global Markaların Değerlendirilmesi.**» *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010: 141-148.
- Özmen, Şule. «Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu E-Ticaret.» *Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu E-Ticaret* içinde, yazar Şule Özmen, 64:509. İstanbul: Bilgi İletişim Grubu Yayıncılık, 2013.
- Papier, Felix. **The Supply Chain Technology Revolution?** 22 03 2016. <http://knowledge.essec.edu/en/innovation/supply-chain-technology-revolution.html> (erişildi: 06 26, 2017).
- Para Dergisi. «**Artısıyla eksisiyle s-ticaret.**» *Para*, 2018: 48-50.
- Pazarlama İletişimi. **B2B ve B2C Pazarlama Kavramları**. 25 01 2016. <https://pazarlamailetisimi.com/b2b-ve-b2c-pazarlama-kavramlari/> (erişildi: 06 23, 2017).
- Pearce, A. John & Robinson, B.Richard. **Strategic Management: Strategy Formulation & Implementation 3th ed.** Tokyo: Toppan Company, 2002.

- PlatinMarket. *E-Ticaret Nedir?* 13 02 2014. <https://www.platinmarket.com/e-ticaret-nedir-2/> (erişildi: 06 22, 2017).
- Porter, Michael Eugene. *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*, The Free Press. New York: The Free Press, 1985.
- Propera. *Omnichannel (Çok Kanallı) Pazarlama Nedir?* 06 06 2016. <http://www.propera.com.tr/omnichannel-pazarlama-nedir/> (erişildi: 06 16, 2017).
- Rehberi, Elektronik Ticaret. *Elektronik Ticaret Hakkında Genel Bilgiler*. 23 03 2016. [http://www.elektronikticaretrehberi.com/e-ticaret\\_genel\\_bilgiler.php](http://www.elektronikticaretrehberi.com/e-ticaret_genel_bilgiler.php) (erişildi: 03 23, 2016).
- Reilly, Moira. *How To Determine Critical Success Factors For Your Business*. 20 06 2016. <https://www.clearpointstrategy.com/how-to-determine-critical-success-factors-for-your-business/> (erişildi: 01 02, 2018).
- Reinhard Geissbauer, Jesper Vedsø, Stefan Schrauf. *A Strategists Guide to Industry-4.0*. 09 05 2016. <https://www.strategy-business.com/article/A-Strategists-Guide-to-Industry-4.0?gko=7c4cf> (erişildi: 06 21, 2017).
- Resmi Gazete. *Elektronik Ticarete Güven Damgası Hakkında Tebliğ* 07 06 2017. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/06/20170606-12.htm> (erişildi: 12 20, 2017).
- Rita Rahayua, John Day. «**Determinant Factors of E-commerce Adoption by SMEs in Developing Country: Evidence from Indonesia.**» *Procedia Social and Behavioral Sciences*,, 2015: 142-150.
- Rockart. «**Chief Executives Define Their Own Data Needs.**» *Harvard Business Review*, 1979: 2-93.
- Rockart, Christine V. Bullen John F. «**A Primer On Critical Success Factors.**» *A Primer On Critical Success Factors*, 1981: 19.

Saif-Ur-Rehman, Rizwan Alam. «**Study of Barriers to E-Commerce Adoption among SMEs in Malaysia.**» *University of Modern Sciences*, 2016: 45-58.

Sakarya Üniversitesi. «**Elektronik Ticaretin Etkileri.**» *Sakarya Üniversitesi*. 24 03 2015. [http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/49121/50334/h5-6\\_ed%C4%B1,\\_e-ticaretin\\_etkileri.pdf](http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/49121/50334/h5-6_ed%C4%B1,_e-ticaretin_etkileri.pdf) (erişildi: 06 23, 2017).

Schwab, Klaus. «**The Fourth Industrial Revolution.**» *The Fourth Industrial Revolution* içinde, yazar Klaus Schwab, 16-17. Londra, Birleşik Krallık: Penguin Books Ltd, 2017.

Sezgin, Aslı G. Şat. «**Dünyada ve Türkiye'de E-Ticaret Sektörü.**» <https://ekonomi.isbank.com.tr>. 01 04 2013. [https://ekonomi.isbank.com.tr/userfiles/pdf/ar\\_04\\_2013.pdf](https://ekonomi.isbank.com.tr/userfiles/pdf/ar_04_2013.pdf) (erişildi: 06 17, 2017).

Stasilovich, Svetlana. *What You Need to Know About Industry 4.0*. 15 09 2016. <http://www.issart.com/blog/need-know-industry-4-0/> (erişildi: 06 22, 2017).

Sung-Pyo Sohn, Chang-Kun Chung. «**Evaluating the Factors That Influence E-commerce Performance on SMEs in China.**» *Journal of International Trade & Commerce (J. Int. Trade Commer.)*, 2016: 23-35.

Syed Zamberi Ahmad, Abdul Rahim Abu Bakar, Tengku Mohamed Faziharudean & Khairul Anwar Mohamad Zak. «**An Empirical Study of Factors Affecting e-Commerce Adoption among Small- and Medium-Sized Enterprises in a Developing Country: Evidence from Malaysia.**» *Information Technology for Development*, 2015: 555-572.

Şallı, Barış. *Kısaca Kredi Kartı Nedir?* 22 03 2016. <https://ekonomist.co/bankalar/kredi-kartlari/kisaca-kredi-karti-nedir-7909/> (erişildi: 06 22, 2017).

Şenol, İrem. «**İşletmeler Arası (B2B) e-Ticarete Etkin e-Ticaret Sistemi Tasarımı: Yaşar Birleşik Pazarlama (YBP) e-Ticaret Sitesi Araştırma Projesi.**» *Yaşar Üniversitesi (Yaşar Üniversitesi)*, 2016: 28.

TA, Akanbi. «An Investigative Study of Challenges Facing Nigerian Small and Medium Scale Enterprises in Adoption of E-Commerce Technology.» *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2016: 22-31.

Team, Michele Mind Tools. «McKinsey 7S Modeli.» [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm). 18 03 2017. [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm) (erişildi: 03 18, 2017).

Thompson, A.A., Strickland, A. J.& Gamble,J.E. *Crafting and Executing Strategy: Text and Reading. Alabama: McGraw-Hill. 15th Ed. Wernerfelt. Irwin / McGraw-Hill*, 2007.

Torlak, Melih. «Elektronik Ticaret El Kitabı.» <http://melihtorlak.com>. 28 11 2013. <http://melihtorlak.com/wp-content/uploads/2010/09/E-T%C4%B0CARET-EL-K%C4%B0TABI-28.11.2013.pdf> (erişildi: 05 30, 2017).

TROY. *Hakkımızda: TROY*. 26 05 2018. <https://troyodeme.com/hakkimizda> (erişildi: 05 26, 2018).

TUBİSAD. «E-Ticaret hacmi yüzde 37 büyüyerek 2017 yılında 42,2 milyar TL'ye ulaştı.» <http://www.tubisad.org.tr>. 22 05 2018. [http://www.tubisad.org.tr/tr/images/pdf/tubisad\\_2018\\_e-ticaret\\_sunum\\_tr.pdf](http://www.tubisad.org.tr/tr/images/pdf/tubisad_2018_e-ticaret_sunum_tr.pdf) (erişildi: 05 23, 2018).

TUSİAD. «Dijitalleşen Dünyada Ekonominin İtici Gücü: E-Ticaret.» *TUSİAD*. 25 04 2017. <http://tusiad.org.tr/yayinlar/raporlar/item/9675-dijitallesen-dunyanin-itici-gucu-e-ticaret> (erişildi: 06 17, 2017).

Tüccarnet. *B2B E-Ticaret Modeli Nedir? ve Nasıl Çalışır?* 01 01 2012. <http://www.tuccarnet.com/e-ticaret-bilgi/b2b-eticaret-modeli-nedir-ve-nasil-calisir.html> (erişildi: 05 17, 2017).

—. **B2C E-Ticaret Modeli Nedir? ve Nasıl Çalışır?** 01 01 2012. <http://www.tuccarnet.com/e-ticaret-bilgi/b2c-eticaret-modeli-nedir-ve-nasil-calisir.html> (erişildi: 05 17, 2017).

—. **C2B Modeli Nedir? ve Nasıl Çalışır?** 01 01 2012. <http://www.tuccarnet.com/e-ticaret-bilgi/c2b-eticaret-modeli-nedir-ve-nasil-calisir.html> (erişildi: 05 17, 2017).

—. **C2C E-Ticaret Modeli Nedir? ve Nasıl Çalışır?** 01 01 2012. <http://www.tuccarnet.com/e-ticaret-bilgi/c2c-eticaret-modeli-nedir-ve-nasil-calisir.html> (erişildi: 05 17, 2017).

Tüketici Finansmanı. **Troy Nedir? Troy Ödeme Sistemi**  
<http://www.tuketicifinansman.net>. 21 01 2016.  
<http://www.tuketicifinansman.net/troy-nedir-troy-odeme-sistemi/> (erişildi: 05 26, 2018).

Türk Dil Kurumu. **İnternet**. 21 03 2016. <http://www.tdk.gov.tr/> (erişildi: 03 21, 2016).

Türkyılmaz, İbrahim. «**Web ve İnternet Teknolojileri.**» *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi*. 01 01 2016.  
<http://members.comu.edu.tr/iturkyilmaz/BM113dersler/hafta4.pdf> (erişildi: 04 05, 2016).

Uysal, Gülzade. «**Sağlıklı İnternet Kullanım Programının İnternet Bağımlısı Olan Adölesanlar Üzerine Etkisi.**» *Sağlıklı İnternet Kullanım Programının İnternet Bağımlısı Olan Adölesanlar Üzerine Etkisi - Doktora Tezi* içinde, yazar Gülzade Uysal, 4. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2013.

Üner, Ali Can. «**Türkiye'deki Tüketicilerin Satın Alma Kara Süreçlerinde Televizyon Reklamlarının Rolü.**» *Türkiye'deki Tüketicilerin Satın Alma Kara Süreçlerinde Televizyon Reklamlarının Rolü* içinde, yazar Ali Can Üner, 35. İstanbul: Beykent Üniversitesi, 2016.

Volkan Coşgun, Özgür Döğerlioglu. «**Critical Success Factors Affecting e-commerce Activities of Small and Medium Enterprises.**» <http://scialert.net>.

29 08 2012. <http://scialert.net/fulltext/?doi=itj.2012.1664.1676&org=11> (erişildi: 06 19, 2017).

Yang, Dong-Jenn, Chou, Dai-Hsu, Liu, Jiali. «**A Study of Key Success Factors when Applying E-commerce to the Travel Industry.**» *International Journal of Business and Social Science*, 2012: 114-119.

Yaşa, Sadık. «**E-Ticaret Türkiye'de Doğan Problemler ve Çözüm Önerileri.**» *E-Ticaret Türkiye'de Doğan Problemler ve Çözüm Önerileri - Yüksek Lisans Tezi* içinde, yazar Sadık Yaşa, 6. Konya: KTO Karatay Üniversitesi, 2016.

Yener, Dursun. «**Marka Çağırışım Unsurlarının Marka Kişiliği Üzerine Etkisi.**» *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2013: 89-103.

Yonca, Kartal Koray. *Müşteri Yaşam Boyu Pazarlama İle E-Ticarette Uçuşa Geçin.* 28 12 2016. <http://dijitalmedyauzmanligi.com/dijital-pazarlama/musteri-yasam-boyu-pazarlama-ile-e-ticarette-ucusa-gecin/> (erişildi: 04 15, 2018).

Yükselen, Cemal. «**Örnekleme Süreci ve Örnekleme Yöntemleri.**» <http://web.deu.edu.tr>. 10 26 2010. <http://web.deu.edu.tr/upk15/docs/seminerSunumlari/ORNEKLEME-PROF.%20DR.%20CEMAL%20YUKSELEN.pdf> (erişildi: 04 2017, 01).

Zhao, Li. «**The Value Creation of B2B2C E-Business Mode based on SaaS.**» *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 2012: 3.

## **EKLER**

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma, "Elektronik Ticaretin Kullanımında Kritik Başarı Faktörlerinin Etkisi Ve Türkiye’de Faaliyet Gösteren Elektronik Ticaret İşletmelerinde Bir Araştırma" adlı bilimsel araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Ankete vereceğiniz cevaplar sadece akademik amaçlı kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Anketteki tüm ifadeleri okumanız ve boş soru bırakmadan cevaplamanız araştırmanın doğru değerlendirilmesi açısından önemlidir.

Çalışmaya sağladığınız değerli katkılarınız ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Nevzat ZENGİN

### **Kaynak:**

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdDVF2gLF4CRLCPqm77MHNqGnl76z-JT32YoZmdx\\_WbMVJ1Pw/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdDVF2gLF4CRLCPqm77MHNqGnl76z-JT32YoZmdx_WbMVJ1Pw/viewform) (15.06.2017 tarihinde erişildi.)

### 1. Ankete Katılan Kişi \*

- ☐ İşletme Sahibi
- ☐ İşletme Ortağı
- ☐ Yönetici

### 2. Firmanın Faaliyet Gösterdiği Alanlar Nelerdir? \*

Birden fazla işaretleyebilirsiniz.

- ☐ Elektronik
- ☐ Giyim
- ☐ Takı-Aksesuar
- ☐ Saat
- ☐ Otomotiv-Aksesuar
- ☐ Gıda
- ☐ Diğer: \_\_\_\_\_

### 3. Hukuki Yapınız \*

- ☐ Şahıs Şirketi
- ☐ Anonim Şirketi
- ☐ Limited Şirketi
- ☐ Diğer: \_\_\_\_\_

4. Faaliyet Süreniz \*

- ☐ 5 yıldan az
- ☐ 5-10 Yıl
- ☐ 11-15 Yıl
- ☐ 16-20 Yıl
- ☐ 20 Yıldan Fazla

5. Firmanın Toplam Çalışan Sayısı \*

- ☐ 1-100 kişi
- ☐ 101-250 kişi
- ☐ 251-500 kişi
- ☐ 501-1000 kişi
- ☐ 1000 kişiden fazla

6. Firmanın 2016 yılı cirosu nedir?

- ☐ 1 milyon TL'den az
- ☐ 1 – 10 milyon TL
- ☐ 10 – 50 milyon TL
- ☐ 50 – 100 milyon TL
- ☐ 100 – 250 milyon TL
- ☐ 250 – 500 milyon TL
- ☐ 500 milyon TL'den fazla

7. Kaç yıldır elektronik ticaret yapıyorsunuz? \*

- ☐ 1 yıldan az
- ☐ 1-3 yıl
- ☐ 4-6 yıl
- ☐ 7-9 yıl
- ☐ 10 yıl ve daha fazla

8. Elektronik ticaretin hangi türünü yapıyorsunuz? \*

Birden fazla işaretleyebilirsiniz.

- ☐ İşletmeden, Tüketicilere Yapılan Ticaret (B2C)
- ☐ İşletmeden, İşletmeye Yapılan Ticaret (B2B)
- ☐ Tüketiciden, Tüketicilere Yapılan Ticaret (C2C)
- ☐ Tüketiciden, İşletmeye Yapılan Ticaret (C2B)
- ☐ İşletmeden, İşletmeye-Tüketicilere Yapılan Ticaret (B2B2C)

## 9. Elektronik Ticaret Kapsamında Hangi Faaliyetleri Yapıyorsunuz? \*

Birden fazla işaretleyebilirsiniz.

- ☐ Satış
- ☐ Mesaj gönderme ve bilgi toplama
- ☐ Satın alma
- ☐ Müşteri izleme ve müşteri ilişkileri geliştirme
- ☐ Pazarlama ve Reklam
- ☐ Satış sonrası hizmet
- ☐ Müşteri hizmetleri

## 10. Kullandığınız elektronik ticaret modeli hangisidir? \*

Birden fazla işaretleyebilirsiniz.

- ☐ Elektronik Dükkan
- ☐ Sanal Topluluklar
- ☐ Elektronik Tedarik
- ☐ Elektronik Pazaryeri
- ☐ Elektronik Açık Arttırma
- ☐ İşbirlikçi Platformlar
- ☐ Üçüncü Tarafların/Partilerin Pazaryeri
- ☐ Diğer: \_\_\_\_\_

### 11. Elektronik ticaret kapsamında ödemeleri nasıl alıyorsunuz? \*

Birden fazla işaretleyebilirsiniz.

- ☐ Kredi Kartı
- ☐ Havale – EFT
- ☐ Paramatik Kartları
- ☐ BKM Express
- ☐ İşCep-Parakod
- ☐ Diğer: \_\_\_\_\_

### 12. Elektronik ticaretin işletmenize sağladığı avantajlar nelerdir? \*

\*

Birden fazla işaretleyebilirsiniz.

- ☐ Müşteriye ulaşım kolaylığı
- ☐ Düşük maliyetler
- ☐ Reklam yapma kolaylığı
- ☐ Pazar genişliği
- ☐ Dükkan vb. ürün sergileme alanı zorunluluğunun ortadan kalkması
- ☐ Sevk süreçlerinin iyileşmesi
- ☐ Diğer: \_\_\_\_\_

**13. Elektronik ticaretin dezavantajları ve işletmelerin elektronik ticaret yapmasının önündeki engeller nelerdir? \***

Birden fazla işaretleyebilirsiniz.

- ☐ Yatırımın geri dönüş belirsizliği
- ☐ Uygun e-ticaret çözümünün bulunamaması
- ☐ Uygulama için geçen zaman
- ☐ Teknolojik karmaşıklık
- ☐ Teknik eleman yetersizliği
- ☐ Çalışanların eğitimi
- ☐ Müşterilerin kullanımı
- ☐ Piyasada yaygınlaşmama
- ☐ Şirket ihtiyacına yanıt vermeme
- ☐ Şirket kültürünün elektronik ticarete uygun olmaması
- ☐ Fayda bilincinin yerleşmemesi
- ☐ Diğer: \_\_\_\_\_

## Bu bölümde Elektronik Ticarete Kritik Başarı Faktörleri Unsurları Yer Almaktadır

1. Hiç önemli değil 2. Önemli değil 3. Orta düzeyde önemli 4. Önemli 5. Çok önemli

### 1. İnternette ürün veya hizmetin etkin sunumu \*

|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

### 2. Tasarlanan amaç için web sitesinin kullanılabilirliği \*

|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

### 3. İşletme tarafından tanımlanan işletmenin yönetebileceği süreçlerin ölçüsü \*

|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

### 4. Bireysel müşteriler ile ilişki kurma araçları \*

|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

### 5. Aynı fikirde olan bireyler veya örgütlerden oluşan gruplarla ilişki kurma araçları \*

|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

6. İnternet üzerinde fiyat rekabetine karşı bir ürün veya hizmetin duyarlılığı \*

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

7. E-ticaret işletmesi, ürünleri ve hizmetleri için bir marka oluşturabilme yeteneği \*

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

8. İnternet kullanımı ve yenilikçilik için güçlü bir motivasyon \*

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

9. Bir e-ticaret girişiminin internetteki varlığını güçlendirme ve işini genişletmek için ortaklıkları (değer zinciri ilişkileri) kullanma ölçüsü \*

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

10. İşletmelerin iş süreçlerini değiştirebilme ve otomatikleştirebilme ölçüsü \*

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

11. Süreç iyileştirme ve ortaklığı destekleyen temel bilgi teknolojileri sistemleri arasındaki bağlantıların sağlanması \*

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

12. İş modeline dayalı e- ticaret stratejisinin oluşturulması \*

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

13. Kişiselleştirilmiş müşteri hizmetleri yapısının kurulması \*

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

14. Sanal topluluk oluşturulacak pazarlama faaliyetlerinin yapılması \*

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

15. Web sitesi trafik yönetiminin sürekli kontrol edilerek anlık müdahalelerin yapılması \*

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

16. Web sitesi üzerinden yapılan sorgularda hızlı sonuç verme \*

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

17. Dijital pazarlama faaliyetlerinin etkin yönetilmesi \*

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

18. Web sitesinde ürün bilgi yoğunluğunun doğru yönetilmesi \*

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

19. Etkin performans yönetim sisteminin kurulması \*

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

20. Çalışanların elektronik ticarete uygun olarak eğitilmesi ve geliştirilmesi \*

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

21. Teknik altyapı \*

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

22. Sistemin kurulumunda itibaren tüm süreçlerden etkin maliyet yönetiminin yapılması \*

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

23. İşletmenin finansal büyüklüğü \*

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

24. İşletmenin köklü bir geçmişe sahip olması \*

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

25. İşletme sahibinin/ortaklarının genç olması \*

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

26. Ülkenin elektronik ticarete hazır olması \*

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

27. Devletin elektronik ticareti desteklemesi \*

|                  |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

28. Tedarikçilerin/müşterilerin işletme üzerindeki baskısı \*

|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

29. İşletmede üst yönetimin elektronik ticarete yönelik tutumu \*

|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

30. İşletmede e-iş vizyonunu gerçeğe dönüştürebilecek güçlü bir liderin bulunması \*

|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

31. İşletme kültürünün esnek e-iş çözümlerine uygun olması \*

|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

32. İşletmede üst yönetimin bilgi teknolojileri ve e-iş hakkındaki bilgi seviyesi \*

|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
| Hiç önemli değil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Çok önemli |

## ÖZGEÇMİŞ

Sivas ili Zara ilçesinden 15 Ekim 1985 tarihinde dünyaya geldim. İlk, Orta ve Liseyi İstanbul’da tamamladıktan sonra, Anadolu Üniversitesi İşletme bölümüne kaydoldum. Bu bölümünden 2008 yılından mezun oldum. Mezuniyetimin ardında Sakarya Üniversitesinde Yönetim Bilişim Sistemleri üzerine yüksek lisansımı 2012 yılında, “Sosyal Medya Araçları” üzerinde ki projemi teslim ederek bitirdim. Hocalarımdan da desteği ile yüksek lisansımı tamamladıktan sonra, İstanbul’da Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde İşletme Yönetimi bölümünde Doktoramı tamamladım. 2001 yılından bu yana, Erdem Holding kuruluşuna bağlı olan GENPA Telekomünikasyon ve İletişim Hizmetleri San. Tic. A.Ş. firmasında Elektronik Ticaret Yöneticisi olarak görev yaptıktan sonra, 2017 Aralık ayı itibariyle GENPÇA Teknoloji A.Ş. firmasında Elektronik Ticaret Birim Müdürü olarak yeni görevime devam ettim. Yabancı dilim İngilizce olup, internet dünyası ve onun araçlarına karşı ilgi bulunmaktadır.

Özel ilgi alanlarım: Elektronik Ticaret, İnternet, Sosyal medya, Yönetim ve Organizasyon, İşletme Yönetimi

**Aday: Nevzat ZENGİN**