

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN
KURUMSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ:
TÜRKİYE’DE İŞLETMEDEN TÜKETİCİYE (B2C) E-
TİCARET MODELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gökhan ÇAKIR

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN

TEMMUZ-2021

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN
KURUMSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ:
TÜRKİYE’DE İŞLETMEDEN TÜKETİCİYE (B2C) E-
TİCARET MODELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gökhan ÇAKIR

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

Bu tez/....../2021 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

JURİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
DR. ÖĞR. ÜYESİ ALİ ÖZCAN		
DR. ÖĞR. ÜYESİ GÜNAY YEŞİLBAŞ		
DR. ÖĞR. ÜYESİ AHMET ERKASAP		

BEYAN

Bu tezin yazımı sırasında bilimsel ahlak kurallarına uyularak, araştırma içerisinde yararlanılan tüm eserler için gerekli bilimsel intihal kurallarına uygun hareket edilmiş ve bu eserlere kaynakçada atıfta bulunulmuştur. Yararlanılan eserlerin sahip olduğu haklara herhangi bir zarar verilmediğine, bu tezin akademik camiada kullanılan başka bir tezin yerine veya başka bir kişinin yaptığı çalışma olmadığını beyan ederim.

Gökhan ÇAKIR

30.07.2021

ÖNSÖZ

Tezimin tüm aşamalarında özenle ve engin bilgisiyle bana yol gösterici olan kıymetli danışman hocam Dr. Ali Özcan'a bana ve tezime sunduğu değerli katkılardan dolayı saygılarımı ve şükranlarımı sunarım. Tüm eğitim hayatım boyunca yolumun kesiştiği ve beni eğitim yolculuğumda destekleyen tüm hocalarıma, tezimin son okumasında katkılarını esirgemeyen kıymetli eşim Uzm. Klinik Psikolog Hacer Çakır'a ve ablam Uzm. Fatma Tanrıverdi'ye çok teşekkür ederim. Son olarak, hayatım boyunca maddi ve manevi yanımda olan desteklerini her daim hissettiğim Anne ve Babama ve bu dünyadaki sahip olduğum en değerli varlık olan oğlum Asaf Mirza'ya çalışmamı ithaf ediyorum.

Gökhan ÇAKIR

30.07.2021

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR LİSTESİ.....	iii
TABLOLAR LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1

BÖLÜM 1: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL İNCELEME.....5

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Tarihsel Gelişimi	5
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Temel Fonksiyonları	6
1.2.1. İşe Alma ve Yerleştirme	7
1.2.2. Performans Değerlendirme	8
1.2.3. Eğitim ve Geliştirme	9
1.2.4. Kariyer Yönetimi	10
1.2.5. Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme.....	11
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri	11
1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Tarihsel Gelişim.....	14
1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları	17
1.5.1. Evrenselci Yaklaşım / En İyi Uygulamalar	18
1.5.2. Koşulsal (Durumsal) Yaklaşım / En İyi Uyum Yaklaşımı	19
1.5.3. Konfigürasyonel Yaklaşım	20
1.5.4. Bağlamsal Yaklaşım	21
1.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde 5P Modeli	22
1.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutları.....	23
1.7.1. Dikey Boyut veya Dışsal Uyum	24
1.7.2. Yatay Boyut veya İçsel Uyum	25
1.8. İnsan Kaynakları Stratejileri ve Politikaları	26

BÖLÜM 2: B2C E-TİCARET YÖNTEMİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL İNCELEME.....30

2.1. E-Ticaret Tanımı ve Araçları	30
2.2. E-Ticaret'in Dünya'da ve Türkiye'de ki Gelişimi	33
2.2.1. Dünya'da E-Ticaret'in Gelişimi	33
2.2.2. Türkiye'de E-Ticaret'in Gelişimi	38
2.3. E-Ticaretin Satıcılara ve Tüketicilere Sağladığı Avantajlar	44
2.4. E-Ticaretin Geleneksel Ticaret İle Karşılaştırılması	45

2.5. E-Ticaret Modelleri	48
2.5.1. İşletmeden Tüketiciye Elektronik Ticaret (B2C).....	49
2.5.2. İşletmeler Arası Elektronik Ticaret (B2B).....	50
2.5.3. İşletmeden Devlete Elektronik Ticaret (B2G)	51
2.5.4. Tüketiciler Arası Elektronik Ticaret (C2C)	52
2.5.5. Devletler Arası Elektronik Ticaret (G2G)	52
2.5.6. Tüketiciden Devlete Elektronik Ticaret (C2G).....	53
2.6. Türkiye’de İşletmeden Tüketiciye (B2C) Elektronik Ticaret’in Gelişimi	53
2.7. B2C E-Ticaret İşletmelerinde Web Sitesi Yönetimi ve Performans	56
BÖLÜM 3: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURUMSAL	
PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ: TÜRKİYE’DE İŞLETMEDEN	
TÜKETİCİYE (B2C) E-TİCARET MODELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	59
3.1. Araştırmanın Hipotezi	59
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	59
3.3. Araştırmanın Sınırları.....	60
3.4. Araştırmanın Veri Toplama Aracı.....	60
3.5. Araştırmada Anketin Uygulanması	61
3.6. Güvenilirlik Analizi ve Faktör Analizi.....	61
3.6.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği.....	61
3.6.2. Kurumsal Performans Ölçeği.....	64
3.7. Araştırmaya Katılanlar Hakkında Genel Bilgiler ve Özellikleri	66
3.8. Araştırma Bulguları ve Yorumlanması	67
3.9. Korelasyon Analizine Ait Bulgular	77
3.10. Hipotez Testine Yönelik Regrasyon Analizi	78
3.10.1. SİKY Alt Boyutlarının Rekabet Performansı Üzerine Etkisi	78
3.10.2. SİKY Alt Boyutlarının Politika Performansı Üzerine Etkisi	79
3.10.3. SİKY Alt Boyutlarının Yenilik Performansı Üzerine Etkisi	81
SONUÇ VE ÖNERİLER	83
KAYNAKÇA	88
EKLER.....	100

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ADSL	: Asimetrik Sayısal Abone Hattı
BM	: Birleşmiş Milletler
B2B	: İşletmeden İşletmeye (Business to Business)
B2C	: İşletmeden Tüketiciciye (Business to Consumer)
B2G	: İşletmeden Devlete (Business to Government)
C2C	: Tüketiciden Tüketiciciye (Consumer to Consumer)
C2G	: Tüketiciden Devlete (Consumer to Government)
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
EDI	: Elektronik Veri Değişimi
EFT	: Elektronik Fon Transferi
E-Ticaret	: Elektronik Ticaret
ETKK	: Elektronik Ticaret Kordinasyon Kurulu
GSM	: Mobil İletişim Teknolojisi
G2G	: Devletten Devlete (Government to Government)
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü

SİKY : Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

SMS : Kısa Mesaj Servisi (SMS)

SSL : Güvenli Soket Katmanı

OECD : Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü

TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu

TÜBİSAD : Türkiye Bilişim Sanayiciler Derneği

TÜBİTAK : Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırmalar Kurumu

TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu

TÜSİAD : Türkiye Sanayiciler ve İş İnsanları Derneği

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Stratejik İKY ve Geleneksel İKY Arasındaki Farklar	14
Tablo 2: Durumsal, Konfigürasyonel ve Evrensel Yaklaşımların Karşılaştırılması	20
Tablo 3: E-Ticarette Kullanılan Araçlar	33
Tablo 4: Dünya’da ki E-Ticaret Harcamaları	36
Tablo 5: Türkiye’de E-Ticaret Harcamaları	43
Tablo 6: Geleneksel Ticaret ve E-Ticaret Karşılaştırması	46
Tablo 7: E-Ticaret Modellerine Göre Taraflar ve İşlem Yönü	48
Tablo 8: Türkiye'deki Pazaryeri Örnekleri	55
Tablo 9: SİKY Ölçeği İçin KMO ve Bartlett’s Testleri Sonuçları	62
Tablo 10: SİKY Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu	62
Tablo 11: Kurumsal Performans Ölçeği İçin KMO ve Bartlett’s Testleri Sonuçları	64
Tablo 12: Kurumsal Performans Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu	64
Tablo 13: Araştırmaya Katılanlar Hakkında Genel Bilgiler	66
Tablo 14: İşletmelerin SİKY’nin Cinsiyete Göre Değişim T Testi Sonuçları	67
Tablo 15: İşletmelerin SİKY’nin Medeni Duruma Göre Değişim T Testi Sonuçları	68
Tablo 16: İşletmelerin SİKY’nin Yaşa Göre Değişim ANOVA Sonuçları	69
Tablo 17: İşletmelerin SİKY’nin Eğitim Düzeyine Göre Değişim ANOVA Sonuçları	70
Tablo 18: İşletmelerin SİKY’nin Kurumda Çalışma Yılına Göre Değişim ANOVA Sonuçları	71
Tablo 19: İşletmelerin Kurumsal Performans Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Değişim T Testi Sonuçları	73
Tablo 20: İşletmelerin Kurumsal Performans Düzeylerinin Cinsiyete Göre Değişim T Testi Sonuçları	73
Tablo 21: İşletmelerin Kurumsal Performans Düzeylerinin Yaşa Göre Değişim ANOVA Sonuçları	74
Tablo 22: İşletmelerin Kurumsal Performans Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Değişim ANOVA Sonuçları	75
Tablo 23: İşletmelerin Kurumsal Performans Düzeylerinin Kurumda Çalışma Yılına Göre Değişim ANOVA Sonuçları	76
Tablo 24: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları ve Betimsel İstatistikler	77

Tablo 25: SİKY Alt Boyutlarının Rekabet Performansı Üzerine Etkisi	78
Tablo 26: SİKY Alt Boyutlarının Politika Performansı Üzerine Etkisi.....	79
Tablo 27: SİKY Alt Boyutlarının Yenilik Performansı Üzerine Etkisi	81



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşe Alma ve Yerleştirme Süreci	8
Şekil 2: Eğitim ve Geliştirme Süreci	10
Şekil 3: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Şeması	17
Şekil 4: SİKY de Evrenselci Yaklaşım.....	18
Şekil 5: İnsan Kaynakları Yönetim Stratejileri 5P Modeli.....	23
Şekil 6: Stratejik İnsan Kaynakları Politikaları	28
Şekil 7: Online Alışveriş Yapanların Nüfus Dağılımı.....	37
Şekil 8: Dünyada E-Ticaretin Ticaret İçerisindeki Pazar Payı	37
Şekil 9: Türkiye'de E-Ticaret Hacminin Sektöre Göre Dağılımı	42
Şekil 10: E-Ticaret Modelleri	48

ÖZET

Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimin Kurumsal Performans Üzerine Etkisi: Türkiye’de İşletmeden Tüketiciye (B2C) E-Ticaret Modeli Üzerine Bir Araştırma

Tezin Yazarı: Gökhan ÇAKIR **Danışman:** Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN

Kabul Tarihi: 30 Temmuz 2021 **Sayfa Sayısı:** ix(ön kısım) + 102 (tez) + 3 (ek)

Anabilimdalı: İşletme

Bilimdalı: İşletme Yönetimi

Çalışmanın amacı doğrultusunda da SİKY’nin Türkiye’de B2C e-ticaret modeli ile faaliyet gösteren işletmelerin kurumsal performansına etkileri tespit edilmiştir. Çalışma da ki veriler Türkiye’de B2C e-ticaret modeli ile faaliyetini sürdüren 10 adet işletmenin çalışanlarına anket uygulanarak elde edilmiştir. Anket çalışmasından elde edilen veriler üzerinde gerekli analizler yapılarak SİKY düzeylerinin işletmelerin kurumsal performansını ne derecede etki ettiği tespit edilmiştir. Çalışma’nın birinci kısmında SİKY’e dair kavramsal analize, ikinci kısmında e-ticaret üzerine kavramsal analize yer verilirken, üçüncü kısmında araştırma’nın amacı ve kapsamı doğrultusunda belirlenen evren ve örnekleme, araştırma’nın hipotezlerine kullanılan istatistiksel veri analizlerine, araştırma’nın sınırlılıklarına, korelasyon ve hipotez testlerine yönelik regresyon analizleri sonucunda ortaya çıkan bulgulara yer verilmiştir. Uygulanan ankette, likert tipi 2 adet ölçek kullanılmış ve anket sonucunda 309 çalışan dan elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur. Veriler IBM SPSS 26 paket programı ile analiz edilmiştir. SİKY’nin işletmeler üzerindeki kurumsal performans etkileri analiz edilirken, uygulanan anketlere t testi, anova testi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçları, üçüncü bölümde tablolar halinde yorumlanmıştır. Türkiye’de B2C e-ticaret modeli ile faaliyet gösteren işletmelerin, stratejik insan kaynakları yönetim politikalarından, süreçlerinden, kararlılıklarından, rekabet performansı, politika performansı, yenilik performansı kapsamında etkilendiği sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın amacı kapsamında ilgili işletmelerin gelişimini stratejik insan kaynakları yönetiminin etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: B2C (İşletmeden Tüketiciye), E-Ticaret, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kurumsal Performans

SUMMARY

Nisantasi University, Institute of Social Sciences

Abstract of Master's

Title of Thesis: The Effect of Strategic Human Resources Management on Corporate Performance: A Study on the Business-to-Consumer (B2C) E-Commerce Model in Turkey	
Author: Gökhan ÇAKIR	Supervisor: Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN
Date: 30 July 2021	Nu. of Pages: ix (pre text) + 102(main body) + 3 (app)
Department: Business	Subfield: Business Management
In line with the purpose of the study, the effects of SHRM on the corporate performance of businesses operating with B2C e-commerce model in Turkey were determined. The data in the study were obtained by applying a questionnaire to the employees of 10 companies operating with the B2C e-commerce model in Turkey. Necessary analyzes were made on the data obtained from the survey study and it was determined to what extent the SHRM levels affect the corporate performance of the enterprises. In the first part of the study, there is conceptual analysis about SHRM, in the second part conceptual analysis about e-commerce, in the third part, the universe and sample determined in line with the purpose and scope of the research, and statistical data analysis used in the study. research hypotheses, limitations of the research, correlation and the results of the regression analyzes for hypothesis tests are included. In the applied questionnaire, 2 Likert type scales were used and the data obtained from 309 employees as a result of the questionnaire were analyzed. The data were analyzed with the IBM SPSS 26 package program. While analyzing the corporate performance effects of SHRM on businesses, t-test, anova test, correlation and regression analyzes were performed on the questionnaires applied. Analysis results are interpreted in tables in the third section. It has been concluded that strategic human resources management policies, processes, stability, competitive performance, policy performance and innovation performance are affected in businesses operating with B2C e-commerce model in Turkey.	
Keywords: B2C (Business to Consumer), E-Commerce, Strategic Human Resource Management, Corporate Performance	

GİRİŞ

Araştırmanın Konusu

Son yıllarda tüm dünyada hızla artan teknolojik gelişmelerin ışığında dünya ticaret pazarında da çeşitli yenilikler yaşanmaktadır. E-ticaretin dünya ticaret pazarına dahil olması bu yeniliklere en belirgin örneklerden bir tanesidir. E-ticaret kullanıcılarına sağladığı kolaylıklarla beraber, geleneksel ticarete göre daha kullanışlı bir konuma gelmiştir (Şenol, 2016: 1). Tüketiciler için zaman ve ekonomik tasarruf anlamına gelen elektronik ortamda gerçekleşen ticaret, satıcılar içinde daha düşük maliyet ve rekabet avantajı anlamı taşımaktadır (Erdem, 2017: 16-17).

E-ticaretin her geçen gün ticaret içerisindeki payının büyümesi, dünyaca ünlü markaların e-ticarete ağırlık vererek satış ve reklam stratejilerini bu doğrultuda geliştirmesi, küçük ve orta ölçekli işletmelere de yol gösterici olmaktadır (Yahyagil, 2001: 19). Özellikle ABD ve Avrupa ülkelerinde son 25 yıl incelendiğinde e-ticaretin çok ciddi oranda büyüdüğü söylene bilinir. E-ticaret olarak faaliyetlerini sürdüren markaların gün geçtikçe marka değerleri, yıllık ciro ve karlılık oranları olumlu yönde gelişmekte, her yıl yenilenen uluslararası istatistik verilerine göre düzenli olarak bu işletmelerin üst sıralarda yer aldığı gözlemlenmektedir.

Diğer taraftan, günümüzde stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları tüm işletmeler için artık hayati bir önem ifade etmektedir. Geleneksel İKY 'den Stratejik İKY 'e geçiş sırasında belirgin değişiklikler yaşanmıştır. Bu değişikliklerin başında, işletmeler tarafından bireysel performans yerine artık daha çok örgütsel performansın değerlendirme ölçütü olarak kabul edilmesi gelmektedir (Keçecioglu ve Unnu, 2009: 1073). Bununla birlikte uygulamalar sonucunda mevcut insan kaynağını en verimli şekilde kullanılması, çalışanlarını geliştirilmesi ve doğru şekilde yönlendirilmesi beklenmektedir.

İşletme üst yönetimi tarafından belirlenen genel işletme stratejileri ile insan kaynakları yönetim stratejileri arasındaki uyumun sağlanması için İKY departmanları, işletmelere yön veren kilit bir konuma sahiptir (Cingöz ve Akdoğan, 2013: 92). İşletmelerin gelişme

kaydede bilmesi ve rekabet avantajı oluşturabilmesi için st biriminden en alt birimine kadar bir uyum ve düzen içerisinde hareket etmesi gerekmektedir. Bu durumun sağlanabilmesi için insan kaynakları yönetiminin, strateji ve politikalarına ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu araştırma, stratejik insan kaynakları yönetiminin, B2C e-ticaret modeli ile faaliyetlerini sürdüren işletmeler üzerindeki kurumsal performans etkilerini konu edinmektedir. Araştırma'nın hipotezleri bu doğrultuda ortaya konmuştur.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı; Stratejik insan kaynaklarının Türkiye'de B2C e-ticaret modeli ile faaliyet gösteren işletmelerin gelişimlerine nasıl bir katkı sağladığının incelenmesidir.

Çalışma, İstanbul merkezli işletmeden tketickiye e-ticaret modeli ile faaliyetlerini yürüten işletmelerinin sahip oldukları stratejik insan kaynakları yönetiminin ve bağlı kalınan insan kaynakları ilkelerinin bu firmalar üzerindeki etkisini içermektedir.

Araştırmanın nemi

Bilim ve teknolojinin son yıllardaki hızlı gelişimi öncelikle internet kullanıcılarında ki artışa vesile olurken dolaylı olarak buna paralel e-ticaretin dünya ticaret hacmindeki pazar payının dikkate değer oranda büyümesine olanak sağlamıştır. Çalışma içeriğinde ortaya konan, e-ticaret yöntemleri arasında en yaygın kullanılan modellerden biri olan B2C e-ticaret modeli içerisinde faaliyetlerini sürdüren işletmelerin uyguladıkları insan kaynakları yönetim stratejilerinin, hem günümüz işletmeleri için hem de teknolojik gelişmelerin daha da artarak devam edeceği düşünüldüğünde gelecek dönemde ortaya çıkacak işletmeler için kaynak oluşturacak niteliktedir.

Diğer taraftan, ülkemizde e-ticaret alanında yapılan çalışmaların yaygın olmaması (Yaman, Geçgil ve Yavuz, 2018: 143), zellikle İşletmeden tketickiye e-ticaret yöntemi ile insan kaynakları yönetim stratejileri konularında ortak bir çalışmanın daha önce yapılmamış olması araştırmanın önemini arttırmıştır. Bu nedenle araştırmanın

ayrıntılı olarak sektörel anlamda incelenmesinin de uygun olacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutması hedeflenmektedir.

Araştırmanın Yöntemi;

Belirli bir konunun el alındığı ve elde edilen verilerin sonuç olarak ortaya konulduğu betimleyici araştırma olarak ifade edilen nicel bir yöntem kullanılmıştır. Betimleyici araştırmalarda olduğu gibi araştırılmış olan konu ve kişiler araştırmacı tarafından etkilenmemiştir. Gözlem doğal haliyle yapılmış ve tanımlanmıştır.

Araştırmada, B2C e-ticaret alanında faaliyet gösteren işletmelerin uygulamış oldukları insan kaynakları yönetim stratejilerinin bu işletmelerin gelişimlerine katkısı ele alınmaktadır.

Araştırma 3 ana başlık altında incelenmiştir. Birinci bölümde, stratejik insan kaynakları yönetimi kapsamında literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin kavramsal analizi, gelişimi ve günümüzdeki işletmeler için önemi noktasında bilgiler verilmiştir. Geleneksel insan kaynakları ve stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki farklılıklar ortaya konulmuş bununla birlikte stratejik insan kaynakları modelleri ve yaklaşımlarına yer verilmiştir. Bu bölümde son olarak, işletmeler için insan kaynakları yönetim stratejileri ve politikalarının önemi üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, elektronik ticaretin kavramsal analizine yer verilmiştir. Öncelikle, e-ticaretin gelişim süreci değerlendirilmiş, hem geçmiş hem de gelecekteki konumuna dair istatistik veriler ortaya konulmuştur. Tüketiciler için geleneksel ticaret ile e-ticaretin farklılıkları üzerine değerlendirme yapılarak, e-ticaretin satıcılara ve tüketicilere sağladığı avantajlarla birlikte araştırmanın ana konusunu içeren B2C e-ticaret modelinin Dünyada ki ve Türkiye’de ki mevcut konumu üçüncü bölümdeki sonuç ve yorumlama kısmı için kaynak olacak şekilde detaylandırılmıştır.

Araştırmanın üçüncü ve son bölümünde, ortaya konan hipotezlerin yanıtlanması için anket tekniği yardımıyla katılımcılardan veriler elde edilmiştir. Bu kapsamında bilimsel

analiz yöntemleri ile sonuç ve bulgulara ulaşılmıştır. Sonuç ve öneri başlığı altında yorumlama yapılarak çalışma tamamlanmıştır.



BÖLÜM 1: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL İNCELEME

Araştırmamızın bu bölümü stratejik insan kaynakları yönetiminin kavramsal olarak analiz edilmesini, tarihsel gelişimini, yaklaşımlarını ve uygulanmasının işletmeler açısından önemini içermektedir.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi hakkında farklı kişiler tarafından çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalardan bazıları aşağıda detaylandırılarak, insan kaynakları yönetimi kavramı açıklanmaya çalışılmıştır.

- Örgütün amaç ve istekleri doğrultusunda ideal personel ihtiyacını karşılayan, daha sonra personeline doğru performans ölçme tekniklerini ve değerlendirmesini uygulayan, bu değerlendirmenin sonucuna göre ortaya çıkan eksiklerin ve hataların giderilmesi ve daha iyi olması için geliştirilmesi ile ilgili düzenlemeler yapan, tazminat ve sosyal ödeneklerin ödenmesini sağlayan sosyal kurumun adı insan kaynakları yönetimidir (Huselid, Jackson ve Scahuler, 1997: 172).

- İKY: İdeal işe uygun personel tedariği, personelin eğitimi ve motivasyonu ayrıca işi yerine getirebilmek için gerekli yetiye sahip olmalarından sorumlu yönetim fonksiyonudur. Herhangi bir örgütün değeri büyük ölçüde o organizasyondaki çalışan insanların kalitesiyle ortaya çıkar (Robbins ve DeCenzo, 2016: 197).

- İnsan kaynakları yönetiminin tek konusu sadece iş için doğru personelin belirlenmesi değildir. Aynı zamanda iş için belirlenen ideal personelin iş gücü veriminin yükseltilmesi, geliştirilmesi ve bir bütün olarak değerlendirilmesi ve planlanması etkinliğidir (Sabuncuoğlu, 2018: 5-6).

- Personel yönetimi ile başlayan insan kaynakları yönetimi, örgütün belirlediği stratejik hedeflere ulaşırken, personelinin memnuniyetini, gelişimini, moral ve motivasyonunu performansını yükselterek bunun sürekliliğini sağlamak için üstlenilen sorumluluklar ve hedefler olarak tanımlanabilmektedir (Dolgun, 2018: 1-2).

- İnsan kaynakları yönetimi Örgüt içerisindeki çalışanların etkinliğini arttırmak için eğitici ve geliştirici uygulanan tüm faaliyetleri içeren bilim dalıdır (Koçak, 2019: 5).

Tarihsel olarak İnsan Kaynakları Yönetimi incelendiğinde, dönüşümün en temelinde Endüstri devrimi göze çarpmaktadır. Sanayileşme ile birlikte atölyeler seri üretime geçerek fabrikalar dönüşmüş ve böylece örgütler için insan kaynakları yönetiminin önemi arttırmıştır. Fabrikalarla birlikte istihdam hızla artmış ve burada ortaya çıkan tüm iş ilişkileri insan kaynakları yönetiminin gelişimine katkı sağlamıştır. Fabrikalarda iş ilişkilerinin düzenlenmesi ve ideal iş insanının uygun işe istihdam edilmesi için personel departmanları oluşturulmaya başlanmış ve bu departmanlara personel istihdamları sağlanmıştır. 20. Yüzyılın ilk yıllarına kadar personel ile ilgili işe alım, eğitim, ücretlendirme gibi kararlar amirler tarafından alınırken örgütlerin gelişmesiyle birlikte pazarlama ve finans gibi personel ile ilgili de tüm süreçler uzmanlara bırakılmıştır. Böylece İKY örgütlerde resmen ortaya çıkmıştır.

1950 ler de işçi sendikalarının güçlenmesi ile birlikte işçi-işveren arasındaki ilişkiler farklı bir boyuta taşınmış ve beraberinde toplu pazarlık şartları ortaya çıkmıştır. Bu durum örgütlerdeki personel departmanlarının sorumluluk ve yetki alanlarının gelişmesine neden olmuştur. Profesyonelleşmenin başlamasıyla artık personel yöneticiliği bir meslek kolu olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle batı ülkelerinde örgütler tarafından personel direktörleri atanmaya başlanmış ve yetki alanları, sorumlulukları net bir şekilde bilinir hale gelmiştir (Bingöl, 2019: 7-9).

1980'lerde ekonomik durgunluk, küreselleşme ve hızlı gelişen teknolojik gelişmeler ile birlikte firmalar üzerinde baskı artmıştır. Bir kısım akademisyen ve örgüt içerisindeki insanlar farklı perspektiften fikirler üreterek bu soruna çözüm bulma arayışına girmişlerdir. Geliştirilen düşünceler sonucunda bugünün insan kaynakları yönetimi olarak bilinen anlayış ve uygulamalar ortaya çıkmıştır (O'Riordan, 2017: 7).

Akademisyen ve uzmanlar, rekabet edebilmek, faaliyetini sürdürebilmek ve bununla birlikte çalışanlarını geliştirmek ve onların performansını arttırmak için İKY sistemini kullanmaları gerektiğini savunmuşlardır. Çünkü işletmelerin performansı çalışanlarının performansı ile doğrudan ilişkilidir (Delaney ve Huselid, 1996:949).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Temel Fonksiyonları

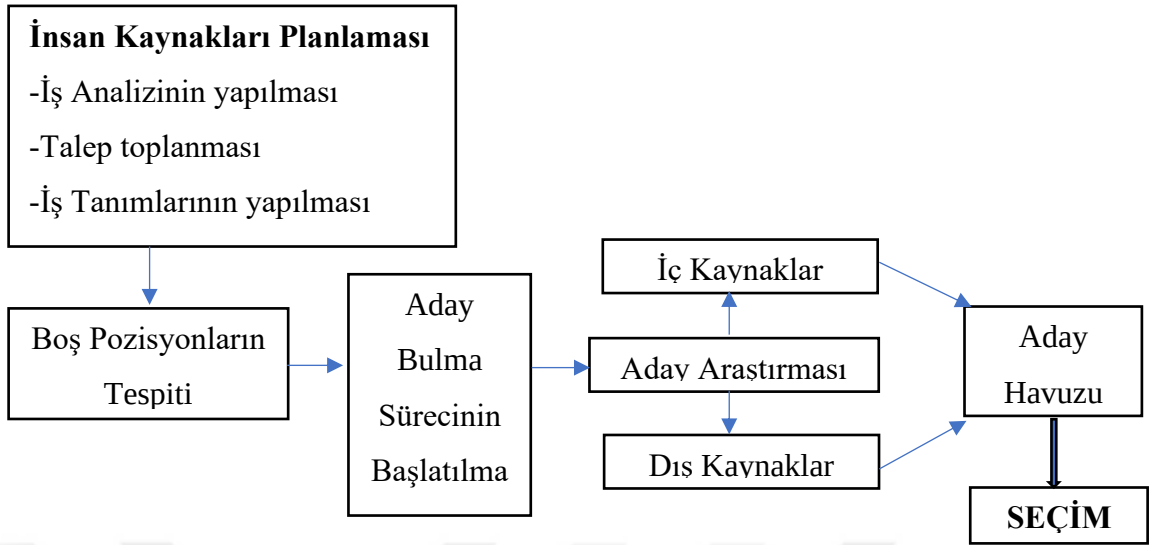
İnsan kaynakları yönetiminin belirlediği önemli hedeflerden birisi örgüt için istihdam edilecek insan gücünden en verimli şekilde yararlanılmasıdır. Bu hedefe ulaşırken, örgütün faaliyetlerini yürütülmesi için istihdam edilen çalışanın ilk günden iş akdinin feshine kadar ki geçen sürede, çalışanlara ilişkin sorunların giderilmesi, kariyer planlaması ve geliştirilmesi için esas alınması gereken bazı temel fonksiyonları uygulamasıdır (Sabuncuoğlu, 2018: 5).

İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları, bir organizasyonun hedefine ulaşabilmesi için planlı ve organize bir şekilde koordinasyonu sağlayarak, ihtiyacı olan insan gücünü en verimli şekilde istihdam etmek ve bu insan gücünün eğitilmesi, geliştirilmesi ve motivasyonunu sağlanmasıdır (Arslan, 2018: 68). Bu fonksiyonlar aşağıda beş başlık altında detaylandırılmıştır.

1.2.1. İşe Alma ve Yerleştirme

Planlama ve iş analizi yapıldıktan sonra en önemli insan kaynakları fonksiyonlarından biri olan işe alma ve yerleştirme süreci başlatılır. İlgili işe yetkin personeli bulma ve yerleştirilmesi örgütler için büyük önem taşımaktadır. Bir örgütteki mevcut insan kaynağının kalitesi, işe alma ve yerleştirme sürecindeki başarıyla doğrudan ilişkilidir. Buradaki başarısızlık kalifiye olmayan yanlış bir kişinin işe alınmasına bununla birlikte iş veriminin düşüşüne ve yanlış kişiye ödenen gereksiz maliyetlere neden olur. Ayrıca iş gücü devri ve iş kazaları artacak ve motivasyon düşüşü kaçınılmaz olacaktır (Barutçugil, 2004: 257-258).

Örgütler ihtiyaçları olan boş pozisyonları doldurmak için iç ve dış kaynakları kullanırlar. İşletmeler bu pozisyonları doldururken iç kaynakları kullanmak isterlerse, örgütün işleyişini bilen çalışanlarını bölümler arası ya da terfiler kullanarak gerçekleştirirler. Mevcut iç kaynaklar her zaman boş pozisyon doldurulmasında yeterli olmayacağı aşikardır. Özellikle gelişmekte olan ya da gelişmiş örgütler teknik ve uzman kadro oluşturmak için sıklıkla dış kaynaklardan personel alımı yapmaya ihtiyaç duyarlar. Bu tür durumlarda basın yayın organlarını, devlet kurumlarını ya da internet araçlarını kullanarak en etkin kişiyle ilgili pozisyonu doldurma çalışırlar (Benli ve Şahin, 2004: 117-118).



Şekil 1: İşe Alma ve Yerleştirme Süreci

Kaynak: (Öztürk, 2020: 2938).

1.2.2. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, örgütler için birçok amaca hizmet etmektedir. Yönetim ilişkilerini iyileştirmek, insan kaynakları planlamasını gerçekleştirmek, eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirlenmesi, ücret tespiti ve işten ayırma kararlarının verilmesi gibi çok önemli konularda kaynak olarak kullanılmaktadır (Uğur, 2019: 183-184). Performans değerlendirmede iki farklı metot uygulanmaktadır. Bunlardan birisi klasik geleneksel başarı değerlendirme yöntemidir. Burada ki amaç mevcuttaki performans ölçmektir. Geleneksel olmayan modern performans ölçme yönteminde ise çalışanın anlık performansına ek olarak aynı zamanda gelecekteki potansiyel performansı da değerlendirmeye çalışılır (Yalçın ve Kılıç, 2002: 1).

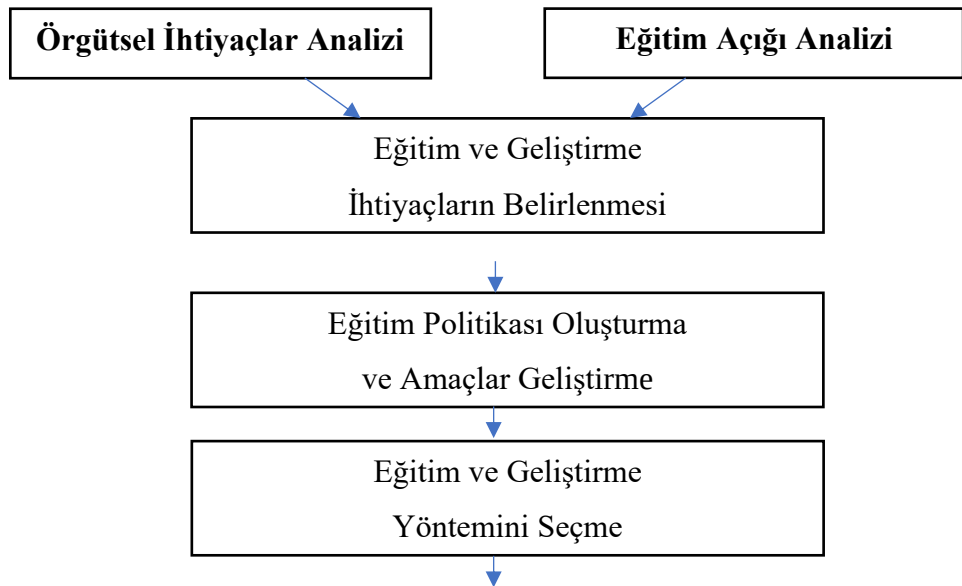
Performans değerlendirmede uygulanan yöntemler sonucunda, çalışmayla ilgili personel adil bir şekilde standart bir ölçütle değerlendirilir. Böylece başarı ve başarısızlık belirlenmiş olur. Aktif bir iletişim kanalı oluşturularak değerlendirme sonucunda geri bildirimler yapılır. Kurulan sistematik süreçte personelin bireysel gelişimi takip edilir böylece personel için danışmalık hizmeti verilirken aynı zamanda örgüt için personelin güçlü yanları tespit edilmiş olunur. Ayrıca değerlendirme sonucunda personel için adil

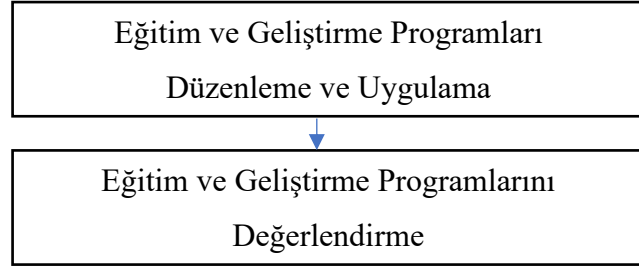
ücretlendirme yapılır. Aynı zamanda, performans değerlendirme performans geliştirmek için yapılacak diğerk çalışmalara kaynak sağlamış olur (Duru ve Korkmaz, 2013: 14-15).

1.2.3. Eğitim ve Geliştirme

İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme faaliyetleri örgüt ve çalışan için büyük önem taşımaktadır. Özellikle teknolojik gelişmeler neticesinde hızla dönüşen ve gelişen dünyamızda örgütler, eğitim faaliyetlerini çalışanlarından daha yüksek verim almak ve onları işe tam uyumlu hale getirmek için önemli bir etken olarak kullanılmaktadırlar (Çorum ve Öge, 2018: 26).

Dış ve iç çevredeki gelişmeler, örgütü değişime zorlanmaktadır. Örgüt bu değişim için eğitim faaliyetleri yürütür ve bu faaliyetler sonucunda geliştirmeler elde eder. Öncelikle süreci başlatmak için ihtiyacın analiz edilmesi gerekir. Sonrasında eğitim politikası belirlenir ve bu amaçlar doğrultusunda çalışmaya başlanır. Eğitim ve geliştirme programları uygulandıktan sonra elde edilen sonuçlar örgütün hedefleri doğrultusunda değerlendirilir (Bingöl, 2019: 309). Eğitim ve geliştirme süreci çalışanların mevcut kabiliyetlerinin geliştirilmesi veya yeni beceriler elde etmesine olanak sağlar. Böylece örgütler iş verimini artırır. Personellerinin, moral ve motivasyonunu, performansını, örgüte bağlığını geliştirir. Ayrıca ortaya çıkacak gereksiz maliyeti ve kayıpları ortadan kaldırır (Kaya ve Kesen, 2014: 100).





Şekil 2: Eğitim ve Geliştirme Süreci

Kaynak: (Bingöl, 2019: 309).

1.2.4. Kariyer Yönetimi

Kariyer, kişilerin ve örgütlerin hedefleri ve başarılarıyla doğrudan ilişkili, kişinin hayatı boyunca elde edeceği iş tecrübesine bağlı olarak ortaya çıkan bir süreçtir. Kariyer, bireyin seçmiş olduğu meslek gurubunda, ilk işe başladığı andan iş bırakma süresi boyunca elde ettiği tecrübe ve yeteneklerin tamamını kapsamaktadır (Güngör, 2016: 5).

Kariyer sürecini hem sosyal hem de psikolojik unsurlar etkilemektedir. Aile fertlerinin iş tecrübesi ve kariyerleri bireylerin iş seçimi ve sonrasındaki kariyer süreçleriyle bağlantılı olduğu araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Ayrıca bireylerin içinden geldiği sosyal çevre ve gelir sınıfları bireylerin iş seçimlerini ve dolayısıyla kariyerlerini etkilemektedir. Meslek ve kariyer seçimlerin de etken olan bir diğer faktör ise psikolojik unsurlardır. Bireyin inanç, beklenti ve kişisel özellikleri psikolojik unsur çerçevesinde ele alınmaktadır. Bireyler kariyer aşamalarını dört evrede tamamlarlar. Birey, kendini tanıma, iş kurma (işe başlama), orta ve geç kariyer aşaması son olarak da kariyer sonu ile iş hayatını noktalar (Dolgun, 2018: 137-144).

Kariyer sürecin de örgütün yol haritasını çizerken iş tanımının yapması, işe ait gerekli niteliklerin belirlmesi ve pozisyondaki terfilerin nasıl olacağının değerlendirmesi gerekmektedir. Bununla birlikte çalışanlar belirlenen hedefler doğrultusunda ilerlerken onları bu yolda eğitim ve testlerle desteklemeli ayrıca belirli periyotlarla performans değerlendirmesi yapmalıdır (Sabuncuoğlu, 2018: 215-218).

1.2.5. Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme

Ücret, çalışanın moral ve motivasyonunu, verimliliğini ve başarı grafiğini etkileyen stratejik bir araçtır. Ücret yönetimi, iktisadi ve toplumsal alanda istikrarın sağlanması, çalışanların emeğinin karşılığını adil bir ücretlendirme ile elde etmesi açısından oldukça önemlidir. Ücret yönetimi, işletmelerin ve her kesimden gelir durumuna sahip çalışanların beklentilerini ve taleplerini karşılamak adına gerçekleştirilmelidir (Bakan ve diğerleri, 2012: 4).

Ücret yönetimin iş gören ve örgüt açısından önemi aşağıda belirtilmiştir (Uğur, 2019: 123-124).

Ücretin İş gören açısından önemi;

- Hayatını sürdürebilmesi
- Hayat standart ölçülerinin belirlenmesi
- Örgüte bağlılığının artırması

Ücretin örgüt açısından önemi;

- Maliyet unsuru olarak belirlenmesi
- Ürün fiyatlandırmasında etkili olması
- Motivasyon ve performans artırıcı olarak değerlendirilmesi
- Tecrübeli personelin tedarik edilmesini kolaylaştırması

Ödüllendirme temel ücret, durumsal ücret, sosyal yardım ve hizmetler olarak yapılabilmektedir. Temel ücrette çalışanlara yapılacak ödemenin belirlenen işin niteliğine göre, değerine göre, pozisyona ya da kişilere göre yapılmaktadır. Durumsal ücrette ise temel ücretin yanında çalışanların performansına göre değişen parasal ödemelerdir. Çalışanlara nakit parasal yardım şeklinde olmasa da maddi değere sahip yapılan yararlar sosyal yardım ve hizmetler kapsamında değerlendirilmektedir (Bingöl, 2019: 438).

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri

Kamu ve özel sektörde bulunan kurum ve kuruluşların insan kaynaklarına bağlı işlemlerin verimli bir şekilde sağlanması için bazı ilkeler benimsemesi gerekmektedir. Bu ilkeler organizasyonların daha önceden yapmış oldukları hataların bir daha tekrarlanmasının önüne geçerken aynı zamanda gelecek ile ilgili onlara yol göstermektedir. Bu ilkeler organizasyonlar eşit şekilde ihtiyaç duymasa da her örgütün belirli ilkeleri kendilerine İKY için benimsemeleri gerekmektedir. Aşağıda insan kaynakları yönetimine ait önemli ilkelerden bazıları açıklanmıştır.

Eşitlik ve Adalet İlkesi: İnsan kaynakları yönetiminde eşitlik ve adalet ilkesi çalışanlar arasında din, dil, ırk, inanç düşünce, cinsiyet gibi farklılıkların gözetilmediği yönetim tarafından sağlanan tüm imkanlardan çalışanların eşit şekilde yararlanmasını içermektedir. Çalışanlar arasındaki farklılıklar ancak beceri, yetenek ve bilgi gibi faktörler ile oluşmalıdır (Dolgun, 2018: 22). İşe alma ve çalışma sürecinde fırsat eşitliği benimsenmelidir. Adil davranış çalışanların üzerinde durduğu en hassas konulardan birisidir. İşletmelerin uyguladıkları ücret, ödül, terfi veya ceza politikaları çalışanların şirket içindeki adalet kavramına olan inançlarını oluşturur. Şirket içindeki adaletle olan inanç çalışanların örgüte olan bağlılıklarını belirlerken işletmedeki yapılan işin verimiyle de doğrudan ilişkilidir (Sabuncuoğlu, 2018: 23).

Güvence İlkesi: Bir işletmede uzunca yıllar emek sarf ederek hiyerarşik birçok pozisyonda görev yapması muhtemel olan her çalışanın, emeğini vereceği işletmeye öncelikle güven duyması gerekmektedir. Bireyin işletmeye güven duyması ve ait hissetmesi çalışanın performansı ve kariyer planlaması ile bağlantılıdır. Uzunca yıllar işletme için çalışacak olan bireyin işletmeden kendisine güven verecek tutumlarda ve uygulamalarda bulunmasını beklemesi ve işletmeye zarar verecek tutum ve davranışlarda bulunmadığı sürece iş akdinin devam edeceğini bilmesi onun işletmeye olan inancını ve iş performansını olumlu yönde etkileyecektir. İşletmeler çoğu zaman bu süreçleri çalışanları ile sözleşmeler yaparak güçlendirmektedir (Koçak, 2019: 11)

İnsana Saygı İlkesi: İnsan kaynakları yönetimi için en önemli değer insandır. Yönetilen tüm süreç insan üzerine kuruludur ve insanın gelişimiyle birlikte değer kazanır. İşletmeler tarafından alınan kararlarda, uygulamalarda, işletme içindeki iş ilişkilerinde esas alınması

gereken husus insana saygı, ona olan güvene ve değere dayanmaktadır (Mercin, 2015: 131).

Verimlilik İlkesi: Verimlilik ilkesi kapsamında işletmeler, çalışanların işe başladıkları ilk andan iş akdinin sonlanmasına kadar geçen sürede onların fiziksel ve düşünsel özelliklerinden en üst seviyede faydalanılmasını hedefler. Bu sürede çalışanların bilgi ve becerilerini en verimli hale getirmeleri ve sahip oldukları yeteneklerini geliştirmeleri beklenir (Sabuncuoğlu, 2018: 23).

Liyakat İlkesi: Liyakat ya da yeterlilik ilkesi, işin gerekliliklerini karşılayan yeterli eğitim, bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişilere teslim edilmesini kapsamaktadır. İhtiyaç duyulan boşluk iç ya da dış kaynaklardan oluşturulan insan kaynakları havuzundaki en ideal kişiler tedarik edilerek yapılmalıdır. Her işletme, ayırım yapmadan bilgi, tecrübe ve yeteneğin ölçüldüğü bir seçme ve yerleştirme sistemi geliştirmeli, bu doğrultuda adaletli ve ölçülü bir şekilde işi doğru kişiye vermelidir. Kamuda ve özel sektörde iş alımı ve terfi gerçekleştirilirken birçok sınav, mülakat ve test uygulanmaktadır. Tüm bunlar liyakat sistemini güçlendirmek için yapılmaktadır. Liyakat sisteminin gelişmesi işletmelerin iç ve dış çevredeki imajını olumlu etkilerken çalışanların da örgüte bağlılığını artırır (Tunçer, 2017: 24).

Kariyer İlkesi: İnsan kaynakları yönetimi sadece iş analizi ve doğru kişinin işe alınması ile ilgilenmez ayrıca kalifiye olmuş ve yeterli yeteneklere sahip örgüt içi mevcut insan kaynağını da elinde tutmak ve onların kariyerlerine katkı sağlamak için çalışmaktadır. Bunu yaparken performans değerlendirme ve kariyer planlama uygulamalarını gerçekleştirir. Kariyer süreci geliştirilirken örgüt içi terfiler veya rakip firmalardan vasıflı iş gücü transferi yapılmaktadır. Bu işletmenin mevcut insan kaynağını değerini artırırken, ayrıca bireylerinde kişisel kariyer gelişimini olumlu etkilemektedir (Dolgun, 2018: 24).

Açıklık İlkesi: İşletmeler için açıklık ilkesi, yönetim tarafından alınan kararların ve uygulamaların çalışanları doğrudan ya da dolaylı yollarla etkilediğinde çalışanlar tarafından hesap sorulabilir ve açık iletişim kanalları ile haberdar olduğu bir sistemi içermelidir. İşletmeler, politikalarını ve uygulamalarını oluşturulurken kararlara tüm çalışanların katılımlarını sağlayacak şekilde organize etmesi gerekmektedir. En üst

kademeden en alt kademeye kadar tüm birimler süreçlerden ve alınan kararlardan bilgilendirilmelidir. Böylece örgüt içi iletişim kanalları sürekli açık olacaktır (Aytemiz, Seymen ve Başarır, 2006: 5).

1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Tarihsel Gelişim

Organizasyon yapılarının gelişmesiyle birlikte, geleneksel insan kaynakları yönetiminden “stratejik” insan kaynakları yönetimine bir geçiş yaşanmıştır. Bu geçiş bazı temel değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. Bu değişikliklerin başında, organizasyonlar tarafından bireysel performans yerine daha çok örgütsel performansın değerlendirme ölçütü olarak kabul edilmesi gelmektedir. Bir diğer önemli değişiklik, bireysel insan kaynakları yönetimi uygulamaları yerine, insan kaynaklarının bir sistem olarak değerlendirip daha geniş çerçeveden organizasyon içerisindeki problemlere çözüm aranmasıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi en temel tanımıyla bir organizasyonun insan kaynakları yapısı ile örgüt içi performans arasındaki uyumunu bir araya getiren uygulamaların bütünüdür (Keçecioglu ve Unnu, 2009: 1073).

Tablo 1

Stratejik İKY ve Geleneksel İKY Arasındaki Farklar

	Geleneksel İKY	Stratejik İKY
İK için sorumluluk	İK Uzmanı	Hay yöneticisi
Odak	İş gören ilişkileri	İç ve dış müşterilerle ortaklık
İK'nın rolü	İşlemci, değişim takipçisi, savunucu	Dönüşüm, değişim lideri, başkalarını harekete geçiren
Başlangıç/ilk adım (inisiyatif)	Yavaş, tepkici, bölümlenmiş	Hızlı, proaktif, bütünleşmiş
Zaman ufku	Kısa dönemli	Kısa-orta-uzun dönemli (ihtiyaca göre)
Kontrol	Bürokratik roller, politikalar, süreçler	Organik-esnek, başarı için ne gerekliyse onu yerine getirme

İş tasarımı	İşgücünün bölümlenmesi bağımsızlık, uzmanlık	Geniş, esnek, çapraz eğitim, takımlar
Temel/anahtar Yatırım alanları	Sermaye ve ürünler	İnsan ve bilgi
Mali sorumluluk/ Değer biçme	Maliyet odaklı	Yatırım odaklı

Kaynak: (Bingöl, 2019: 17).

Organizasyondaki bireylerin yönetilmesi ve rakiplere karşı üstünlük sağlayacak stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması için alınan tüm kararlara stratejik insan kaynakları yönetimi denir. Organizasyonlar 1970'lerden itibaren rekabet avantajı sağlamak için stratejik yönetime ilgilerini arttırmışlardır. İhtiyacın belirginleşmesiyle birlikte birçok akademisyen ve uzman iş dünyasına önerilerde bulunmuş ve çeşitli deneme süreçleri gerçekleştirmiştir. Stratejik insan kaynaklarının ön plana çıkmasındaki en büyük etkenler teknolojinin gelişmesiyle birlikte artan küresel ve teknolojik rekabettir. 1980'li yılların ortalarına gelindiğinde stratejik insan kaynakları yönetimi üzerine makaleler ve çalışmalar yapılmaya başlanmış özellikle işletme alanında çalışmalar yapılmıştır. SİKY ile İKY arasındaki en belirgin fark örgüt stratejisi ile örgütün amaçlarının koordineli ve bağlantılı bir uyumla yönetilmeye başlamasıdır. 1990'lı yıllara kadar organizasyonlarda insan kaynaklarının herhangi bir strateji oluşturmayı çalışma kapsamına almazken bu tarihten sonra insan kaynakları yönetiminin artık stratejiler geliştirdiğini ve uyguladığını net bir şekilde gözlemlemek mümkündür. Örneğin organizasyonlarda İK düşük ücretle fazla sayıda iş görenle mi, yoksa yüksek ücretle daha yetenekli ama az sayıda işgörenle mi çalışacağını stratejik olarak belirleme ve uygulama girişimlerinde bulunmuştur (Bingöl, 2019: 15-17).

Strateji kavramı, değişim ve gelişim için gerekli olan, örgütlerin iç ve dış çevre ile uyumunu artıran, planlanmayan ve ani gelişen durumlar karşısında ise kontrollü bir şekilde çözümler üretilmesine olanak sağlayan yönetim aracıdır. İşletme içerisinde uygulanan stratejiler analitik bir düşünce ile gerçekleştirilmeli ve mantıklı karar verme sürecinin tamamlanması ile mevcut engeller ortadan kaldırılmalıdır. İşletmelerin amaçları ile stratejileri birbirleriyle ilişkili ve paralel olmalıdır. İşletmelerin belirledikleri

stratejiler hedeflerine ve amaçlarına hizmet edecek şekilde belirlenmelidir. İşletmeler hem iç hem de dış çevreye karşı belirledikleri strateji politikaları günlük ve gelecekle ilgili uzun vadeli planlarında ayrı ayrı değerlendirmeli ve bu doğrultuda hareket etmelidir (Barutçugil, 2004: 56-57). Stratejik yönetimin görevi ve hedefi örgütün içerisinde barındırdığı değerlerin, çevre faktörünün ve mevcut kaynakların birbiriyle uyumunu yönetmesi bu doğrultuda ortaya çıkan fırsatların analiz edilerek karşılaşılan değişkenliklere göre işletme yönetimine kaynak sağlamasıdır (Yüksek, 2019: 8).

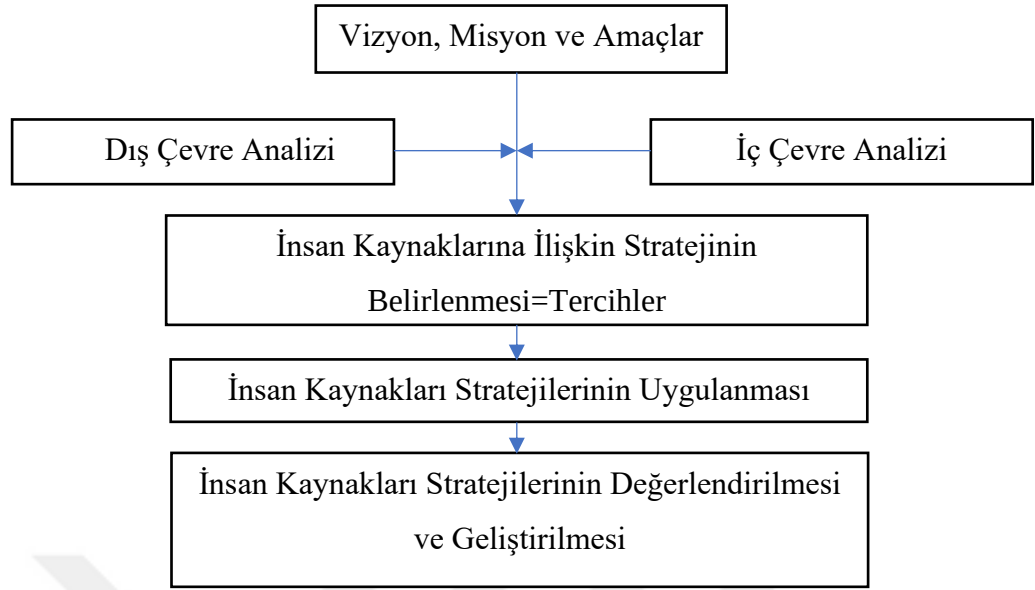
İnsan kaynakları yönetim stratejileri oluşturulurken üç önemli özellik üzerinde durulması gerekir (Armstrong, 2014: 28).

- Birinci olarak çalışanlar ekip ve bireysel performansını arttırmak için ödül ve terfi programları belirlenmelidir.
- İkincisi derin bir insan kaynakları havuzu oluşturarak, yetenekli çalışanları elde tutup, onların beceri ve tecrübelerini arttırmak için stratejiler geliştirmek.
- Üçüncüsü organizasyon içinde düzenli olarak etkinlikler gerçekleştirmek ve çalışanların performansı hedefleri koyarak bu hedefe ulaşacak faaliyetlerde bulunmak.

Organizasyonlar arasında insan kavramı en önemli rekabetçi üstünlük aracı olarak kabul edilmektedir. Günümüzde teknolojinin ve bilginin sürekli katlanarak büyümesinden kaynaklı modern organizasyonlarında kullandıkları insan kaynağının stratejik bir şekilde ele alınması ve mevcut insan kaynağına göre stratejiler belirlenmesi gerekliliği artık kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi genel olarak beş basamakta stratejik yaklaşımını belirlemekte ve çalışmayı sonuçlandırmaktadır (Barutçugil, 2004: 58-60). Bunlar;

- Organizasyon için gerekli olan stratejik amacın belirlenmesi
- Strateji planların uygulamaya alınması
- Organizasyonun hedef ve gelecek konumlandırılmasının yapılması
- İnsan kaynakları konularının ve iyileştirilmelerin belirlenmesi
- İnsan kaynakları yönetim stratejilerinin uygulanması



Şekil 3: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Şeması

Kaynak: (Barutçugil, 2004: 16).

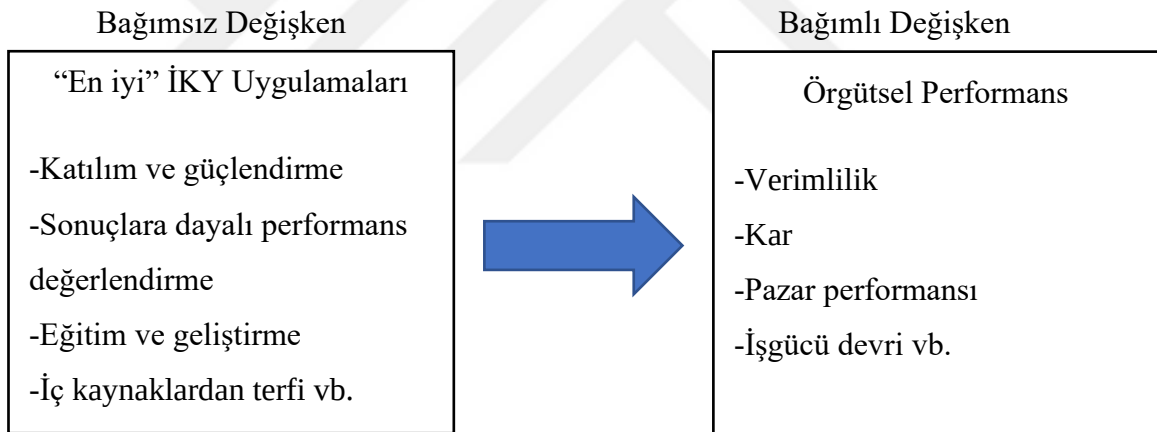
1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle birlikte üretim ve yönetim modellerinde değişimler yaşanmıştır. 1980’li yılların başına kadar insan faktörü sadece bir maliyet unsuru olarak görülmekteyken değişimlerle birlikte örgütler için insan kaynakları yönetimi stratejileri bir değer kazanmıştır (Bayat, 2008: 73). İnsan Kaynakları yönetim stratejileri iki temel değişikliğin birleşmesi ile birlikte araştırmacılar için daha özel bir konu haline gelmiştir. Birincisi klasik personel yönetimi yaklaşımından modern personel yaklaşımına geçiş. İkincisi, genel stratejik modellerin organizasyon içi yeniden yorumlanmasıdır. Bu alanda, Galbraith ve Nathanson (1978), Niniger (1980), Schuler (1981), Davis (1981), Lindtroh (1982) ve Sweet (1982) öncü olarak kabul edilmektedir. Yeni yorumlanan ve ortaya konan fikirler beraberinde eleştirileri getirmişti. Wright ve McMahan (1992), Jackson ve Schuler (1995), Kamoche (1996) tarafından sunulan teorik revizyonlardan sonra stratejik insan kaynakları yönetimini konu alan çalışmalar ve makale sayıları artmış ve kaynak kabul edilen eserler ortaya çıkmıştır. Bu çalışmaların sonucunda İKY’nin sadece işlevsel ve operasyonel bir yaklaşım değil, aynı zamanda organizasyonun stratejik yönetim süreciyle ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Martin

Alcazar ve diğeri, 2005: 633-634). Stratejik İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımları literatürde dört bölümde açıklanmıştır (Delery ve Doty, 1996: 802-803). Bunlar aşağıda incelenmiştir.

1.5.1. Evrenselci Yaklaşım / En İyi Uygulamalar

Evrensel bakış açısında, örgüt strateji ve hedefleri birbirinin aynı ya da farklı olmasına rağmen işletmelerde performansın artması için uygulanan tüm stratejilerin her işletme için olumlu bir sonuç ortaya çıkaracağı savunulur (Yüksek, 2019: 19). Bu yaklaşımın genel savunduğu tez “En İyi Uygulamalar” olarak ifade edilen yaklaşımın bütün işletmeler için yüksek derecede örgütsel performans etki edeceği ve buna katkı sağlayacağıdır. Bu görüşte, İKY uygulamalarında bağımlı ve bağımsız değişken arasında doğrudan bir ilişki ve paralellik vardır. Bu ilişki bütün örgütler için evrensel kabul edilmektedir (Gürbüz, 2013: 9-10).



Şekil 4: SİKY de Evrenselci Yaklaşım

Kaynak: (Gürbüz, 2013: 10).

Evrenselci bakış açısının ilk çıkış noktasında, değişkenlik gösteren ücretler, seçme ve işe yerleştirme yöntemleri, uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetleri gibi çalışanların performansını değerlendirmeye ve artırmaya doğrudan katkı sağlayacak temel uygulamalar ele alınmışken, ilerleyen dönemde çalışmalar; çalışanın işletmeye bağlılığı, problem çözmede uzman kadro oluşturma, takım çalışmasının güçlendirilmesi, çalışmaya teşvik etme, iş planlarının oluşturulması ve ödeme sistemlerindeki yeniliklerin

uygulanması gibi yeni alanlara kaymıştır (Bayat, 2008: 75). Birçok araştırmaya göre en iyi uygulamanın tam olarak ne olduğu konusunda uzmanlar tarafından görüş birliği sağlanamamıştır net olarak çerçevesi çizilmiş kuramsal bir kesinlik bulunmamaktadır (Keçecioğlu ve Ünnü, 2009: 1177).

1.5.2. Koşulsal (Durumsal) Yaklaşım / En İyi Uyum Yaklaşımı

Koşulsal yaklaşımda, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki stabil durum bağlamsal değişkenlerden etkilenecek farklılık göstermektedir. Bu yaklaşımda insan kaynaklarında uygulanan yöntemler sonucunda ortaya çıkacak performansa etki eden değişkenlerden kaynaklı en yüksek performans elde etme savı ortadan kalkmaktadır. Koşulsal yaklaşım en temelde “En İyi Uygulamalar” kavramını reddetmekte bunu yerine “En İyi Uyum” fikrini ortaya koymaktadır. Evrensel yaklaşımın karşıt bir görüşü olarak değerlendirilen koşulsal yaklaşımda, doğrusallığın yerini koşulsallık almıştır (Yıldırım, 2015: 42).

İKY kapsamında “En İyi Uyum” belirlenirken teknolojik gelişmeler, örgütün iş şeması, finansal durum ile birlikte örgüt iç ve dış etkileyenlere göre değişiklik gösteren özellikler dikkate alınmıştır. Koşulsal/Durumsal yaklaşımın etki alanında olan üç değişken bulunmaktadır (Ataman, 2020: 49).

- Stratejik değişkenler: İşletme ile performansa katkı sunacak uygulamaların doğrudan uyum düzeyine etki edecek ilişki için olması gerekmektedir.
- Örgütsel değişkenler: Teknolojik gelişmelerle birlikte örgütün yapısı ve içsel politik uygulamaları işlenmektedir.
- İçsel faktörler: Rekabet avantajı, ekonomik ve istihdam işlenmektedir.

Ayrıca durumsal yaklaşımda, işletme stratejisi ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki uyumun tek başına yeterli olmadığı bu durum değerlendirilirken örgüt içi çalışanların bireysel özellikleri ile örgüt stratejilerinin oluşturulması sırasında ortaya çıkacak gelişmelerin karşılıklı uyum ve ilişki içerisinde olması gerektiği belirtilmiştir (Keçecioğlu ve Ünnü, 2009:1178).

1.5.3. Konfigürasyonel Yaklaşım

Konfigürasyonel yaklaşım, evrensel ve koşulsal yaklaşımlara göre daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Konfigürasyonel yaklaşımda iç ve dış faktörlerin birbirleri ile uyumlu hareket etmesi gerekir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında yatay uyum göze çarparken, iç ve dış faktörler arasında dikey uyum gözlemlenmektedir (Delery ve Doty, 1996: 808-813).

Konfigürasyonel yaklaşım da insan kaynakları yönetim sistemleri basit uygulamalar yerine daha ayrıntılı uygulamalar kullanmaktadırlar. Bu uygulamalar ile çalışan performansı arasında da tutarlı ve güçlü bir ilişki olmalıdır. Çalışan performansına etki eden etkenler farklı zamanlarda, farklı biçimlerde ortaya çıkabilirler. İnsan kaynaklarının görevi bu etkenleri doğru zamanda doğru şekilde kullanarak performansa olumlu katkı sağlayacak bir sinerji ortaya çıkarmaktır (Biçer, 2004: 71).

Konfigürasyonel yaklaşım kendi içerisinde üç farklı görüş ile açıklanmaktadır (Delery ve Doty, 1996: 808-813).

- Uygulamalar arasındaki basit görüşe göre tüm durum ve koşullarda çalışma sistemleri aynı etkiyi yaratır. Diğer yaklaşımlardan farklı olarak bütünleyici bir bakış ile konulara yaklaşılmaktadır.
- İkinci görüşe göre insan kaynakları uygulamaları işletme stratejileri çerçevesinde gelişir ve dönüşür. Tüm uygulamalar bu stratejilere bağlı olarak ortaya çıkar.
- En karmaşık görüş olarak ortaya atılan yaklaşımda ise insan kaynakları uygulamalarının birleşerek çalışma sistemlerine katlı sağlayacak veriyi ortaya çıkarması ve uygulamaların birbirleri ile uyumlu olarak etkinliğin artıracağı savunulmaktadır.

Tablo 2

Durumsal, Konfigürasyonel ve Evrensel Yaklaşımların Karşılaştırılması

Varsayımlar	Durumsallık	Konfigürasyonel	Evrensellik
--------------------	--------------------	------------------------	--------------------

Teorilerin doğası	Durumdan duruma göre değişen analizler	Bütüncül sentezler	Değişmeyen analizler, sabit uygulamalar
İK uygulamaları arasındaki ilişkiler	Tekyönlü ve basit ilişkiler	Karşılıklı ve karmaşık ilişkiler	Tekyönlü ve basit ilişkiler
Uygulamaların başarılı olduğu koşullar	Durumdan duruma göre değişen başarı koşulları	Her bir işletme için tek bir başarı noktası	Her işletme aynı uygulama ile başarılı olur
Değişimin türü	Artan değişim	Temel yapıyı bile etkileyebilen köklü değişimler	Çok az değişim
Değişimin zamana göre dağılımı	Sürekli ilerlemeler	Parça parça ani artışlar	Azalarak artan değişim
Varsayımların etkinliği	Durumsal içeriğe göre karar verilmesi	Eşsonuçluluk farklı başlangıç koşullarından aynı sonuçlara ulaşılması	Her durumda aynı kararlar, aynı uygulamalar ve aynı sonuçlar

Kaynak: (Biçer, 2004: 74).

1.5.4. Bağlamsal Yaklaşım

İnsan kaynakları yönetim stratejilerine bağlamsal yaklaşım tarafından evrensel, durumsal ve konfigürasyonel yaklaşıma göre daha geniş ve kapsamlı öneriler sunulmaktadır. Özellikle bu yaklaşımda yönetsel olarak karar alırken ortaya çıkan ve değişken olarak kabul edilen dışsal ve örgütsel çevre değerlendirilmektedir. İnsan kaynakları yönetim uygulamaları oluşturulurken dışsal etken olarak bağlamsal yaklaşım kapsamında coğrafik farklılıklar, yasal prosedürler, sosyokültürel değişkenler, sendika ve benzeri kuruluşlar dikkate alınmaktadır (Ataman, 2020: 51).

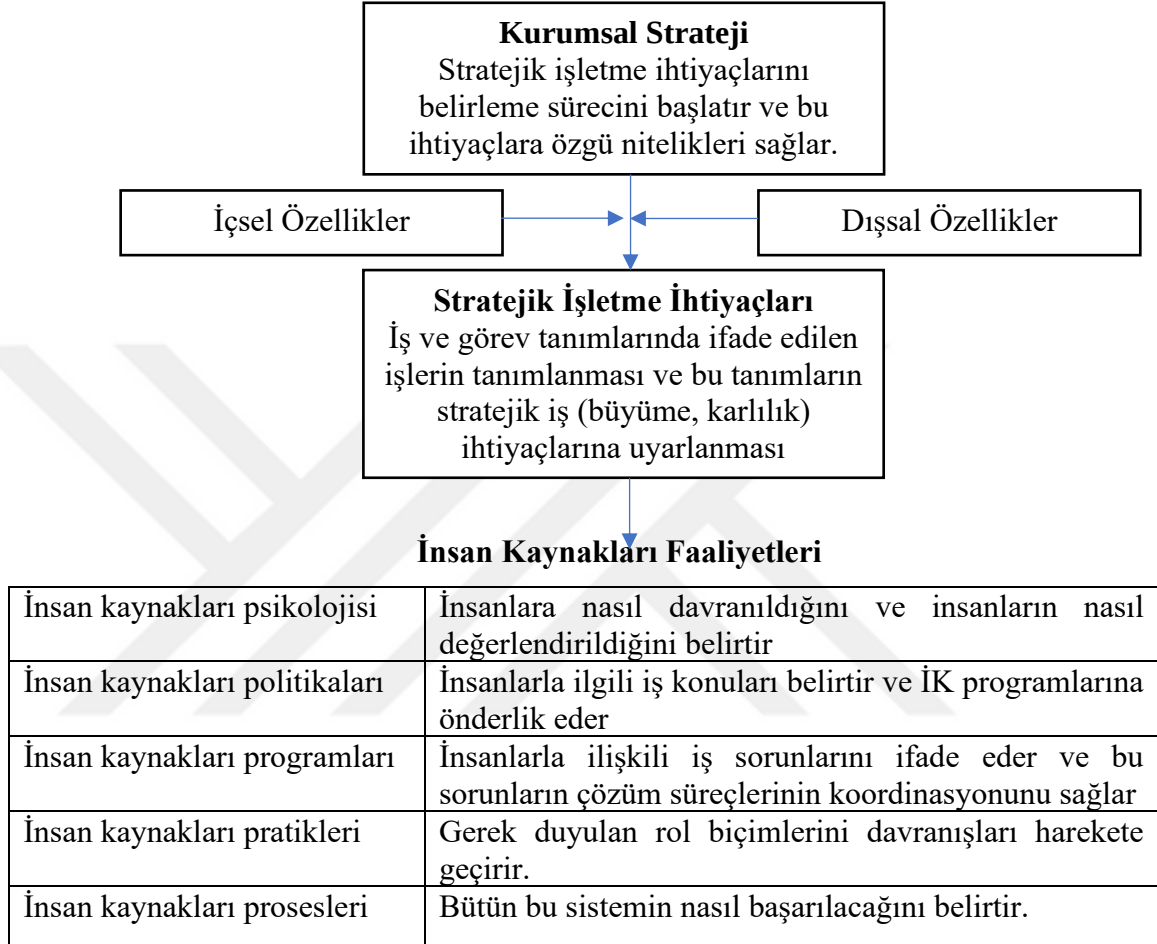
Diğer yaklaşımların bağlamı sadece koşulsal bir etken olarak değerlendirmelerinin aksini bu yaklaşımda bağlam hem koşulsal, hem de işletmenin insan kaynakları stratejilerine göre değişen ve dönüşen bir etken olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşıma göre insan kaynakları yönetim stratejileri değerlendirilirken sadece işletme hedefleri ve iç etkenlere bağlı kalınması doğru değildir. Bununla birlikte İKY sistemlerinin dışsal ve bağlamsal etkilerine de odaklanmak gerekmektedir (Keçecioğlu ve Ünnü, 2009: 1179).

1.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde 5P Modeli

Sürekli değişen İKY uygulamaları ile işletme stratejilerinin birbirleri ile daha uyumlu hale gelmesi için Schuler (1992) tarafından İKY stratejileri kapsamında 5P modeli ortaya çıkarılmıştır (Yıldırım, 2017: 27). Bu model sayesinde işletme stratejisi ve ihtiyaçları bir bütün olarak ele alınmaktadır. İK politikaları ile işletme içindeki diğer politikalar uyumlu hale getirilmekte, tüm kadroların uygulamayı benimsenerek sisteme tam uyumu sağlanmaktadır (Biçer, 2004: 35). 5P modeli aşağıda detaylandırılmıştır.

- İnsan Kaynakları Psikolojisi: Çalışanların yaptıkları iş sonucunda aldıkları ücretin yanı sıra işletmeye bağlılıklarını ve onlara verilen değeri ortaya çıkaran uygulamaların bütünü olarak ele alınmaktadır. İşletme içinde kültürel ve sosyal etkinliklerin örgüt içinde çalışanlar üzerinden nasıl bir etki bıraktığı ile ilgilenir.
- İnsan Kaynakları Politikaları: İşletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli olan işgören tedarikinin sağlanması, mevcut çalışanların performans ve verimliliğini arttırmak için çalışmaların yapılması, iş güvenliği ve maliyetleri azaltacak şekilde tasarruf stratejilerinin belirlenmesi, personel devir hızı, kariyer planlaması ve eğitim geliştirme gibi insan kaynakları yönetiminin esas görevleri ile ilgili belirlenen çalışmaların tamamını içermektedir.
- İnsan Kaynakları Programları: İşletme faaliyetlerini stratejik olarak belirlemek ve tüm örgüt içerisine bu faaliyetlerin yayılmasını sağlanması hedeflenmektedir.
- İnsan Kaynakları Pratikleri: Etkin lider bir yönetim oluşturulması hususunda pratiklerin belirlenmesi ve lider tarafından performansı olumlu yönde etkileyecek stratejilerin ortaya çıkarılmasıdır.

- **İnsan Kaynakları Prosesleri:** Bu kapsamda, örgüt içerisindeki tüm faaliyet ve etkinliklerin birbirleri ile uyum içerisinde olması anlamına gelir. Faaliyetlerin nasıl, nerede ve ne hangi zaman diliminde gerçekleşeceğini tanımlaması yapılır.



Şekil 5: İnsan Kaynakları Yönetim Stratejileri 5P Modeli

Kaynak: (Biçer, 2004: 36).

1.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutları

Geleneksel İKY den farklı olarak örgüt içerisinde tüm çalışanların yönetime katılması, rekabet avantajı ve performansa katkı sağlamak adına alınan karar ve uygulamaların bütünü içeren SİKY, bunların yanı sıra örgütün genel yapısı, kültürü, değerleri, çalışan bağlılığı ve tüm bunların gelecekte ortaya çıkacak durumlarla ilişkilendirilip uyumlaştırması gibi daha kapsamlı konuları incelemektedir (Bingöl, 2019: 17).

Stratejik insan kaynakları yönetimi büyük ölçüde entegrasyon ve adaptasyonla ilgilidir. Öncelikle insan kaynakları yönetimi firmanın stratejisi ve stratejik ihtiyaçları ile tam olarak bütünleştirilir (dikey uyum). Daha sonra insan kaynakları politikaları ile bölümler arasında uyum (yatay uyum) dikkate alınır. İnsan kaynakları uygulamaları, bölüm yöneticileri ve çalışanlar tarafından günlük işlerinin bir parçası olarak düzenlenir, kabul edilir ve kullanılır (Armstrongs, 2014: 22).

Bu bölümde SİKY boyutları iki başlık altında detaylandırılmıştır. Bunlar dikey boyut (dışsal uyum) ve yatay boyut (içsel uyum) olarak belirlenmiştir. Yatay boyut stratejik insan kaynakları yönetimi için birbirinden farklı politikalar ve faaliyetler arasındaki ilişkiyi ve uyumu temsil ederken, dikey boyut örgüt ve insan kaynakları stratejileri arasındaki uyumu ifade etmektedir (Cingöz ve Akdoğan, 2015: 2).

1.7.1. Dikey Boyut veya Dışsal Uyum

Stratejik insan kaynakları yönetimi için birinci boyut dikey veya dışsal uyum olarak kabul edilmektedir (Bingöl, 2019: 18). Dikey veya dışsal uyum, insan kaynakları uygulamaları ile işletme stratejilerinin bütünleşmesi veya uyumlaştırılmasını hedeflemektedir. İnsan kaynakları yönetimi, belirledikleri stratejiyi hayata geçirmek için bu stratejilerle uyumlu olacak insan kaynakları uygulamalarını seçmeye özen gösterirler (Cingöz, 2011: 50). Bunun nedeni, insan kaynakları uygulamaları ve işletme stratejileri arasında tartışmasız çok net bir ilişkinin olmasıdır. İşletmenin stratejik hedeflerine ulaşması ve başarılı olabilmesi için insan kaynakları uygulamaları ile stratejilerini uyumlaştırması zorunludur (Biçer 2004: 40).

İnsan kaynakları stratejileri bazı işletme stratejilerinden etkilenmektedir (Cingöz, 2011: 50). Bunlar;

- İşletmenin, satın alınması ya da başka bir işletme ile birleşmesi gibi durumlarda, ekonomik tasarruf ve büyüme gelişme programları dahilinde ortaya çıkan stratejiler,
- Rekabet avantaj yaratacak şekilde araştırma, geliştirme ve hizmet verimini arttıracak stratejiler,

- İşletme içerisinde çalışan bağlılığı ve yönetime katılma sağlamak adına geliştirilen aktif iletişim kanallarının kullanımına ve performans artışına doğrudan katkı sağlayacak stratejiler.

İnsan kaynakları uygulamalarının dikey uyumu kullanması ve çevre ile uyumu işletmeye rekabet avantajı sağlamış olur. Buradaki rekabet avantajının öne çıkmasındaki etken işletmenin taklit edilemez bir iş gücüne sahip olmasıdır. Bireysel yetenekler ve mevcut iş gücü bir başka firma tarafından kopyalanamaz çünkü tüm yetenekler bireysel ve kişiye özeldir. Bu yetenekler ve iş gücü, işletme stratejileri ile uyumlu hale getirildiğinde rekabet avantajı ortaya çıkmış olacaktır (Bingöl, 2019: 19).

1.7.2. Yatay Boyut veya İçsel Uyum

Stratejik insan kaynakları yönetiminde yatay boyut veya içsel uyum, İKY uygulamalarının sonuca ulaşması ve tutarlı olması ile ilişkilidir. Yatay uyumun ortaya çıkması için insan kaynakları uygulama ve sistemlerinin birbirleri ile tam uyumlu olmaları gerekir. Bunun gerçekleşmesi için hedef, bireysel insan kaynakları uygulamalarından, insan kaynakları yönetim uygulamalarına geçilmesidir. Üzerinde durulan temel görüş her uygulamanın bir diğerine bağlı olarak düşünülmesi gerektiğidir. Uyum için olmazsa olmaz bu şart aranmaktadır. Tüm sistem birbiriyle uyumlu hareket halinde ise insan kaynakları uygulamaları üzerinde bu performansı etkileyecektir. Örnek vermek gerekirse, firmanın ücret politikası, performans ölçütleri ve kariyer planlaması birbirleriyle uyumlu ve sistemle bir bütün halinde çalışıyor ise, bu durum örgüt içi performansı olumlu yönde etkileyecektir (Cingöz ve Akdoğan, 2015: 6).

Yatay boyut incelendiğinde araştırmacılar tarafından ortaya konulan 6 bileşen dikkat çekmektedir. Bileşenlerin birbirleriyle uyumlu olmamaları işletmeler için zaman ve finansal kayıp anlamına gelmektedir. Bu bileşenler arasındaki uyum işletme yönetimi ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki uyumu temsil etmektedir (Baird ve Meshoulam, 1988: 123). Yatay uyum bileşenleri;

- Yönetim bilinci
- Fonksiyon yönetimi

- Portföy halinde programlar
- Personel yetkinlikleri,
- Bilgi teknolojileri ve çevre bilinci

Stratejik insan kaynaklarındaki asıl hedefin çalışanların eğitim ve kariyerlerini planlarken bununla birlikte örgüte bağlılığını geliştirecek faaliyetleri ve uygulamaları birbiriyle uyumlu bir şekilde ortaya koymak olduğu kabul edilmektedir. İnsan kaynakları departmanı politika ve stratejilerini örgütün diğer politika ve stratejileri ile uyumlu hale getirmeli, tüm birimlerin gelişimi birbirine entegreli bir şekilde sağlanmalıdır. Bölümler, değişimleri ve gelişimleri güncel takip etmeli eğer bu gerçekleşmiyorsa uyumsuzluk ortaya çıkarılmalı ve insan kaynakları tarafından uyumlu hale getirilmelidir (Biçer 2004: 52).

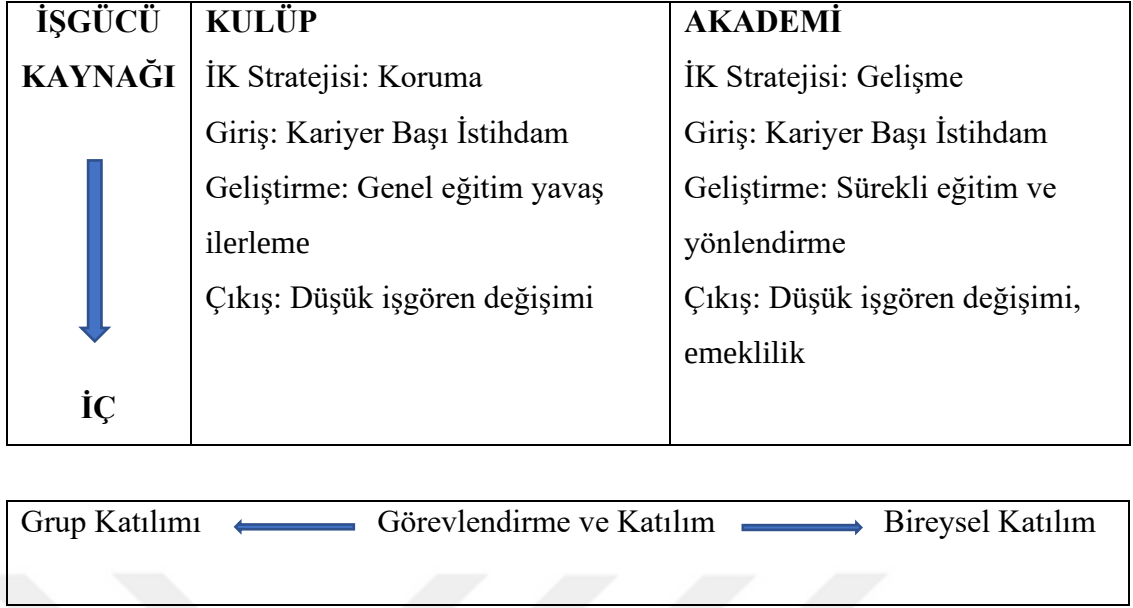
1.8. İnsan Kaynakları Stratejileri ve Politikaları

Rekabet ortamının yoğunlaşması, teknolojik gelişmeler, demografik ve sosyokültürel değişimlerdeki artış, ekonomik anlamda dalgalanmalardaki sıklık ve son olarak organizasyonlar arası satın alma ve birleşmelerdeki artışlardan dolayı strateji ile insan kaynakları yönetiminin bütünleşmesi gerekmektedir. Bütünleşme sağlandığında, karmaşık büyük örgütsel sorunlara daha farklı bir bakış açısıyla çözüm sunulacaktır. Ayrıca, işletmenin hedef ve amaçları belirlenirken insan kaynakları yönetiminin katkısı yönlendirici olacaktır. Böylece kararlar sadece üst yönetim tarafından alınmayacak aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin tecrübesinden yararlanılacaktır (Barutçugil, 2004: 66-67).

İşletmeler, geçmişten günümüze hedeflerine ulaşmak için stratejiler belirlemektedir. Özellikle son dönemde uygulanan stratejilerde farklılıklar göze çarpmaktadır. En önemli farklılık olarak insan faktörünün artık stratejik bir öneme sahip olduğunun kabul edilmiş olmasıdır. Günümüzde insan kaynakları yönetimi tarafından geliştirilen stratejilerde insan faktörü üzerinden şekillendirilmesi ve verimli kullanılması sonucu rekabet avantajının oluşacağı açıktır (Türk, 2006: 71).

Jeffrey Sonnenfeld ve Maury Peiperl tarafından geliştirilen ve insan kaynağı kullanımında işletmelerin kategorize edildiği ve faaliyet gösterdikleri pazarlara göre politikalar bir bütün olarak ifade edilmiştir. Şirketler bu kategorilerde (1) kulüpler, (2) beyzbol takımları, (3) akademiler ve (4) kaleler olarak tanımlanmıştır. Bu kategorizasyon daha önce Raymond Miles ve Charles Snow tarafından, (1) savunucular (düşük maliyetli üreticiler), (2) araştırmacılar (ürün farklılaştırıcılar ve yenilikçiler), (3) analizciler (başarılı araştırmacıların taklitçileri ve odaklanmış operasyonlar) ve (4) reaktörler (işlevsiz şirket stratejileri) olarak belirlenmiştir. **Kulüp**, olarak ifade edilen işletmeler işgücü devir oranı düşük ve maliyet odaklı çalışan kurum ve kuruluşlardır. Örnek olarak banka ve hava yolu şirketleri verilmektedir. Eğitimler genel ve herkesi kapsayacak niteliktedir. **Beyzbol Takımı**, kategorisinde değerlendirilen organizasyonlar danışmanlık hizmeti veren işletmeler, reklam ajansları ve yazılım şirketleridir. Bu şirketler için yenilikçi olmak önemlidir. Ürün ve hizmet geliştirirken en önemli odak noktası yenilikçi olarak değerlendirilmeleridir. İşgücü devir oranı yüksektir. **Akademi**, kategorisindeki işletmeler ilaç sanayi, otomotiv ve elektronik hizmet sağlayıcılarıdır. Bu kategorideki işletmeler kulüp ve beyzbol takımları kategorisinin karması gibidir. Hem yenilikçi ürünler hedeflenirken hem de rekabet üstünlüğünü sağlamaya çalışılmaktadırlar. İşgücü devir düşüktür. **Kale** kategorisindeki işletmeler ise tekstil, mağazacılık, yayıncılık ve otelleri içermektedir. İşgücü devir oranı yüksektir. Bu kategoride her işletme kendine özgün içinde bulunduğu şartlara göre politika üretmektedir (Greer, 2003: 246).

DIŞ 	KALE İK Stratejisi: Tasarruf Giriş: İstihdam Geliştirme: Temel yetenekleri koruma Çıkış: Sık işgören değişimi	BEYZBOL TAKIMI İK Stratejisi: İstihdam Giriş: Her aşamada istihdam Geliştirme: İş başı eğitimi Çıkış: Sık işgören değişimi
---	---	--



Şekil 6: Stratejik İnsan Kaynakları Politikaları

Kaynak: (Greer, 2003: 247).

İnsan, ürün ve hizmetin ortaya çıkışındaki en değerli ve en dinamik kaynaktır. Verimlilik ve kalite bu kaynak etrafında şekillenmektedir. Bundan dolayı, belirlenen işe uygun sayıdaki nitelikli iş gücünün tedarik edilmesi ve bunun en verimli şekilde kullanılması, organize edilmesi işletme stratejilerinin gerçekleşmesi ve rakiplere karşı üstünlüğün oluşması için en temel ihtiyaçtır. İnsan kaynakları yönetim politikaları bu ihtiyaca cevap vermek adına ortaya konmakta ve geliştirilmektedir. Aşağıda bu politikalardan bazılarına değinilmiştir.

- İlk olarak, “Stratejilerin gerçekleşmesi için gerekli olan insan kaynağına sahip miyiz?” sorusuna yanıt aranmaktadır.
- İş analizi yapıldıktan sonra kaç kişilik ve hangi niteliklere sahip iş gücüne ihtiyaç olduğu belirlenmekte ve işgücü tedarik politikası belirlenmektedir.
- Hangi çalışanlara, hangi düzeyde eğitim gerektiği ve bu doğrultuda verilecek eğitimin planlamasının nasıl yapılacağı,
- İşgöreni işe yerleştirirken hangi yöntemlerden yararlanılacağı,
- İşletme içindeki inanç, kültür ve değerler sisteminin gelişmesi için ne tür çalışmaların yapılacağı,

- Yeni işe girenler için adaptasyon sürecinin nasıl yapılacağı ve onlar için hangi eğitim ve geliştirme basamaklarının uygulanacağı,
- Çalışan bağlılığı ve işletmeye güven sağlanması için uygulanacak performans değerlendirme ölçütlerinin ve ücretlendirilmenin nasıl belirleneceği,
- Stratejilerin uygulanması ve verimli bir şekilde devamlılığını sağlamak için çalışmalar yaparken, aynı zamanda çalışanlar için disiplinli ve esnek yapıda bir çalışma ortamının sağlanmasına yönelik nasıl adımlar atılacağı,
- İşletme içerisinde terfi ve yeni görev tanımlarındaki kriterlerin ve kişilerin hangi yöntemle ve nasıl seçileceği,
- Mevcut iş gücünü elde tutmak ve nitelikli personeli kaybetmemek için onlara ne tür çalışmalar yaparak örgüte bağlılıklarını ve performanslarının artışı sağlayacağı,
- Çalışanların performansına, moral ve motivasyonlarına etki edecek ne tür çalışmaların yapılabilmesine,
- Çalışanların toplu pazarlık, grev, sendikalaşma gibi durumlarında ne tür politikalar sunulacağına,
- Çalışanların yasal hakları, iş sözleşmeleri ve yasal sorumlulukları ile ilgili ne tür politikalar geliştirileceğine karar vermektedir.

Bu politikalar insan kaynakları yönetimi tarafından belirlenir ve örgüt stratejileri değiştikçe buna göre tekrar düzenlenir ve örgütün belirlediği stratejiler doğrultusunda hayata geçirilir (Barutçugil, 2004: 72-75).

BÖLÜM 2: B2C E-TİCARET YÖNTEMİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL İNCELEME

Araştırmamızın bu bölümü, e-ticaretin tanımını, modellerini ve tarihsel gelişimiyle birlikte bu doğrultuda araştırmanın konusunu içeren B2C e-ticaret modelinin ayrıntılı kavramsal analizini içermektedir.

2.1. E-Ticaret Tanımı ve Araçları

Ülkemizde, Elektronik Ticaret Kordinasyon Kurulu (ETKK) tarafından Mayıs 1998 raporun da e-ticaretin temel tanımı; Bireylerin ve kurumların kapalı yada açık bilgisayar ağları üzerinden sayısal verilere dayanarak ortaya çıkan görüntü veya sesli argümanlar ile elde edilen, içerisinde geleneksel ticaretin; tedarik, pazarlama ve satış gibi tüm bileşenlerini barındıran, güvenli ödeme adımının tamamlanması ve ürünün alıcıya ulaşması ile son bulan ticari faaliyetlerin bütününe içeren sistem olarak yapılmıştır (Civelek, 2017: 28).

Bu tanım gibi e-ticaret hakkında birçok kurum ve uluslararası organizasyon e-ticaretin sınırlarını ve çalışma sahasını belirleyerek tanımlamalar geliştirmiştir. Dünya ticaret örgütü (DTÖ), e-ticareti bilgisayar ağları üzerinden üretim, tedarik, reklam ve satışın sağlanması mal ve hizmetin bu ağlar üzerinden elde edilmesi olarak tanımlarken, Birleşmiş Milletler (BM), çok kısa bir ifade ile ticaretin elektronik ortamda gerçekleştirilmesi kapsamına giren tüm iş ve işlemler olarak belirlemiştir (Canpolat, 2001: 1)

E-ticaret, bilgisayar veya başka iletişim araçları ile internet ya da diğer bilgisayar ağları üzerinden gerçekleşmektedir. Bilgi teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte iletişim teknolojisi araçları da buna bağlı olarak gelişmiştir böylece ticaretin sanal ortamda yapılmasına olanak sağlayan yeni bir oluşum ortaya çıkmıştır. Son dönemdeki internet kullanımdaki artış yenilikçi birçok işletmenin bu alanda faaliyet gösterdiğini ve ticaretini farklı alışveriş sistemleri oluşturarak sanal ortamda şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. İşletmelerin, pazarlama teknikleri ve reklam stratejileri e-ticaret kanalları üzerinden şekillenmiştir. Klasik alışveriş alışkanlıkları bu gelişmelerle ve internetin yaygın

kullanılmasıyla değişmeye başlayarak yerini elektronik ortamdaki ticaret sistemlerine bırakmaya başlamıştır (Yüksek, 2020: 9).

Ticarette rekabet ortamı da internetin gelişmesiyle değişmiştir. Rekabetteki en güçlü faktörlerin başında e-ticaret sektöründeki fiyat avantajları gelmektedir. İnternet üzerinden gerçekleşen mal ve hizmet satışlarında klasik ticarete göre daha avantajlı fiyatlarla karşılaşmaktadır (Özel, 2013: 1-2). Ayrıca e-ticaret, klasik ticarete göre uluslararası arenada işletmeler için daha büyük pazar payına sahip olmalarına olanak sağlamaktadır (Yumuşak, 2001: 3). Pazardaki paylarını ve şanslarını artırmak için işletmelerin elektronik ortamdaki ticaret kanallarının tümünü kullanmaları ve teknoloji ile ticaretlerini en verimli şekilde uyumlu hale getirmeleri gerekmektedir. Bunu gerçekleştiremeyen işletmelerin varlığını sürdürmeleri, değişime ayak uydurmaları mümkün değildir. Tüm işletmeler elektronik ortamda gerçekleşen ticari faaliyetlerden rekabet avantajı sağlayacak kaynakları üretmelidir (Poirier ve Bauer, 2000: 38-39).

E-ticaret doğrudan ve dolaylı olarak iki farklı şekilde gerçekleşmektedir. Dolaylı e-ticarette hizmet veya mal elektronik ortamda satın alınırken teslimat geleneksel yöntem ile sağlanmaktadır. Doğrudan e-ticarette ise mal ve hizmet sanal ortamda gerçekleştiği gibi teslimatta yine elektronik ortamda sağlanmaktadır (Canpolat, 2001: 2).

Alıcı ve satıcının elektronik ortamda gerçekleştirdiği mal ve hizmet alışverişi 7/24 açık olan çevrimiçi mağazalar aracılığı ile sağlanmaktadır. İşletmelerin ürün satış fiyatını belirlerken hesapladıkları ürün maliyet kalemlerinin bazılarının elektronik ortamdaki satışta dikkate alınmayacak kadar az olması ürünlerin fiyatları belirlenirken işletmeler için fiziksel mağazalara göre fiyat avantajı yaratmaktadır. Örneğin satışın gerçekleştirildiği fiziksel ortamın kiralama maliyeti, satış sonrası işletme maliyetleri, satın alma maliyetleri klasik ticarete göre çok daha düşüktür (Civelek ve Sözer, 2003: 133).

İşletmeler için en önemli kriterlerden birisi kuşkusuz fiyat avantajı sağlamak adına mevcut maliyetleri düşürmektir. Klasik ticarete ki gibi fiziksel ortamda farklı bölgelerde yüksek satış rakamları yakalamak adına mağazalar açmak beraberinde yüksek maliyetler ve iş yükü oluşturmaktadır. E-ticaret yönteminde işletmeler birçok maliyet kalemine

katlanmadan 24 saat açık bir mağaza elde etmiş olurlar. Bununla birlikte e-ticaret, mevcut satış hacmiyle birlikte fiziksel satışlara da doğrudan katkı sağlamaktadır. İnternet sitesinde sunulan bilgi ve hizmet sayesinde tüketiciler mağaza ve ürünler hakkında detaylı bilgilendirilmektedir. Böylece zaman kaybı önlenirken, mağazaya gelen her kişi yüksek oranda potansiyel müşteri olacaktır böylece bu durum satış oranlarına olumlu yönde katkı sağlayacaktır (Grando ve Gosso, 2005: 78).

Ülkemizde e-ticaret Mayıs 2015'te alınan 6563 sayılı kararla bir tanıma kavuşmuş ve kavram hukuki bir zemine oturtulmuştur. Bu tanım neticesinde e-ticaret karşılıklı ticaret içerisinde bulunan kişi veya kurumların fiziki bir ortam yerine elektronik bir ortamda ticaretlerini gerçekleştirmeleri olarak belirtilmiştir. İnternet ortamında gerçekleşen alışverişte taraflar birbirlerine karşı sorumluluklarını, mal ve hizmet satış koşullarını içeren sözleşme ve gizlilik metinlerini kabul ederek gerçekleştirmektedirler. Her alışveriş özelinde yükümlü olacakları şekilde düzenlemeler yapılmış mal ve hizmet alışverişi tamamlanıncaya kadar taraflar bu doğrultuda yükümlülüklerini yerine getirmeye zorunlu hale getirilmiştir (Yüksek, 2020: 14).

E-ticaret sadece bilgisayar ya da telefon üzerinden yapılan alışveriş işlemleri olarak değerlendirildiğinde tanım eksik ifade edilmiş olacaktır. Bu araçların yanı sıra temel olarak bu araçlara yardımcı araçlarda bulunmaktadır. E-ticaret araçları olarak ; Telefon, televizyon, bilgisayar, internet, faks, elektronik ödeme ve para transfer sistemleri (EFT), elektronik veri değişimi (EDI) ve telekomünikasyon kabul edilmektedir. Bu araçlar yardımıyla gerçekleşen alışverişler e-ticaret kapsamına girmektedir. Alışverişin gerçekleşmesi için belirtilen bu araçlar birbirini tamamlayıcı özellik taşır. Böylece alıcı ve satıcı yüz yüze gelmeden elektronik ortamda alışverişini tamamlamış olur. Özellikle e-ticaretin ivme kazanmasında internet aracının küresel anlamda yaygınlaşmasının payı büyüktür. İnternetin insanlar ve şirketler arasındaki mesafeyi ortadan kaldırması ticari faaliyetlerinde yeniden dizayn edilmesinin önünü açmıştır. Hem üreticiler hem de tüketiciler için coğrafi sınırlar engel olmaktan çıkmıştır (Coşkun, 2004: 246). E-ticarette kullanılan araçları klasik ve çağdaş olarak kategorize etmek mümkündür. Kullanılan tüm araçlar alıcı ve satıcı arasındaki ticari faaliyetler sırasında gerçekleşen işlemleri kolaylaştırmak için varlığını sürdürmekte ve gelişme kaydetmektedir (Bucaklı, 2007: 48).

Tablo 3
E-Ticarete Kullanılan Araçlar

Klasik Araçlar	Çağdaş Araçlar
Televizyon-Radyo	İnternet
Telefon	FTP
Faks	Elektronik Posta
Elektronik Ödeme ve Para Sistemleri	Konferans Sistemleri
Atımlar	Telekonferans
Kredi Kartları	Data Konferans
POS Cihazları	Video Konferans
Intranet: Kapalı Bilgisayar Ağları	Mobil İletişim Teknolojisi (GSM)
Elektronik Fon Transferleri (EFT)	Kısa Mesaj Servisi (SMS)
Elektronik Veri Değişimi (EDI)	WAP: Telsiz Uygulama Programı

Kaynak: (Bucaklı, 2007: 49).

2.2. E-Ticaret'in Dünya'da ve Türkiye'de ki Gelişimi

2.2.1. Dünya'da E-Ticaret'in Gelişimi

E-ticareti teorik yeni bir dönemin başlangıcı olarak incelemek ve tanımlamak yerine, teknolojinin ve bilgi alışverişinin hızlı bir şekilde gelişmesiyle beraber ticari faaliyetlerin artık farklı platformlarda ve yöntemlerle gerçekleştirilmesini ve dolayısıyla bununla birlikte ortaya çıkan teknolojik altyapıya bağlı yeni bir ticari model olarak değerlendirilmek gerekmektedir (Yahyagil, 2001: 19).

1960'lı yıllarda ABD'de üniversiteler tarafından kurulan ortak ağlar üzerinden etkin kaynak alışverişi ilk kez gerçekleştirilmiştir. Bu kaynaklar elektronik ortamda gerçekleşen en eski alışveriş olarak kayıtlara geçmiştir. Bugün ki kullanılan e-ticaret altyapısının ise 1970'li yıllar itibari ile İleri Proje Araştırma Ajansı tarafından askeri alandaki çalışmalarda ilk kez temellendirildiği bilinmektedir. 1982 yılında e-ticaret alanında devrim olarak kabul edilen France Telecom tarafından icat edilen Minitel ortaya

çıkmiştir. Minitel günümüzde kullanılan internet ağının en temel hali olarak bilinmektedir. Minitel o dönemde kullanıcılarına haberleşme olanağı ile birlikte aynı zamanda elektronik ortamda alışveriş imkanı da sunmaktadır. İlk kez o dönemde elektronik ortamda banka kartı ile alışveriş yapılırken ödeme ay sonu faturaya istinaden gerçekleştirilmiştir. Bu dönüşüm ticari alanda yepyeni bir dönemin başlangıcı anlamına gelmektedir, çünkü daha önce hiçbir altyapı tarafından kullanıcılara bu hizmet sunulmamıştır. İkinci kırılma noktası ise, yine aynı yıl Gateshed SIS sistemi üzerinden James Snowball tarafından evden ilk online alışverişin yapılmasıdır (Otuzoğlu, 2017: 5).

1990'lı yıllar da dünyadaki toplam internet kullanıcı nüfusu 3 milyon seviyesinde iken bu yıllarda hem internet hem de e-ticaret kullanıcı sayısının 2000 yıllara doğru hızla artıyı gözlemlenmektedir (Yahyagil, 2001: 19).

1990 yılında Tim Bernes Lee tarafından ilk web tarayıcısı yazılmıştır. 1994'te Netscape firması tarafından geliştirilen SSL şifreleme sistemi online alışveriş kullanıcıları için güvenli hale getirmiştir. 1995 yılına gelindiğinde, Jeff Bezos, Amazon.com'u kurarak o dönem de henüz bir ticari faaliyet olarak kullanılmasa, sonraki dönem için Amazon üzerinden birçok yazılımsal sistemin temelini atmıştır (Yıldırım, 2011: 17).

OECD raporuna göre, 1996 yılında geleneksel yöntemle ticari faaliyetlerini sürdüren ve bu sayede Dünya'da sayılı önemli işletmelerden olan ABD'de Walmart, İngiltere'de Marks & Spencer, Fransa'da La Redoute ve Japonya'da Jusco gibi bazı Dünya'nın dev işletmelerinin bir ticari faaliyet olarak e-ticaret modelini ilk kez kullanmaları Dünya ticaretinde yeni bir sayfanın açıldığını kesinleştirmiştir. Bu işletmeler hem mevcut sermaye güçleri hem de geleneksel ticaretteki tecrübeleri sayesinde hızlı ve doğru adımlar atarak e-ticarete kısa sürede başarılı olmuşlardır. Bununla beraber bu dev işletmeler, diğer pek çok büyük ve küçük ölçekli işletmeye bu alanda öncülük etmişlerdir. Böylece e-ticaret pazar payı kısa sürede katlanarak gelişmiştir. 1999 yılına gelindiğinde internet kullanıcı nüfusu tüm dünyada 250 milyona ulaşırken OECD 2000 yılındaki raporuna göre bu kişilerin yaklaşık 63 milyonu internet üzerinden e-ticaret yöntemi ile alışveriş yaparak dünya ekonomisine 110 Milyar Amerikan doları katkı sağlamışlardır (Yahyagil, 2001: 19).

2002 yılında e-ticaret sektöründe oldukça önemli bir gelişme yaşanmıştır. 1.5 Milyar Amerikan dolarına PayPal satın alınmış ve sanal mağazacılık bu el değiştirme ile birlikte yeni belirlenen şirket politikaları neticesinde hızla gelişmeye başlamıştır. 2000’li yıllarda önemli e-ticaret firmalarının el değiştirdikleri ve bu sayede firmaların çok ciddi piyasa değerlerine eriştiği bilinmektedir. 2007 yılında Business.com 345 Milyon Amerikan dolarına, 2009 yılında Amazon 928 Milyon Amerikan dolarına satın alınması bunlara örnek olarak verilebilmektedir. 2010 yılındaki Amerika Birleşik Devletlerin deki e-ticaret satış rakamı 173 Milyar Amerikan dolarına ulaşmıştır (Yıldırım, 2011: 17-18).

E-ticaret alanında, 90’ların başından günümüze kadar ki geçen sürede gündemi belirleyen ve gelişmelerin merkezi konumundaki öncü ülkeler; ABD, İngiltere, Çin ve Kuzey Avrupa’dır (Yüksek, 2020: 33). Bu ülkelerdeki gelişmeler ve şirket piyasa değerleri tüm dünya tarafından yakından takip edilmektedir. 1995’te kurulan ve ilk olarak sadece kitap satışı ile faaliyetini sürdüren Amazon 20. yılında elektronik, giyim, otomotiv, yazılım, gıda gibi birçok alanda milyonlarca ürün yelpazesıyla 246,54 Milyar Amerikan doları piyasa değerine ulaşmıştır (Otuzoğlu, 2017: 6). Forbes’ın Temmuz 2020 de yayınlanan raporuna göre 650.000 işçi istihdamı ile güncel piyasa değeri 1.49 Trilyon Amerikan dolarına ulaşmıştır (www.forbes.com, 2020). Bir diğer örnekte ise e-ticaret alanında faaliyet gösteren eBay firması da Amazon gibi 1995 te kurulmuştur. Daha çok ikinci el ürünlerin alışverişinin sağlandığı bir açık artırma sitesi olarak faaliyetini sürdüren eBay sadece bir yılda (2015-2016 arasında) cirosunu %3 artırarak 2.32 Milyar Amerikan dolarından 2.40 Milyar Amerikan dolarına çıkarmıştır (www.dunya.com.tr, 2017). Merkezi Çin’de bulunan 1999 yılında Jack Ma tarafından kurulan ve içerisinde 7 farklı internet alışveriş sitesi bulunduran Alibaba’da diğerlerine benzer bir grafik çizmektedir. Ali baba 2014 yılında halka arz olduğunda bu tarihin en büyük halka arzı olarak kabul edilmiştir (www.bbc.com, 2014). 2021 ocak raporuna göre piyasa değeri 627 Milyar Amerikan doları seviyesini aşmıştır ve bu tarihte dünyanın en değerli 9. Şirketi konumundadır (www.ekonomist.com.tr, 2021).

2019 yılında dünya üzerinde toplam 4.47 Milyar insanın internet kullanıcısı olduğu tespit edilmiştir. Son bir yılda bu rakam yaklaşık %10 artış göstermiştir. Dünya’da ki genç nüfus

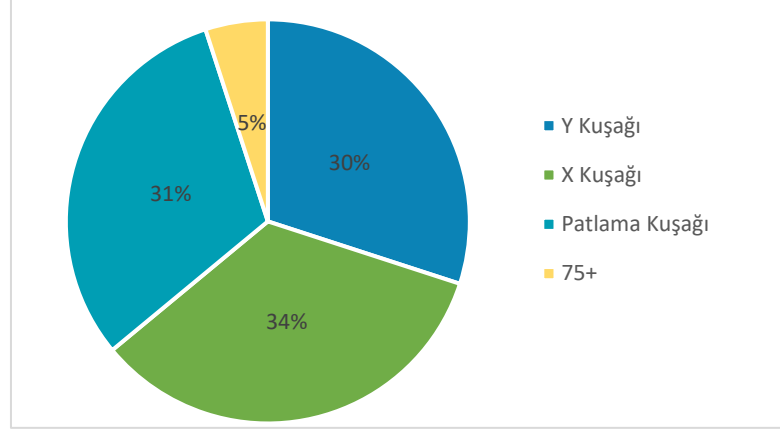
popilasyonunu internet ile olan uyumu neticesinde her geçen kullanıcı sayısı artmaktadır. Buna bağlı olarak elektronik ortamda gerçekleşen alışveriş rakamlarında da artış gözlemlenmektedir (Gugu, 2020: 17). Yapılan bir araştırmaya göre 2019 yılı Dünya e-ticaret harcamalarının rakamsal tablosu aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4
Dünya'da ki E-Ticaret Harcamaları

DÜNYA'DA E-TİCARET HARCAMALARI	2019
ELEKTRONİK	392.6 MİLYAR ABD DOLARI
SEYAHAT	750.7 MİLYAR ABD DOLARI
MODA VE GÜZELLİK	524.9 MİLYAR ABD DOLARI
OYUNCAK	386.2 MİLYAR ABD DOLARI
MOBİLYA	272.5 MİLYAR ABD DOLARI
GIDA	209.5 MİLYAR ABD DOLARI
VIDEO OYUNLARI	70.56 MİLYAR ABD DOLARI
DİJİTAL MÜZİK	12.05 MİLYAR ABD DOLARI

Kaynak: (Hootsuite ve WeAreSocial, 2019: 196).

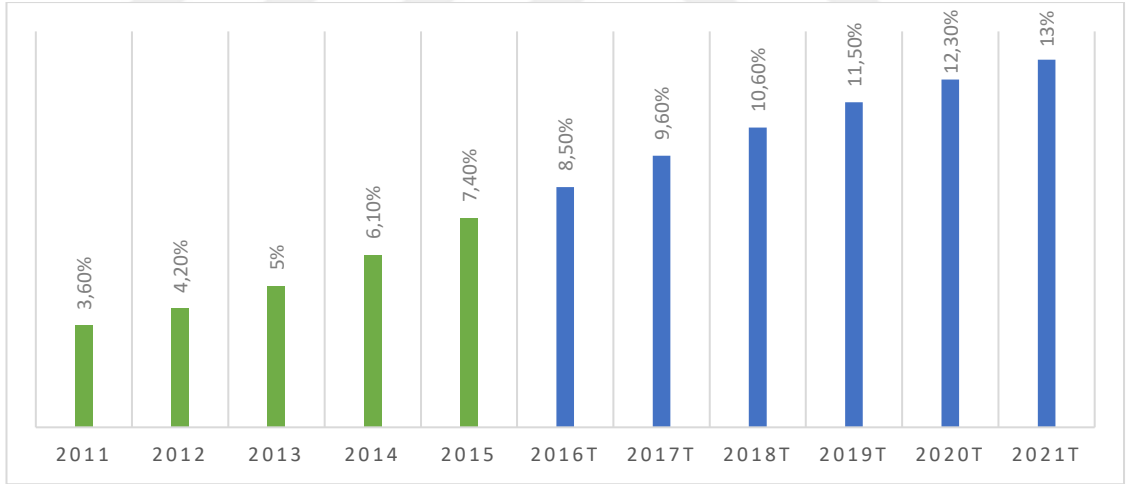
Dünya’da elektronik ortamda alışverişin en yaygın kullanıldığı ülkelerin başında Çin gelmektedir. 2021 yılı için, toplamda gerçekleşen perakende satışın %25’nin elektronik ortamda gerçekleşmesi hedeflenmektedir. Çin’i yakından ABD ve İngiltere izlemektedir. Bu ülkelerde toplam perakende satışın içinde e-ticaret payının %20 olması hedeflenmiştir. Türkiye’nin 2021 hedefi %4,3 seviyesindedir. Online satışlarda belirlenen hedeflemelerde en belirgin odak noktası alışverişi gerçekleştiren nüfusun yaş dağılımıdır. Mevcut elektronik ortamda gerçekleşen alışverişin genelini genç nüfus oluştururken yeni oluşumların ve işletmelerin satış politikalarının da bu kesimin ihtiyaçlarına karşılık ortaya çıktığı gözlemlenmektedir (Kantar ve diğerleri, 2017: 35-36).



Şekil 7: Online Alışveriş Yapanların Nüfus Dağılımı

Kaynak: (Tusiad, 2019: 36).

Dünyada e-ticaretin toplam ticaret içerisindeki payı her geçen yıl artış göstermektedir. Tusiad raporundaki 2017 tahminlerine göre 2011 de %3,6 olan pazar payı 2021 sonu itibari ile %13 seviyesine ulaşması beklenmektedir (Kantarci ve diğerleri, 2017: 19).



Şekil 8: Dünyada E-Ticaretin Ticaret İçerisindeki Pazar Payı

Kaynak: (Kantarci ve diğerleri, 2017: 19).

2020 verileri incelendiğinde bu istatistiklerle orantılı hatta e-ticaretin beklentinin üzerinde bir paya sahip olduğu gözlemlenmektedir. Dünyada, son yedi yıllık E-ticaret satışları aşağıda belirtilmiştir (www.e-ticaret.gov.tr, 2019)

- 2014 – 1.336 Trilyon Amerikan doları
- 2015 – 1.548 Trilyon Amerikan doları
- 2016 – 1.845 Trilyon Amerikan doları
- 2017 – 2.382 Trilyon Amerikan doları
- 2018 – 2.982 Trilyon Amerikan doları
- 2019 – 3.535 Trilyon Amerikan doları

2019 yıl sonu itibari ile dünya perakende ticareti 2018'e göre %4,5 artarak 25 Trilyon Amerikan doları hacme ulaşmıştır. Bu ticaretin %14,1'ni e-ticaret oluşturmaktadır. 2020 yıl sonuna kadar 4.206 Trilyon Amerikan dolarına, 2021 yılında 4.927 Trilyon Amerikan dolarına, 2022 yılında 5.695 Trilyon Amerikan dolarına ve 2023'te 6.542 Trilyon Amerikan doları seviyesine ulaşacağı tahmin edilmektedir (www.sbb.gov.tr, 2021:6).

2.2.2. Türkiye’de E-Ticaret’in Gelişimi

Dünya’da 1980 sonrası gelişmiş Avrupa ülkeleri ve ABD başta olmak üzere elektronik ticaret için birtakım adımlar atılmış ve bu tarihten sonra önemli gelişmeler yaşanmaya başlamıştır. Türkiye’de ise elektronik ticaretin ortaya çıkış ve gelişim süreci bu ülkelere nazaran çok daha geç olmuştur. İlk kez, 1993 yılında Türkiye ile Dünya bankası iş birliği ile ortaya çıkan bilişim ve ekonomik moderizasyon raporunda e-ticaret Türkiye’nin gündemine girmiştir. Banka ile ortaklaşa hazırlanan rapor sonucunda kredi anlaşmasının sonuçlanamamasından dolayı anlaşma tamamlanamamıştır. Buna rağmen bilgisayar kullanımı, yazılım pazarı, bilgi ekonomisi, iletişim ağları gibi konularda fikirler geliştirilmiş ve eylem planları hazırlanmıştır (www.bilgitoplumu.gov.tr, 2021).

Türkiye de elektronik ortamda ticaretin temelleri bankalar aracılığı ile atılmıştır. Bankaların birçoğu müşterilerinin işlemlerini evlerinden ya da iş yerlerinden yapabilmeleri adına girişimlerde bulunmuşlardır (Yüksek, 2020: 37).

1997 yılındaki TUBİTAK ile o dönemde yeni kurulan Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu tarafından ortak yürütülen çalışmalar Türkiye için yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur. Bu çalışmalar sonucunda elektronik ortamda ticaretin gerçekleşmesi için altyapının oluşturulması, hukuksal düzenlemelerin gerçekleştirilmesi, ihracatı yapılacak ürünlerin ve diğer ülkelerle gerçekleştirilecek elektronik ticaretin altyapısının oluşturulması adına düzenlemeler yapılmıştır (Otuzoğlu, 2017: 7). Bu düzenlemeler kapsamında (Doğaner, 2007: 68);

- Özellikle KOBİ'ler için e-ticaret tanıtım ve eğitim programları hayata geçirilmiş, işletmelerin ve bireylerin kazanımları rapor edilmiştir.
- E-ticaret alanında yazılım ve altyapı finansman destek paketleri ile KOBİ'ler desteklenmiştir.
- E-ticaret alanındaki iletişim ücretlendirmeleri için destek programları düzenlenmiştir.
- Servis sağlayıcıları için rekabet ortamı gözetilerek yapıcı ve yönlendirici faaliyetlerde bulunulmuştur.
- Kamu kurum ve kuruluşları tarafından toplumun diğer kesimlerini özendirecek şekilde işlemlerini elektronik ortamda gerçekleştirmesine ve bu alanda teknik altyapının oluşturulması yönünde adımlar atılmıştır.

Türkiye, Asya ve Avrupa'yı bir araya getirmesinden kaynaklı olarak coğrafi konumunu ticari bir avantaja çevirebilecek durumdadır. Türkiye e-ticareti kullanarak Ortadoğu, Avrupa ve Türki Cumhuriyetlerle ticaretini geliştirebilir. Hem doğusundaki kültürel ve tarihi bağ içinde olduğu ülkelerle hem de Avrupa ülkeleriyle ticari faaliyetlerini geliştirebilecek bölgesel ticari güce sahiptir (Mülga Kalkınma Bakanlığı, 2013: 84).

Dünya'da olduğu gibi Türkiye'de de internet kullanım oranıyla elektronik ortamda gerçekleşen ticaret birbirine paralellik göstererek gelişme kaydetmektedir. Özellikle son yıllarda katlanarak artan e-ticaret Pazar payı kullanıcıları için çok önemli avantajlar sağlamaktadır. Ürün yelpazesinin genişliği, fiyat avantajı ve en önemlisi zaman tasarrufu gelişimdeki önemli faktörler olarak değerlendirilmektedir. Önümüzdeki dönemlerde de gelişme hızının süreceği tahmin edilmektedir. Bunun önemli nedenlerinden bazıları;

Genç nüfus popilasyonunun internet kullanımına olan ilgisi, klasik ticaretteki daralma, e-ticaretin mobil olarak da gerçekleştirilmesi ve akıllı telefon kullanımdaki artış gibi etkenlerdir (Afra, 2014: 27).

Türkiye diğer Avrupa ülkelerine göre daha yüksek bir genç nüfusuna sahiptir. Bununla birlikte internet ve e-ticaret kullanımı her geçen yıl daha da artış göstermektedir. Bu doğrultuda uygulanan Devlet politikalar başta olmak üzere, bireysel kullanıcıların artması, bu alanda hizmet veren işletmelerin çoğalması toplumun e- ticarete de olan ilgisini arttırmaktadır. Şu an diğer Avrupa ülkelerinin birçoğundan Türkiye e-ticaret alanında geride olsa da zaman içerisinde açığın hızla kapanması öngörülmektedir (Karamemiş, 2018: 66).

1999 yılına gelindiğinde, Türkiye’de mevcut internet kullanıcılarındaki artışın işletmeler için artık dikkate değer ve yatırım yapılabilecek bir seviyeye ulaştığı bilinmektedir (Doğaner, 2007: 66). Ülkemizde öncü olarak kabul edilecek ilk e-ticaret yatırımının Hepsiburada.com firmasının kuruluşuyla gerçekleştiğini söyleyebiliriz. 1998 yılında faaliyetine başlayan ve kullanıcılarına binlerce üründen oluşan ürün yelpazesıyla hizmet sunan firma kısa süre sonra Afrika, Rusya, Ortadoğu ve Doğu Avrupa da faaliyet gösterecek konuma gelmiştir (Otuzoğlu, 2017: 8). 2015 yılından itibaren küçük ve orta ölçekli işletmeler için sanal mağazacılık hizmeti vermeye başlayan hepsiburada.com aylık ortalama 21 Milyon kullanıcının ziyaret ettiği sanal bir alışveriş merkezine dönüşmüştür. Şu an ürün yelpazesinde 4.5 Milyon ürün barındıran firma (www.hepsiburada.com, 2021) 2017 yılında 1 günde 2 Milyon adet ürün satışı gerçekleştirerek Türkiye de bir rekora imza atmıştır (www.webrazzi.com, 2017).

2000 yılında kurulan ve Türkiye’de ikinci el gayrimenkul ve araç satışında en yaygın kullanılan e-ticaret platformu sahibinden.com’u, 2020 Google verilerine göre ortalama bir ayda 62,7 milyon kişinin ziyaret ettiği belirlenmiştir (www.sahibinden.com, 2020).

Hepsiburada.com’a benzer bir çalışma olan ve ondan yaklaşık 3 yıl sonra 2001 yılında kurulan gittigidiyor.com Türkiye için önde gelen e-ticaret platformlarından biridir. Milyonlarca ürünle hizmet veren işletme, sektörde tıklama başına kazanç sağlayan reklam uygulaması ile Türkiye’de bu uygulamanın ilk kez kullanılmasını sağlamıştır. 2007

yılında küçük bölümü, 2016 yılında da tamamı dünyaca ünlü elektronik ticaret sitesi eBay'e satılmıştır (www.gittigidiyor.com, 2021).

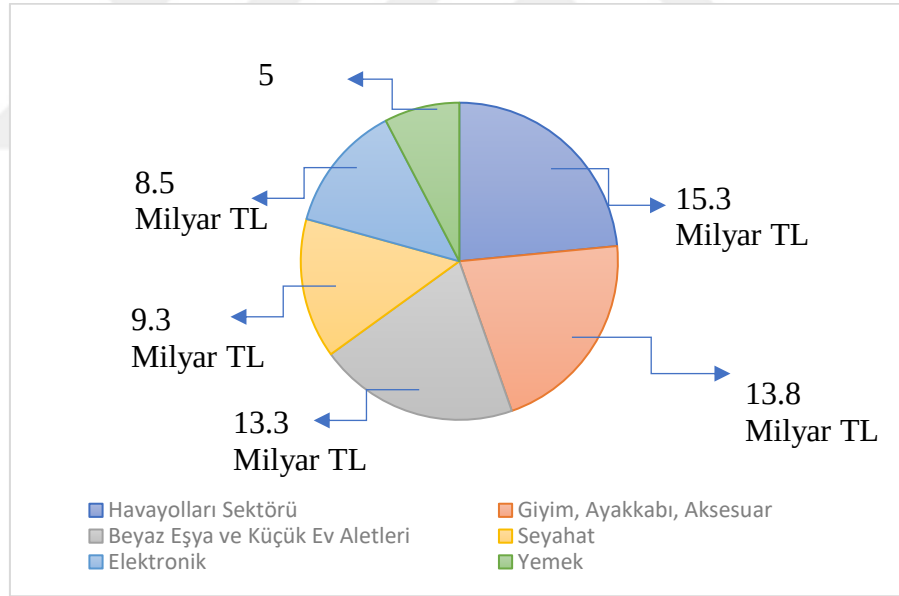
Türkiye'de yine 2001 yılında yemeksepeti.com'un hayata geçirilmesiyle e-ticarete alanında yepyeni bir sayfa daha açılmıştır. Elektronik ortamda restoranlar ile tüketicilerin buluşmasına olanak sağlayan firma restoranlara sanal ortamdan gelen siparişleri iletmektedir. 2001 yılında 26 restoran ile anlaşma yapılmış ve potansiyelin çok yüksek olduğu bu alanda hızla gelişme sağlanmıştır. 2015 yılı itibari ile 62 şehirde 10.000 binden fazla restoran ile iş ortaklığı yapılacak noktaya gelinmiştir. Kuruluşundan 14 yıl gibi kısa bir süre sonra, e-ticaret alanında faaliyet gösteren işletmeler arasındaki en yüksek satış rakamı ile 2015 yılında 589 milyon dolara Alman Delivery Hero markasına satılmıştır (www.webrazzi.com, 2015).

Dünya'da yaygın olarak kullanılan fakat Türkiye'de 2006 yılına kadar herhangi bir işletmenin faaliyet göstermediği e-ticaretin hediye alan boşluğu 2006 yılında ciceksepeti.com'un kuruluşu ile birlikte kapanmış oldu. Türkiye'de e-ticaret sektörüne yeni bir fikir olarak ortaya çıkan Çiçek Sepeti, çiçek ve yenilebilir çiçek gibi alanlarda kullanıcılarına hizmet vermektedir. Şu an 10.000'den fazla tedarikçi ile iş ortaklığı yapan işletmeye 2011 yılında dünyaca ünlü e-ticaret firması Amazon azınlık hissedarı olmuştur (www.ciceksepeti.com, 2021).

2009 yılında genç bir kadın girişimci tarafından kurulan moda ve giyim sektöründe faaliyet gösteren Trendyol.com 2018 yılında 728 Milyon Amerikan doları gibi Türkiye'de daha önce benzeri görülmemiş bir rakama Çinli e-ticaret devi Alibaba'nın bünyesine katılmıştır. Bu satın alma gerçekleşikten kısa bir süre sonra yıllık rakamları açıklanan Trendyol'un yıllık ürün satış adedinin 200 Milyona ulaştığı belirtilmiştir (www.webgundemi.com, 2020). Yaklaşık 2000 kişiyi bünyesinde istihdam eden Trendyol ayrıca 2019 yılı itibari ile yaklaşık 20 Milyon kez mobil uygulamasını indirildiğini açıklamıştır (www.webrazzi.com, 2019). Şirket'in 2020 cirosu Hepsiburada gibi 5.5 Milyar TL ile 6 Milyar TL arasında olduğunu açıklamıştır. 2013 yılında kurulan n11'de hepsiburada.com, gittigidiyor.com ve trendyol.com gibi benzer alanlarda faaliyet göstermektedir. 2020 yılı itibari ile işlem hacmi 5-5.5 Milyar TL olarak belirtilmiştir (www.webrazzi.com, 2020).

2015 yılında Türkiye’de daha önce benzeri olmayan bir e-ticaret girişimi olarak Getir kurulmuştur. Getir 7/24 bir mobil uygulama üzerinden gıda dan giyime kadar bir markette en çok ihtiyaç duyulan ürünleri sanal ortam mağazasında bulunduran bir e-ticaret organizasyonudur. 4 yıl gibi kısa bir sürede 2019 yılında 5 Milyon siparişe ulaşan Getir cirosunu 500 milyon TL’ye ulaştırmıştır. 2019 yılı itibari ile bünyesinde 2000 kişiyi çalıştırmaktadır (www.webrazzi.com, 2019).

TUSİAD verilerine göre, Türkiye’de internet kullananların %30’u elektronik ortamda alışveriş gerçekleştirmektedir (Tüsiad, 2019: 76). 2018 yılında e-ticaretin pazar büyüklüğü bir yıl öncesine göre %42 oranında artış göstermiş ve yaklaşık 60 milyar TL’ye ulaşmıştır (Tüsiad, 2019: 18). Türkiye Cumhuriyeti ticaret bakanlığı verilerine göre ise 2019 yılının ilk altı ayına oranla 2020 yılının ilk altı ayında %64 oranında bir büyüme gözlemlenmiştir. Bu rakamlara göre Türkiye’de 2020 yılında ilk altı ay için 91,7 Milyar TL, e-ticaret işlem hacmi bulunmaktadır (www.eticaret.gov.tr, 2020).



Şekil 9: Türkiye’de E-Ticaret Hacminin Sektöre Göre Dağılımı

Kaynak: <https://www.eticaret.gov.tr/istatistikler> (5 Nisan 2021).

E-ticaretin genel ticaret oranı; 2019'un ilk altı ayında %8 iken 2020'nin benzer döneminde %14,2'ye ulaşmıştır (www.worlddef.net, 2020). Aşağıda 2019 yılına ait Türkiye'de ki e-ticaret harcamalarının listesi verilmiştir.

Tablo 5
Türkiye'de E-Ticaret Harcamaları

TÜRKİYE'DE E-TİCARET HARCAMALARI	2019
ELEKTRONİK	2.061 MİLYAR ABD DOLARI
SEYAHAT	5.198 MİLYAR ABD DOLARI
MODA VE GÜZELLİK	1.300 MİLYAR ABD DOLARI
OYUNCAK	1.125 MİLYAR ABD DOLARI
MOBİLYA	1.056 MİLYAR ABD DOLARI
GIDA	412 MİLYON ABD DOLARI
VIDEO OYUNLARI	268 MİLYON ABD DOLARI
DİJİTAL MÜZİK	60 MİLYON ABD DOLARI

Kaynak: (Hootsuite ve WeAreSocial, 2019).

2019 yılına ait istatistiklere göre, Türkiye'de e-ticaret alanında yapılan harcamalarda zirve 5.198 Milyar Amerikan doları ile seyahat harcamalarına ait. Seyahat harcamalarını sırasıyla 2.061 Milyar Amerikan doları ile elektronik aletleri, 1.3 Milyar Amerikan doları ile moda ve güzellik ürünleri, 1.125 Milyar Amerikan doları ile oyuncak ve hobi ürünleri izlemektedir. Mobilya ürünleri 1.056 Milyar Amerikan doları ile beşinci sırada kendine yer bulurken, gıda, video oyunları ve dijital müzik alanında milyon dolar seviyesinde harcama yapıldığı gözlemlenmektedir (www.slidshare.net, 2019: 57).

Bir diğer veriye göre, Türkiye'de ki e-ticaret harcamalarında alışveriş başına gerçekleşen ortalama tutarı 141 Amerikan dolarıdır. Bu rakamın fiziksel pazarda ise karşılığı 2.494 Amerikan doları olduğu bilinmektedir. Gerçekleşen e-ticaret harcamalarında kredi kartı kullanma oranı %42'dir. Ödemelerin büyük bir bölümü bankalar aracılığı ile gerçekleşirken mobil yöntemle yapılan ödeme %36 seviyesindedir (www.slidshare.net, 2019: 60-62).

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de işletmelerin faaliyet gösterdikleri e-ticaret platformlarında gelişimleri için yaptıkları yatırımlar sahip oldukları işgüçlerinin verimliliğine olumlu yönde katkı sağlayacak ve mevcut işletme maliyetlerinin azalmasında etkili olacaktır. Hangi ortamda olursa olsun ticaretin önündeki engeller kalktığında daha etkin aktörlerin olduğu bir ekonomik ortam ortaya çıkacaktır. Bununla birlikte teknoloji hızının ve katlanarak artan bilginin kontrollü bir şekilde kullanılması ülke ticaretlerinin gelişimine ışık tutmaya devam edecektir (Boduroğlu, 2016: 59).

2.3. E-Ticaretin Satıcılara ve Tüketicilere Sağladığı Avantajlar

Teknolojinin getirdiği yenilikler E-ticaret kullanıcıları için çok önemli avantajlar sağlamaktadır. Her geçen gün bu alanda hizmet veren işletme ve elektronik ortamda gerçekleşen alıveriş sayısı artışı bilinmektedir. Son yıllarda hem satıcılar hem de tüketiciler açısından geleneksel ticarete göre e-ticaret daha kullanışlı bir hale gelirken tüm dünyada hızla ticaret içerisindeki e-ticaret payında da artış gözlemlenmektedir. E-ticaretin satıcılara ve tüketicilere sunduğu bazı önemli avantajlar aşağıda belirtilmiştir.

- Satıcılar için ürün maliyetleri azalmaktadır. Bunun nedeni, E-ticaretin fiziksel anlamda bir mağazadan daha çok sanal ortamda bir mağazada gerçekleşiyor olmasıdır. Hem lojistik hem de personel gider kalemlerinde ciddi oranda avantaj yaşanmaktadır.
- Satıcılar 7/24 sanal ortam da alışverişin gerçekleştirebileceği bir mağazaya sahip olmaktadır.
- Satıcılar daha genel bir pazarlama ağı kullanabilmektedirler.
- Tüketiciler e-ticaret yöntemi ile geleneksel ticarete göre ciddi anlamda zaman tasarrufu sağlamaktadırlar.
- Talep edilen bilgiye her yerden ve her an ulaşabilmektedirler.
- Alışveriş sırasında mesafenin bir önemi bulunmamaktadır ve küresel anlamda etkileşim dünyanın her yerinden sağlanabilmektedir.
- Oluşan rekabet ortamından kaynaklı tüketiciler kaliteli ürüne daha ucuz erişebilmektedirler (Coşkun, 2004: 245).

E-ticaret, satıcılara satışın gerçekleştiği mağaza boyutunun ve listelenecek ürün adedinin sınırsız olabilmesi imkanı sunmaktadır. Ayrıca toplumun her kesiminden mağazaya ulaşım sağlanabiliyor olmakta ve işletmelerin diğer ticaret yöntemlerine göre hem daha az enerji harcayarak hem de daha az ürün maliyetlerini katlanıyor olmalarına olanak sağlamaktadır. Satıcıların ticaretlerini daha şeffaf ve etkin bir şekilde yönetmesi ve müşterilerini üyelik metodu ile portföyüne ekleyerek satış stratejilerini onların istek ve taleplerine göre geliştirebilecek olmaları e-ticareti satıcılar için daha kullanışlı kılmaktadır (Yüksek, 2020: 22).

E-ticaret, tüketicilere ise belirli bir alandan ziyade sınırsız bir alışveriş ortamı sunmaktadır. Tüketicilere alışveriş zamanından sağlanan tasarruf ve talep edilen ürünün farklı internet sayfalarından karşılaştırılarak daha kaliteli ve ucuza satın alınması oldukça cazip gelmektedir. İşletmelerin kampanyalarını takip ederek sunulan çeşitli ödeme yöntemlerinden birisini kullanarak alışverişlerini tamamlamaktadırlar (Bidgoli, 2002: 56-58).

2.4. E-Ticaretin Geleneksel Ticaret İle Karşılaştırılması

Geleneksel ticaret ile e ticaret arasındaki temel farklılıklar iletişim ve ödeme adımlarında gerçekleşmektedir. Geleneksel ticarete işletme ile tüketici arasındaki iletişim katalog ya da dergi üzerinden gerçekleşirken, satın alma banka yoluyla, nakit ya da çek kullanılarak gerçekleştirilmektedir. E-ticarete ise işletmeler ile tüketiciler arasındaki iletişim internet sayfaları üzerinden online sağlanmaktadır. Satın alma geleneksel yöntemlerin dışında güvenli ödeme adımı ile internet siteleri üzerinden yapılmaktadır. E-ticarete kullanılan e-posta veya elektronik veri aktarımı geleneksel ticaretteki kullanılan veri aktarma yöntemlerine göre çok daha hızlıdır. Geleneksel ticarete satın alma formu satıcıya posta ya da elden teslim ile iletilirken satıcı rakip firmaları katalog üzerinden karşılaştırarak alıcıya fiyat vermektedir. E-Ticarete ise satın alma formu satıcılara e-posta aracılığıyla veya internet sitesindeki online formlar yardımıyla daha hızlı şekilde iletilmektedir. Satın alma formlarının e-ticaret alanında değerlendirilmesi geleneksel ticaretteki gibi zaman almamaktadır bunun sebebi 7/24 zaten mağazasında fiyatların herkes tarafından görünüyorsa olmasıdır (Şimşek, 2012: 48).

E-ticaret, sanal ortamda yapılan reklamlar ile elektronik ortamda ödeme adımının tamamlanmasıyla son bulan ve bu süreç içerisinde birçok aşamayı barındıran bilgisayar ağları yardımıyla ortaya çıkan bir ticaret yöntemi olarak kabul edilmektedir. İşletmelerin karlılıklarını arttırmak, müşteri hizmetlerini geliştirmek ve lojistik kanallarını iyileştirmek gibi temel hedefleri bulunmaktadır. E-ticaretin yalnızca sanal ortamda internet sitesi üzerinden sipariş verilebilen bir ticaret yöntemi olarak algılanmaması gerekir. Aslında e-ticaret, genel anlamda ticaretin içerisinde, işletmenin faaliyetlerini ve tüm işbirlikçileri ile (müşteriler, tedarikçiler, devlet, çalışanlar, yöneticiler vb.) olan iletişimini geliştirmek için bilgi teknolojilerinden tam anlamıyla yararlanmasını içermektedir (Oğuztürk ve Alparslan, 2011: 150).

Tablo 6
Geleneksel Ticaret ve E-Ticaret Karşılaştırması

	Geleneksel Ticaret	E-Ticaret
Satın Almayı Yapan Firma		
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, Faks	Elektronik Posta, EDI
Tedarikçi Firma		
Stok Kontrolü	Yazılı Form, Faks, Telefon	Online Veri tabanı, EDI
Sevkiyat Hazırlığı	Yazılı Form, Faks, Telefon	Elektronik Veri tabanı, EDI
İrsaliye Kesimi	Yazılı Form	Online Veri tabanı, EDI
Fatura Kesimi	Yazılı Form	Elektronik Posta, EDI

Sipariş Yapan Firma		
Teslimat Onayı	Yazılı Form	Elektronik Posta, EDI
Ödeme Programı	Yazılı Form	Online Veri tabanı, EDI
Ödeme	Banka Havalesi, Posta, Tahsildar	İnternet Bankacılığı, EDI, EFT

*EDI: Elektronik Veri Değişimi, ** EFT: Elektronik Fon Transferi

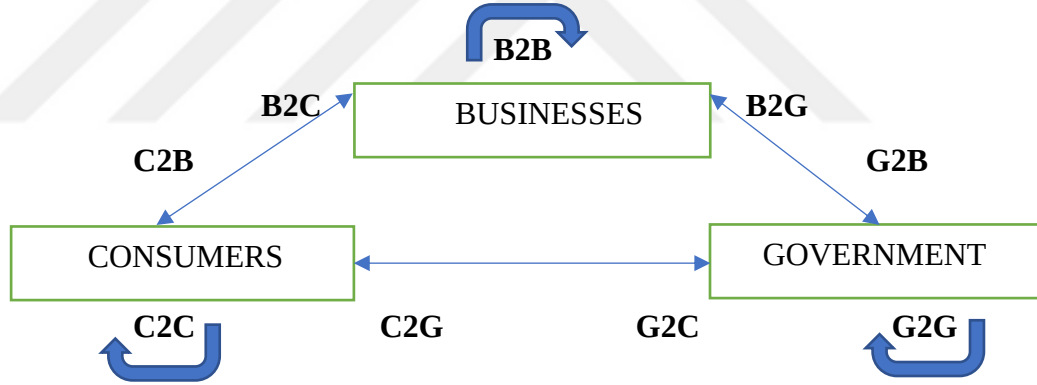
Kaynak: (Küçükyılmazlar, 2006: 14).

E-ticaret ile geleneksel ticareti ayıran bir diğer önemli etken e-ticaret işletmelerinin sınırsız ve bağımsız bir alanda ürün ve hizmetlerini sergileyebiliyor olmasıdır. Bununla beraber geleneksel ticarete göre alışverişler çok daha hızlı gerçekleşmektedir. E-ticaret mağazaları geleneksel ticarete faaliyet gösteren fiziksel mağazalara göre çok daha uygun fiyata aynı ürünün satışını gerçekleştirebilmektedir. Bunun nedeni e-ticaret firmalarının geleneksel ticarete hizmet veren işletmeler kadar kira ve personel maliyetlerine katlanılmıyor olmasıdır. E-ticareti kullanan kişiler talep ettiği bilgiye doğrudan herhangi bir aracı olmadan ulaşırken geleneksel ticarete bilgi için bir kişinin ya da kişilere ihtiyaç duyulmaktadır. E-ticarete işletmeler arasındaki satış hacimlerine bakılmaksızın büyük firmalar ile küçük ölçekli firmaların rekabet ettikleri gözlemlenmektedir. İşletmelere bu durum ulusal ve uluslararası bir fırsat yaratmaktadır. Geleneksel ticarete bir mağazanın 7/24 hizmet verebilmesi maliyeti artırırken, e-ticaret ise tüm mağazalar herhangi bir ek maliyete katlanmadan 7/24 hizmet sunmaktadırlar. E-ticaretin son yıllarda gelişmesine rağmen geleneksel ticarete ısrarcı olan insanların tercihlerini değiştirmemelerinin en önemli nedenlerinden biri ise kullanıcıların talep ettikleri ürün ya da hizmeti öncelikle deneyimlemek ya da görmek istemeleridir. Sanal ortamda satın alacakları ürünü somut bir şekilde dokunamazken geleneksel yöntemde rahatlıkla dokunabiliyor ve deneyebiliyor olmalarıdır. Bu yöntemle ticaretini devam ettiren kişi sayısı azımsanmayacak kadar fazladır. Ayrıca geleneksel ticarete, ürün tanıtımı için somut bir kişi ya da kişilerin kullanılıyor olunması ve ikna kabiliyetindeki başarı oranı sanal ortamda yazılımsal boyutta gerçekleşen reklam dönüşüm oranına göre çok daha yüksektir (www.erensenogul.com, 2019).

2.5. E-Ticaret Modelleri

E-ticaret, internet ağları üzerinden gerçekleşen satıcı ve tüketici tarafların çevrimiçi satış ve pazarlama teknikleri ile iş birliği yaptığı modelleri içermektedir. Yurtiçi ya da yurtdışı satışlarında iki ya da daha fazla tarafın karşılıklı alışverişinde bu modellerden biri kullanılmaktadır. Bu tarafların arasındaki e-ticaret türleri aşağıda 6 model olarak incelenmiştir (Kalaycı, 2008:142).

- İşletmeler arası e-ticaret (Business to Business-B2B)
- İşletmeden tüketiciye e-ticaret (Business to Consumer-B2C)
- İşletmeden devlete e-ticaret (Business to Government-B2G)
- Tüketiciden devlete e-ticaret (Consumer to Government-C2G)
- Tüketiciler arası e-ticaret (Consumer to Consumer -C2C)
- Devletler arası e-ticaret (Government to Government-G2G)



Şekil 10: E-Ticaret Modelleri

Kaynak: (Turban ve diğerleri, 2008: 11).

Tablo 7

E-Ticaret Modellerine Göre Taraflar ve İşlem Yönü

	DEVLET	FİRMA	TÜKETİCİ
DEVLET	G2G (Kordinasyon) Fedworld.gov	G2B (Bilgilendirme) Sba.gov	G2C (Bilgilendirme) State.ca.us
FİRMA	B2G (Vergi Tahsilatlar) fedcenter.com	B2B (E-ticaret) freemarkets.com	B2C (E-ticaret) amazon.com
TÜKETİCİ	C2G (Vergi Beyanı) govworks.com	C2B (Fiyat Kıyaslama) bbb.org	C2C (Açık Artırma) ebay.com

Kaynak: (Kalaycı, 2008: 143).

2.5.1. İşletmeden Tüketicie Elektronik Ticaret (B2C)

B2C, (business to consumer) çevrimiçi alışveriş gerçekleştiren tüketiciler ile e-ticaret alanında faaliyet gösteren işletmeler arasında kullanılan e-ticaret yöntemidir (Schneider, 2015: 539). B2C modelinde kullanılan sanal mağazalar işletmelerin elektronik ortamda; elektronik eşyadan otomotiv sektörüne, kitaptan gıdaya kadar birçok ürününün doğrudan tüketicilere sunulmasına olanak sağlamaktadır. İşletmelerden bireysel alışveriş yapan tüketiciler ürün veya hizmetlerin satın alınmasını perakende olarak gerçekleştirirler (Bucaklı, 2007: 54).

1994 yılı itibari ile ortaya çıkan ve günümüzde en yaygın kullanılan e-ticaret modellerinden biri olan B2C için en belirgin işletme örneği Amazon.com'dur. Amazon da ki tipik tüketiciler ile işletme arasındaki ilişki bu sınıfta değerlendirilmektedir (Turban ve diğerleri, 2018: 10).

B2C, e-ticaret modeli özelinde son yıllardaki istatistikler incelendiğinde 2018 yılında 634 Milyar Amerikan dolarlık ticaret hacmi ile Çin'in ilk sırada yer aldığı gözlemlenmektedir. Onu ABD 504 Milyar Amerikan doları, Japonya 123 Milyar Amerikan doları, Birleşik Krallık 86 Milyar Amerikan doları, Almanya 70 Milyar Amerikan doları ile takip

etmektedirler. 2020 yılı itibari ile bu pazarın 994 Milyar Amerikan dolarına ulaşması tahmin edilmiştir. Aynı yıl B2B e-ticaret hacmi incelendiğinde B2C'ye göre hacmin 5 kat daha büyük olduğu ve gerçekleşen satışların 10 Trilyon Amerikan dolarına ulaştığı tespit edilmiştir (www.eticaret.gov.tr, 2021).

B2C alanda ki ticari hacim B2B'ye göre 5 kat daha düşük olsa da özellikle son yıllarda bu alanda gerçekleşen alışveriş oranları değerlendirildiğinde B2C e-ticaret hacminde yakın zamanda aynı seviyede bir artışı yakalayacağı ön görülmektedir. Ayrıca, ticaret hacminin internet kullanıcılarının artış hızına göre daha yavaş ilerlediği de bilinmektedir. Bunun 2 temel nedeni olduğu tahmin edilmektedir. İnternette gerçekleştirilen alışverişlerdeki kişisel verilerin korunması ve ödeme bilgilerindeki güvenlik sorunlarının halen tam anlamıyla çözülememiş olması insanların internet üzerinden alışveriş gerçekleştirmemesindeki en öncelikli nedenlerden birisi olarak kabul edilmektedir (Civelek, 2017: 36). Bunun dışın da tüketicilerin görmeden ve dokunmadan bir ürünü satın almak istememeleri de bu alanda gerçekleşen ticaret hacminin hızını düşürmektedir (Khan ve Matin, 2004: 56).

Perakende satışta B2C işletmelerinin klasik ticarete göre daha ucuz maliyet fırsatına sahip olmasından dolayı müşterilerine de daha uygun fiyatlar sunmaktadırlar. Türkiye'de e-ticaret pazarı daha çok işletmeden son tüketiciye doğru gerçekleşmektedir (Sezgin, 2013: 5).

B2C, işletmeler için, arama motorları, fiyat karşılaştırma siteleri, sosyal ağlar, bloglar ve diğer yayıncı siteleri gibi çevrimiçi araçlar tarafından da ürünlerin pazarlandığı bir e-ticaret platformudur (Chaffey, 2009: 52).

2.5.2. İşletmeler Arası Elektronik Ticaret (B2B)

E-B2B (elektronik B2B) olarak da bilinen işletmeler arası gerçekleşen e-ticaret yöntemidir. İnternet, extranetler, intranetler veya özel bilgisayar ağlar üzerinden elektronik olarak yürütülen işletmeden işletmeye gerçekleşen ticari faaliyetlerin bütünüdür. B2B faaliyet gösteren tüm şirketler, verimliliği artırmak için ticari

işlemlerini, iletişim ve iş birliği süreçlerini elektronik ortamda sürdürmeyi hedeflemektedirler (Turban ve diğerleri, 2018: 126).

E-ticaret modelleri arasında en yaygın olarak bilinen ve ulaştığı ticari işlem hacminden kaynaklı olarak en çok gelişme kaydeden e- ticaret modeli işletmeden işletmeye gerçekleşen e-ticaret modelidir (Goldstein ve O'connor, 2000: 14). Örneğin Alibaba Group 2014 yılında dünyanın en büyük e-ticaret kuruluşu olmayı başarmıştır. 2016'da dünyanın en büyük perakendecisi olarak Walmart'ı geçmiş ve işletmeler arası (B2B) operasyon ağı ile dünyanın en büyük pazar yeri olmayı başarmıştır (Turban ve diğerleri, 2018: 124).

E-ticaret alanında gerçekleşen ticaret hacminin %90'nı bu kanal üzerinden gerçekleşmektedir (Şenol, 2016: 28). Amerika Birleşik Devletleri'ndeki tüm B2B e-ticaret türlerinin gelirlerinin 2016'da yaklaşık 6,7 Trilyon Amerikan dolarına ulaştığı bilinirken buna en yakın e-ticaret modeli olan B2C e-ticaret türleri için yaklaşık bu rakam 600 Milyar Amerikan dolarıdır. Bu istatistikten de anlaşılabacağı gibi, e-ticaretteki gelirin çoğu B2B e-ticareti kanalında bulunmaktadır (Laudon ve Traver 2018: 81).

2.5.3. İşletmeden Devlete Elektronik Ticaret (B2G)

Şirketler ile kamu idaresi arasında gerçekleşen bu e-ticaret yönteminde, firmalar satıcı, kamu kuruluşları ise alıcı olarak kabul edilmektedir. Devletin doğrudan satın alma yaptığı ya da açtığı ihalelere işletmelerin katılmasını sağlamak adına kullandığı bu modelde vergi ve benzeri ödemelerinde gerçekleşmesi hedeflenmektedir (Toprak, 2014: 69).

(Business to Government) olarak kabul edilen bu e-ticaret türünde ilk belirgin örnek kamu ihalelerinin internet siteleri üzerinden yayınlanması sonucunda firmaların teklif vererek ihaleye katılmaları ile gerçekleşmiştir. E-ticaretin tüm ulusal ve uluslararası düzeyde yaygınlaşmasını desteklemek için kamunun vergi ödemeleri dahil gümrük işlemleri ve buna benzer tüm uygulamaları elektronik ortamda gerçekleştirmesi bu yöntemin kapsamında değerlendirilmektedir. Bu model özellikle ABD ve İngiltere de çok uzun yıllardır yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Şimşek, 2012: 39)

2.5.4. Tüketiciler Arası Elektronik Ticaret (C2C)

Tüketiciden tüketiciye (C2C) e-ticaret yönteminde, tüketicilerin satış yapmaları için bir olanak sağlanır. Dünyada bu modelin en önemli örnekleri eBay veya Etsy gibi çevrimiçi satış yapılan platformlardır. C2C, e-ticarette tüketiciler, ürünlerini açık artırma ya da doğrudan satış için satış platformuna ekler ve sergilendiği internet sitesinde bu ürünlerin katalogda, arama motorunda veya işlem-takas gibi bölümlerinde kolayca görüntülenebilir ve satın alınabilir olmasını talep eder (Laudon ve Traver, 2017: 24-25) Ebay’ın tüm dünyada brüt ürün hacmi, 2020 yılında 100 milyar dolara ulaştığı belirtilmiştir (www.worldref.net, 2020).

2.5.5. Devletler Arası Elektronik Ticaret (G2G)

G2G e-ticaret modelinde, ilgili kamu kurum ve kuruluşları devlet olarak ifade edilmektedir. Devletler arasında kamu kurum ve kuruluşlarının bir takım ticari ilişkileri olabilir. Bu durumda gerçekleşen veri akışı, bilgi ve belge alışverişi, koordinasyon, mal veya hizmet dönüşümü, ortak projeler, çalışmalar ve yazışmaların elektronik ortamda gerçekleşmesini konu edinmektedir (Söylemez, 2006: 44).

Devletler arası iş birliğinin bir organizasyon çerçevesinde gelişmesi özellikle son yıllarda gözlemlenmektedir. Devlet kurum ve kuruluşları birbirleri ile bilgi ve belge paylaşımlarında ortak bir veri tabanı üzerinden düzenli olarak gerçekleştirmektedirler. Ortak kullanılan bu veri tabanı sayesinde gereksiz bürokrasi ve kırtasiye masrafları ortadan kalkmaktadır. Örneğin, Adalet ve İçişleri Bakanlıklarının aynı veri tabanının paylaşımları zorunludur ya da yerel yönetimlerle, Gelirler Genel Müdürlüğü vergi departmanları ortak bir veri tabanını kullanarak talep ettikleri bilgilere erişebilmektedirler. Tasarruf sağlanması adına bu tip durumlarda devlet kurum kuruluşlarının aynı veri tabanı üzerinden birbirine entegrasyonu sağlayarak mevcut işlemleri hızlandırarak çözüme kavuşturmaktadırlar (Kırçova, 2003: 51).

2.5.6. Tüketiciden Devlete Elektronik Ticaret (C2G)

Tüketiciden devlete e-ticaret yöntemi henüz yaygın olarak kullanılmasa da bu yöntem pasaport, ehliyet, sosyal güvenlik primleri gibi uygulamaların kolaylaştırılarak bir sistem üzerinden hızlı bir şekilde yürütülmesine olanak sağlanmaktadır (Karamemiş, 2018: 35).

Devlet aynı zamanda ekonomik olarak daha tasarruflu olması adına işlemleri internet üzerinden elektronik ortamda gerçekleştirilmesi hususunda işletmelere öncülük etmesi beklenmektedir. Böylece devlet elektronik ortamda demokrasiyi katkı sağlarken, tüm faaliyetlerinin internet üzerinden halka açık olarak erişilebilir olması son derece önemli olarak değerlendirilmektedir (Şahin 2017: 15).

2.6. Türkiye’de İşletmeden Tüketicie (B2C) Elektronik Ticaret’in Gelişimi

İnternet ağlarının ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte, e-ticaret modelleri ortaya çıkmıştır. B2C e-ticaret modelinde işletme ile tüketici arasındaki alışverişi geleneksel ticarete göre daha kolay ve hızlı gerçekleşmektedir. E-ticaret alanında öne çıkan yeni pazarlama yöntemleri pazarda oldukça büyük bir etkiye sahiptir. Özellikle E-ticaret; finans, iletişim ve perakende sektörlerini etkisi altına almaktadır.

B2C e-ticaret yöntemi, henüz yeni olan ve yatırım yapma noktasında yeterli sermayeye sahip olmayan işletmeler için, düşük yatırım maliyetleri ile hedeflerini gerçekleştirme imkanı sunmaktadır. E-ticaret, işletmenin operasyonel faaliyetlerine hızlandırırken, maliyetleri azaltır bununla birlikte verimliliği artırır. Tüketiciler ile işletmeler arasında oluşan iletişim sayesinde hizmet ve ürün kalitesi en üst seviyeye ulaşmış olur (Yılmaz ve Karakadılar, 2019: 56).

Türkiye’de 2004 yılı itibari ile 44 ilde ADSL (Asimetrik Sayısal Abone Hattı) şebekesi kurularak yüksek hızda internet erişimi gerçekleşmeye başlamıştır. İnternetin yoğun bir şekilde kullanılmasıyla birlikte yeni bir müşteri portföyü ortaya çıkmıştır. Müşteri portföyü de ki gelişmeler ülkedeki ticari hacmin sürekli artmasına olanak sağlamıştır. 2010 yılında Türkiye’de gerçekleşen tüm e-ticaret faaliyetlerinden toplam 15.2 Milyar TL’ye ulaşmıştır. Bu oran yaklaşık %68’lik bir büyümeyi ifade etmektedir. Bu büyüme

ile birlikte istatistik olarak Türkiye dünyanın en hızlı büyüyen ikinci e-ticaret pazarı olarak dikkat çekmiştir. Bu gelirin 10.6 Milyar TL'lik bölümünü B2C e-ticaret türü ile gerçekleştirmiştir (Toprak, 2014: 70).

2017 yılında yayınlanan TÜSİAD raporuna göre Türkiye'de internet kullanıcı sayısındaki artış ve bununla orantılı olarak güvenli ödeme altyapısının oluşturulması, işletmelerin lojistik ağlarını tamamlaması neticesinde e-ticaret sektörünün büyük bir pazar potansiyeline dönüştüğüne dikkat çekilmiştir (Tüsiad, 2017: 41). TÜSİAD, 2014-2017 arasında e-ticaret pazarının %34 büyüyerek 7.3 Milyar TL'den 17.5 Milyar TL seviyesine ulaştığını raporlamıştır (Tüsiad, 2017: 44).

2019 yılı itibarıyla Türkiye'de e-ticaret hacminin 136 Milyar TL olduğu belirlenmiştir. Bu tutarın %85'i yurt içi alışverişlerden, %9'u diğer ülkelerin Türkiye'de ki e-ticaret sitelerinden gerçekleştirdiği alışverişlerden, %6'sı ise Türkiye'de yaşayan insanların yurt dışı sitelerinden yaptığı alışverişlerden oluşmaktadır (www.e-ticaret.gov.tr, 2021)

Türkiye'de internet kullanıcılarının üçte birinin yıl içerisinde bir kez elektronik ortamda alışveriş yaptığı belirlenmiştir. Böylece her geçen gün internet kullanımı arttıkça buna paralel elektronik ortamda gerçekleşen satışlarda da artış gözlemlenmesi tahmin edilmektedir (Alswiay, 2018: 35-36).

Dünyada, B2C alışveriş yöntemi ile son dönemde dijital platformlar tarafından öne çıkarılan ve bu sayede sanal pazaryerleri olarak özellikle KOBİ'lerin kullandığı bu e-ticaret yönteminde işletmelerin lojistik, dağıtım, dijital pazarlama, ürün geliştirme gibi uygulamalarını tamamlaması sonucunda ürünlerini son tüketiciye kolaylıkla ulaştırması hedeflenmektedir. Türkiye'de GittiGidiyor.com ile başlayan pazaryerlerinin varlığı, n11.com, Hepsiburada.com gibi büyük işletmelerin de dahil olmasıyla bu e-ticaret modelinin Türkiye'de hızla gelişmesine olanak sağlamıştır. 2018 yılına kadar sadece bir moda mağazası olarak faaliyet gösteren trendyol.com Alibaba tarafından satın alınması ile birlikte pazarın en önemli firmalarından biri olarak ortaya çıkmıştır. Pazaryerleri'nin sağladığı bazı avantajlara aşağıda değinilmiştir (Tüsiad, 2019: 78).

- E-ticarete yeni başlayan veya küçük ve orta ölçekli e-ticaret faaliyetlerini sürdüren işletmeler için pazaryerleri, nitelikli insan gücü, işletme performanslarının geliştirilmesi ve son olarak operasyonel süreçlerin desteklenmesi gibi konularda işletmelere katkı sağlamaktadır.
- Pazaryerleri sahip oldukları bilgi ve veri akışı sayesinde; internet sayfasını ziyaret eden tüketicilerin hareketlerini takip etme, ilgilenilen ürünleri öne çıkarma, alışveriş sepetini izleme ve satın alınan ürünlerin raporlanması gibi genel müşteri davranışlarının tamamını işletmelere sunabilmekte, işletmelerin ürünlerini listelenme, paketleme, gönderim ve ardından gelen müşteri deneyiminin artırılması için işletmelere geri bildirim vererek hizmet kalitesine katkı sağlayacak noktada yol gösterici konumdadır.
- Pazaryerleri ayrıca ürünler ve satıcılara ait rakip analizleri yapabilmekte mevcut insan kaynağının veriminin artırılması için çevrimiçi ya da yüz yüze eğitimler ile işletmelere katkı sağlamaktadır. Ayrıca son dönemde öne çıkan e-ihracat alanında işletmelere imkan sunarak bu işletmelerin yurt dışına ürünlerini ulaştırabilmesine zemin hazırlamaktadır.

Tablo 8
Türkiye'deki Pazaryeri Örnekleri

Türkiyedeki Pazaryeri Örnekleri	C2C	B2C	B2B
Hepsiburada		Ürün	
Gittigidiyor		Ürün	
Trendyol		Ürün	
N11		Ürün	
N11 Pro			Ürün
Sahibinden	Hizmet		
Yemeksepeti		Hizmet	
Modacruz	Ürün		
BiTaksi	Hizmet		
Armut.com	Hizmet		

Kaynak: (Tusiad, 2019: 78).

2.7. B2C E-Ticaret İşletmelerinde Web Sitesi Yönetimi ve Performans

İşletmeler belirlemiş oldukları hedefleri gerçekleştirdiklerinde başarılarını ispat etmiş olurlar ve bu başarılar işletme performansları sonucunda ortaya çıkmaktadırlar. Her işletmenin kısa, orta ve uzun vadede hedefleri bulunmaktadır. Bu hedeflere ulaşırken işletmenin gösterdiği performans işletmenin varlığını sürdürebilmesi için hayati önem taşımaktadır. Kısa vadeli hedeflerde işletme verimi, stok kapasitesi gibi konular dikkatle değerlendirilirken, uzun vadeli hedef olarak pazar payının ve karının artırılmasına odaklanılmaktadır (Civelek 2017: 39).

Çağımızda bilgi yönetim sistemlerini kullanım yöntemleri işletme performanslarına etki eden en önemli faktörlerin başında gelmektedir. E-ticaret alanında B2C olarak faaliyet gösteren firmaların en önemli araçları tüketiciler ile iletişim sağladığı web siteleridir. Web sitesinin kullanımı için ortaya çıkarılan alt yapı, yazılım, ödeme metotları gibi faktörler dolaylı olarak işletmenin performansını da etkilemektedir. İşletme performansı ile web sitesindeki başarı birbiri ile paralel gelişme kaydetmektedir. Elektronik ticaret alanındaki alışveriş rakamlarındaki artış internet sitelerindeki artışı da beraberinde getirmiştir. Rekabetinde gün geçtikçe artmasıyla birlikte işletmelerin kendi web sitelerine olan ilgisini arttırmıştır. B2C e-ticareti sırasında müşteri ile ilişkinin tamamının internet siteleri üzerinden gerçekleşiyor olması performansı da web sitesinin doğrudan etkilenmesine neden olmaktadır. Web sitesinin kalitesi verilen hizmet, bilgi ve altyapı ile belirlenmektedir. Tüketicilerin internet sitesinde gerçekleştirdikleri alışveriş sırasında güven duymaları talep ettikleri bilgiyi ya da ürünü sağlıklı bir şekilde elde etmeleri web sitesinin kalitesi ile ilgilidir (Chen ve diğerleri, 2013: 344).

İnternet sitelerindeki temel hedef satışların artırılmasıdır. İşletmeler bu doğrultuda çalışmalarını sürdürürken tüketiciler ile iletişimlerini güçlendirmek için çalışmalarda bulunmaktadır. Yapılan reklam çalışmalarının da altyapı yatırımlarının da tamamı performans ve satış hacminin artırılmasına yöneliktir. İşletmeler aşağıda belirtilen 6 adımda gelişme kaydederek öncelikle performanslarını ve internet sitesinin kalitesini artırmaya odaklanırken bununla birlikte web sitelerini yüksek oranda satış hacmine ulaştırmış bir e-ticaret platformuna dönüştürmeyi hedeflerler (www.dijitalkafa.com, 2016).

- Site trafiği: Günlük, haftalık, aylık internet sitesindeki ziyaretçilerin analiz edilmesi ve stratejilerin belirlenmesi.

- Web sitesinde geçirilen ortalama süre: İnternet sitesindeki içeriklerde müşterilerin geçirdikleri srenin takip edilerek ilgi duyulan ürünlerin devamının sağlanarak gelişiminin takip edilmesi talep edilmeyen ve ilgi görmeyen ürünlerin kaldırılması

- ıkış sayfaları: Müşterilerin en az ilgi duydukları sayfaların belirlenmesi ve bu sayfaların geliştirilmesi

- Dönüşüm oranı: Site ziyaretlerinin alışverişe dönüşme oranlarının takip edilmesi

- Geri gelen müşteriler: Alışveriş yapan veya ziyaret eden müşterilerin tekrar site ziyaret oranlarının incelenmesi

- Sepet başına düşen ürün sayısı: Kampanyalar geliştirmek için alışveriş sepetlerinin analiz edilmesi

Bu maddelerin dışında B2C e-ticaret metodu içerisinde web sitelerinin ve performans yönetiminin gelişimine katkı sağlayan diğer faktörler dijital pazarlama ve satış kanallarını belirlenmesi adı altında incelenmiştir. Dijital pazarlama ve satış kanallarına etki eden faktörler aşağıda belirtilmiştir (www.e-ticaret.gov.tr, 2021).

- Stratejik içerik yönetimi: Bir bütün olarak internet sitesi içeriğini oluşturan yazılım, tasarım, görsel, metin gibi tüm içeriklerin tamamının yönetilmesidir.

- Doğru fiyatlandırma: rn maliyetlerinin belirlenmesi ve karı maksimize edecek şekilde rekabet avantajını dikkate alarak fiyatlandırma yapılması

- E-ticaret kampanya yönetimi: Bir program kapsamında düzenli olarak satışı artıracak kampanyaların oluşturulması

- Arama motoru optimizasyonu (SEO): Arama motorları ile internet sitesinin optimize edilmesi. Arama motorlarına göre algoritmaların ayarlanması ve SEO uygulamalarının geliştirilmesi

- Sosyal medya pazarlaması: rn ve hizmetin sosyal medya yardımı ile tanıtılması

- Influencer marketing: Sosyal medya da yüksek takipçi sayısına sahip kişi veya kurumlarla ortak çalışmalar yapılması

- Ticaret hedef kitle analizi: Pazarlamanın yapılacağı hedef kitlenin belirlenmesi ve bu doğrultuda çalışmalar yapılması

- Ürün kategorisinin belirlenmesi: Ürün ya da hizmetin döneme, mevsime, kitleye ya da yaşa göre kategorize edilmesi
- Dönüşüm optimizasyonu: Mevcut müşterilerin davranışlarının takip edilmesi ve onlara özel kampanyalar düzenlenmesi
- Görüntülü reklamlar: Çeşitli ölçülerde özel olarak tasarlanmış görseller yardımı ile dijital reklamların oluşturulması
- Arama motoru pazarlaması (SEM): Arama motorlarına verilen ücretli reklamları kapsamaktadır. Bu sayede internet sitesi ön plana çıkmaktadır.
- Satış ortaklı pazarlama: Ürün, hizmet ya da internet sitesinin reklamının satıştan verilecek komisyona göre gerçekleştirilmesi.
- Anahtar performans göstergesi (KPI): Dijital pazarlama metotlarının e-ticaret üzerinde etkisinin ölçülmesidir. Örneğin e-posta gönderilerek duyurulan bir kampanyanın tıklanma oranı siparişe dönüşüm oranının takip edilmesidir. Bu yöntem aynı zamanda insan kaynakları ve müşteri ilişkileri departmanlarına da kaynak oluşturmak için kullanılmaktadır.

BÖLÜM 3: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURUMSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ: TÜRKİYE’DE İŞLETMEDEN TÜKETİCİYE (B2C) E-TİCARET MODELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Hipotezi

Araştırmanın temel amacı örnek olarak ele alınan işletmelerin SİKY uygulamalarının düzeyleri belirlenerek, işletmelerin kurumsal performanslarına etkisi üzerine çalışma gerçekleştirmektir.

Daha önce yapılan geleneksel İKY araştırmalarında, işletme performansına, İKY uygulamalarının bir şekilde etki ettiği belirlenmiştir. Buna bağlı olarak işletme stratejileri ile SİKY arasında gerçekleşen uyum sayesinde bu durumun işletme performansına olumlu etki edeceği de bilinmektedir (Cingöz, 2011: 215).

Bu kapsamda faaliyetlerini e-ticaret alanında B2C olarak sürdüren işletmeler özelinde araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H1: Stratejik insan kaynakları yönetimi, Türkiye’de işletmeden tüketiciye (B2C) e-ticaret modeli ile faaliyet gösteren kurumsal performansını etkilemektedir.

H2: Stratejik insan kaynakları yönetimi, Türkiye’de işletmeden tüketiciye (B2C) e-ticaret modeli ile faaliyet gösteren işletmelerin, politika performansını etkilemektedir.

H3: Stratejik insan kaynakları yönetimi, Türkiye’de işletmeden tüketiciye (B2C) e-ticaret modeli ile faaliyet gösteren işletmelerin, yenilik performansını etkilemektedir.

H4: Stratejik insan kaynakları yönetimi, Türkiye’de işletmeden tüketiciye (B2C) e-ticaret modeli ile faaliyet gösteren işletmelerin, rekabet performansını etkilemektedir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma'nın evreni; Türkiye'de e-ticaret sektöründe B2C hizmet veren işletmelerdir. Zaman ve maliyet tasarrufu sağlaması adına araştırma da örneklem yöntemi olarak küme örnekleme kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemi olarak İstanbul'da ki büyük altyapıya sahip 10 tane e-ticaret firması belirlenmiştir.

3.3. Araştırmanın Sınırları

Araştırmanın belirli sınırları bulunmaktadır. Araştırma da ki en belirgin kısıt B2C e-ticaret modeli ile faaliyet gösteren işletmeleri kapsıyor olmasıdır diğer e-ticaret modelleri ile faaliyet gösteren işletmeler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Bir başka önemli kısıt, araştırmadaki verilerin sadece İstanbul ilindeki işletmelerden toplanmış olmasıdır. Son olarak çalışanlardan toplanan veriler neticesinde sadece SİKY uygulamaların sonucunda işletmenin performans ve gelişimine olan katkısı incelenmiştir bunun dışındaki performansa ve gelişime etki edecek durumlar araştırma konusu dışında tutulmuştur.

3.4. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Araştırma da veri toplama aracı olarak çevrimiçi anket tekniği kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde genel demografik bilgilerin elde edilmesi için katılımcılara 5 soru yöneltilmiştir. Anketin ikinci bölümde ise belirlenen iki ölçek ile veriler elde edilmiştir.

Ankette SİKY ölçeği olarak Green ve arkadaşları tarafından 2006 yılında geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek, 1985 yılında Golden ve Ramanujam, 1994 yılında Lundy, 1995 yılında Martel ve Carroll, 1996 yılında Delery ve Doty, 1998 yılında Delery, 1998 yılında Stroh ve Caligiuri, 1998 yılında Wright ve Snell, 1999 yılında Becker ve Huselid, 2000 yılında Boxall ve Purcell, 2001 yılında Kazmi ve Ahmad, 2005 yılında Salaman, 2006 yılında Armstrong, 2009 yılında Becton ve Schraeder, 2011 yılında Cingöz tarafından yeni maddeler eklenerek geliştirilmiştir. Araştırmada SİKY Ölçeği çalışanlara, işletmedeki stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ait veriler elde edilmesi için uygulanmıştır. Bu kısımda toplam 26 soru katılımcılara yöneltilmiştir.

Ankette ikinci ölçek olarak Kurumsal Performans Ölçeği kullanılarak çalışanlardan işletme performansına dayalı verilere elde edilmiştir. Bu kısımda toplam 11 soru ile tamamlanmıştır.

Anketin ikinci bölümünün tamamı 5'li likert tipi (1: Kesinlikle katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılmıyorum) olarak uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin son hali izin alındıktan sonra gerekli bilimsel kurallar dikkate alınarak Barış Yıldırım (2015) ve Ayşe Cingöz (2011) 'ün yapmış oldukları çalışmalardan elde edilmiştir.

Anket sonuçları IBM SPSS 26 paket programı ile analiz edilmiştir.

3.5. Araştırmada Anketin Uygulanması

Çalışmada, veriler “Google Form” üzerinden oluşturulmuş online anket yardımıyla elde edilmiştir. Google Form üzerinden oluşturulan anket sayesinde İstanbul da faaliyetini sürdüren B2C e-ticaret işletmelerinden 10 tanesine mail ve çeşitli sosyal medya mecraları yardımıyla ulaştırılmıştır. Hazırlanan çevrimiçi anket ile 08/04/2021 ile 09/05/2021 tarihleri arasında veri toplanmıştır. Uygulanan süre sonucunda elde edilen yanıtlardan 309 tanesi analiz edilmeye uygun görülmüştür.

3.6. Güvenilirlik Analizi ve Faktör Analizi

3.6.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği

- Stratejik İnsan Kaynakları Politikası; Cronbach's α .71
- Stratejik İnsan Kaynakları Süreci; Cronbach's α .88
- Stratejik İnsan Kaynakları Beklentileri; Cronbach's α .81
- Stratejik İnsan Kaynakları Örgüt Yapısı İle Uyumu; Cronbach's α .74

- Stratejik İnsan Kaynakları Kararlılık; Cronbach's α .75

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Cronbach's alfa değerleri 0.71-0.88-0.81-0.74-0.75 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler kullanılan ölçeğin güvenilirlik seviyesinin iyi derecede olduğunu göstermektedir.

Tablo 9

SİKY Ölçeği İçin KMO ve Bartlett's Testleri Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçütü		,853
Yaklaşık Ki-kare		5906,740
Barlett's Küresellik Testi	df	325
	p	,000

Tablo 9 'da görüldüğü gibi KMO değeri ,853 olarak tespit edilmiştir. KMO değeri 0.70 den büyük bir değere sahip olması istenmektedir. Bu sonuca göre (KMO değeri:0,853>0.70) ölçeğin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Tablo 10

SİKY Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Öge	Başlangıç Öz Değerleri			Rotasyon Öncesi			Rotasyon Sonrası		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	11,131	42,811	42,811	11,131	42,811	42,811	3,882	14,929	14,929
2	2,430	9,345	52,157	2,430	9,345	52,157	3,777	14,527	29,456
3	1,434	5,514	57,670	1,434	5,514	57,670	3,743	14,397	43,853
4	1,331	5,121	62,791	1,331	5,121	62,791	3,141	12,082	55,935
5	1,126	4,329	67,120	1,126	4,329	67,120	2,908	11,185	67,120

6	,973	3,743	70,863						
7	,855	3,289	74,152						
8	,727	2,794	76,947						
9	,697	2,680	79,627						
10	,645	2,480	82,107						
11	,620	2,384	84,491						
12	,597	2,295	86,786						
13	,481	1,851	88,637						
14	,419	1,613	90,250						
15	,392	1,509	91,759						
16	,351	1,349	93,108						
17	,293	1,126	94,233						
18	,276	1,060	95,293						
19	,224	,862	96,155						
20	,211	,810	96,965						
21	,170	,654	97,619						
22	,166	,639	98,257						
23	,148	,569	98,826						
24	,122	,469	99,295						
25	,109	,417	99,712						

26	,075	,288	100,000						
----	------	------	---------	--	--	--	--	--	--

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan toplam varyans tablosu incelendiğinde Tablo 10 da görüleceği üzere 5 ögenin başlangıç öz değerlerinin 1 den büyük olduğu belirlenmiştir. Bu değerle toplam varyansın %67,12 lik kısmını oluşturmaktadır.

3.6.2. Kurumsal Performans Ölçeği

- Rekabet Performansı; Cronbach's α .71
- Politika Performansı; Cronbach's α .68
- Yenilik Performansı; Cronbach's α .70

Kurumsal Performans Ölçeğinin Cronbach's alfa değerleri 0.71-0.68-0.7 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler kullanılan ölçeğin güvenilirlik seviyesinin iyi derecede olduğunu göstermektedir.

Tablo 11

Kurumsal Performans Ölçeği İçin KMO ve Bartlett's Testleri Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçütü		,824
	Yaklaşık Ki-kare	2120,624
Bartlett's Küresellik Testi	df	91
	p	,000

Tablo 11 'de görüldüğü gibi KMO değeri ,824 olarak tespit edilmiştir. KMO değeri 0.70 den büyük bir değere sahip olması istenmektedir. Bu sonuca göre (KMO değeri:0,824>0.70) ölçeğin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Tablo 12

Kurumsal Performans Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

	Başlangıç Öz Değerleri			Rotasyon Öncesi			Rotasyon Sonrası		
Öğe	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	5,723	40,876	40,876	5,723	40,876	40,876	3,459	24,705	24,705
2	1,615	11,535	52,410	1,615	11,535	52,410	2,819	20,136	44,841
3	1,263	9,023	61,433	1,263	9,023	61,433	2,323	16,592	61,433
4	1,034	7,386	68,819						
5	,869	6,205	75,025						
6	,655	4,681	79,705						
7	,619	4,425	84,130						
8	,508	3,629	87,759						
9	,409	2,923	90,682						
10	,350	2,501	93,183						
11	,324	2,317	95,500						
12	,246	1,761	97,261						
13	,210	1,501	98,762						
14	,173	1,238	100,000						

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan toplam varyans tablosu incelendiğinde Tablo 12 de görüleceği üzere 3 öğenin başlangıç öz değerlerinin 1 den büyük olduğu belirlenmiştir. Bu değerle toplam varyansın %61,433 lik kısmını oluşturmaktadır.

3.7. Araştırmaya Katılanlar Hakkında Genel Bilgiler ve Özellikleri

Araştırmaya katılanlar hakkındaki elde edilen demografik bulgular ve genel bilgiler sayısal ve yüzdesel olacak şekilde Tablo 9 da belirtilmiştir. Bu bölümde, verilerin toplanması için seçilen örneklemdaki katılımcılara yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu ve kurumda kaç yıldır çalıştığına dair sorular yöneltilmiştir.

Tablo 13
Araştırmaya Katılanlar Hakkında Genel Bilgiler

Yaş	N	Yüzde
18-25	58	18.770
26-33	150	48.544
34-40	52	16.828
41 ve üzeri	49	15.858
Cinsiyet		
Kadın	131	42.395
Erkek	178	57.605
Medeni Hal		
Bekar	133	43.042
Evli	176	56.958
Eğitim Durumu		
Lise	18	5.825
Ön lisans	35	11.327
Lisans	191	61.812
Yüksek lisans	65	21.036
Kurumda Kaç Yıldır Çalışıyor		
1 ve aşağısı	59	19.094
2-5 yıl	154	49.838
6-10 yıl	71	22.977
11 yıl ve üzeri	25	8.091
Total	309	100.000

Araştırmaya katılanların yaşlarına bakıldığında, %18,77'sinin (58) 18-25, %48,544'nün (150) 26-33, %16,828'nin (52) 34-40, ve %15,858'nin (49) 41 ve üzeri yaşta olduğu gözlemlenmektedir. Cinsiyet dağılımına göre ise ankete katılanların %42,395'inin (131) kadın, %57,605'nin (178) erkek olduğu tespit edilmiştir.

Ankete katılanların medeni hallerine göre dağılımları ise %43,042'si (133) bekar, %56,958 si (176) evli şeklindedir.

Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde, %5,825'inin (18) lise, %11,327'sinin (35) ön lisans, %61,812'sinin (191) lisans, %21,036'sının (65) yüksek lisans eğitim düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir.

Son olarak katılımcıların kurumdaki çalışma yıllarına bakıldığında %19,094'ünün (59) 1 yıl ve aşağısı, %49,838'inin (154) 2-5 yıl, %22,977'sinin (71) 6-10 yıl ve %8,091'inin (25) 11yıl ve üzeri kurumlarında çalıştığı görülmektedir.

3.8. Araştırma Bulguları ve Yorumlanması

Stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeğinde değişken olarak, stratejik insan kaynakları politikası, stratejik insan kaynakları süreci, stratejik insan kaynakları beklentileri, stratejik insan kaynaklarının örgüt yapısı ile uyumu, stratejik insan kaynakları kararlılık düzeyleri incelenmiştir. İşletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi düzeylerinin cinsiyete, medeni duruma, yaşa, eğitim düzeyine, kurumda çalışma yılına göre T testi ve ANOVA sonuçları elde edilmiştir.

Daha sonra, kurumsal performans ölçeği ile işletmelerin, rekabet performansı, politika performansı ve yenilik performansına ait verileri elde edilmiştir. İşletmelerin kurumsal performans düzeylerinin cinsiyete, medeni duruma, yaşa, eğitim düzeyine, kurumda çalışma yılına göre T testi ve ANOVA sonuçlarına ulaşılmıştır. sırasıyla belirtilmiştir.

Araştırma bulguları sırasıyla aşağıda belirtilmiştir.

Araştırmada işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi düzeylerinin cinsiyete göre değişimi araştırılmıştır. Analize ilişkin bağımsız grupların T testi sonuçları Tablo 12'de verilmiştir. Tabloda anlaşılabacağı gibi T-testi analizi sonucunda işletmelerde stratejik insan kaynakları yönetiminin cinsiyete göre değişimi görülmemiştir.

Tablo 14

İşletmelerin SİKY'nin Cinsiyete Göre Değişim T Testi Sonuçları (Levene p=.150)

Değişkenler	Grup	N	Ortalama	Ss	Sh	t	p	d
Stratejik İnsan Kaynakları Politikası	Bayan	131	7.511	1.495	0.131	1.586	0.114	0.183
	Bay	178	7.236	1.518	0.114			
Stratejik İnsan Kaynakları Süreci	Bayan	131	24.969	4.845	0.423	-0.526	0.599	-0.061
	Bay	178	25.281	5.348	0.401			
Stratejik İnsan Kaynakları Beklentiler	Bayan	131	14.206	2.753	0.241	-1.109	0.268	-0.128
	Bay	178	14.551	2.655	0.199			
Stratejik İnsan Kaynakları Örgüt Yapısı ile Uyum	Bayan	131	22.542	3.925	0.343	0.884	0.378	0.102
	Bay	178	22.118	4.338	0.325			
Stratejik İnsan Kaynakları Kararlılık	Bayan	131	10.481	2.227	0.195	-0.607	0.544	-0.070
	Bay	178	10.629	2.041	0.153			

Araştırmada işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi düzeylerinin medeni duruma göre değişimi araştırılmıştır. Analize ilişkin bağımsız gruplar T testi sonuçları Tablo 11'de verilmiştir. Varyanslar eşittir. Tabloda görüldüğü gibi T-testi analizi sonucunda göre işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetiminin medeni duruma göre değiştiği tespit edilmiştir. Stratejik insan kaynakları sürecinde evli bireyler bekarlardan daha yüksektir. Benzer şekilde Stratejik insan kaynakları örgüt yapısı ile uyumunda da evliler bekarlardan daha yüksektir.

Tablo 15

İşletmelerin SİKY'nin Medeni Duruma Göre Değişim T Testi Sonuçları (Levene p=.45)

Değişkenler	Grup	N	Ortalama	Ss	Sh	t	p	d
Stratejik İnsan Kaynakları Politikası	Bekar	133	7.286	1.444	0.125	-0.677	0.499	-0.078
	Evli	176	7.403	1.565	0.118			

Stratejik İnsan Kaynakları Süreci	Bekar	133	24.406	4.947	0.429	-2.225	0.027	-0.256
	Evli	176	25.710	5.217	0.393			
Stratejik İnsan Kaynakları Beklentiler	Bekar	133	14.383	2.464	0.214	-0.119	0.905	-0.014
	Evli	176	14.420	2.869	0.216			
Stratejik İnsan Kaynakları Örgüt Yapısı ile Uyum	Bekar	133	21.602	3.879	0.336	-2.577	0.010	-0.296
	Evli	176	22.824	4.308	0.325			
Stratejik İnsan Kaynakları Kararlılık	Bekar	133	10.504	1.885	0.163	-0.451	0.653	-0.052
	Evli	176	10.614	2.285	0.172			

Araştırmada işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi düzeylerinin yaşa göre değişimi araştırılmıştır. Analize ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 12’de verilmiştir. Varyanslar eşittir. Tabloda görüldüğü gibi ANOVA analizi sonucuna göre stratejik insan kaynakları politikasında anlamlı farklılık görülmüştür. Yapılan post hoc analizine göre Tukey testi sonuçları 18-25 yaş arasında olanların stratejik insan kaynakları politikası düzeylerin 34-40 yaş arasında olanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 16

İşletmelerin SİKY’nin Yaşa Göre Değişim ANOVA Sonuçları (levne p=.85)

Yaş	Ortalama	Ss	N	F	p	η^2
Stratejik İnsan Kaynakları Politikası						
18-25	7.724	1.121	58	7.306	.001	0.067
26-33	7.347	1.618	150			
34-40	6.577	1.564	52			
41 ve üzeri	7.755	1.217	49			
Stratejik İnsan Kaynakları Süreci						
18-25	25.862	4.330	58	2.341	0.073	0.023
26-33	24.793	5.362	150			
34-40	24.154	5.543	52			
41 ve üzeri	26.449	4.606	49			
Stratejik İnsan Kaynakları Beklentiler						
18-25	14.603	2.362	58	2.219	0.086	0.021

26-33	14.653	2.766	150			
34-40	13.577	2.824	52			
41 ve üzeri	14.286	2.622	49			
Stratejik İnsan Kaynakları Örgüt Yapısı ile Uyumu						
18-25	22.621	3.334	58	1.840	0.140	0.018
26-33	22.033	4.315	150			
34-40	21.673	5.294	52			
41 ve üzeri	23.388	2.936	49			
Stratejik İnsan Kaynakları Kararlılık						
18-25	10.655	1.934	58	1.735	0.160	0.017
26-33	10.760	2.088	150			
34-40	10.000	2.457	52			
41 ve üzeri	10.469	1.991	49			

Araştırmada işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi düzeylerinin eğitim durumu göre değişimi araştırılmıştır. Analize ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 13’de verilmiştir. Varyanslar eşittir. Tabloda görüldüğü gibi ANOVA analizi sonucuna göre stratejik insan kaynakları kararlılık düzeylerinde anlamlı farklılık görülmüştür. Yapılan post hoc analizine göre Tukey testi sonuçları lise mezunlarının ortalamalarının lisans mezunlarından daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Tablo 17

İşletmelerin SİKY’nin Eğitim Düzeyine Göre Değişim ANOVA Sonuçları (levne p=.945)

Eğitim Durumu	Ortalama	Ss	N	F	p	η^2
Stratejik İnsan Kaynakları Politikası						
Ön lisans	7.371	1.880	35	0.048	0.986	4.68
Lisans	7.330	1.529	191			
Lise	7.444	1.149	18			
Yüksek lisans	7.385	1.354	65			

Stratejik İnsan Kaynakları Süreci						
Ön lisans	24.429	7.026	35	2.426	0.066	0.023
Lisans	24.963	4.819	191			
Lise	28.167	4.502	18			
Yüksek lisans	25.246	4.835	65			
Stratejik İnsan Kaynakları Beklentiler						
Ön lisans	14.457	3.239	35	1.782	0.150	0.017
Lisans	14.251	2.677	191			
lise	15.778	3.246	18			
Yüksek lisans	14.446	2.187	65			
Stratejik İnsan Kaynakları Örgüt Yapısı ile Uyumu						
Ön lisans	23.171	4.675	35	1.782	0.150	0.017
Lisans	21.780	4.249	191			
lise	25.167	4.076	18			
Yüksek lisans	22.554	3.211	65			
Stratejik İnsan Kaynakları Kararlılık						
Ön lisans	10.743	2.417	35	2.681	0.047	0.026
Lisans	10.398	2.115	191			
lise	11.833	2.834	18			
Yüksek lisans	10.615	1.598	65			

Araştırmada işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi düzeylerinin kurumda çalışma yılına göre değişimi araştırılmıştır. Analize ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 14’de verilmiştir. Varyanslar eşittir. Tabloda görüldüğü gibi ANOVA analizi sonucuna göre stratejik insan kaynakları yönetimi düzeylerinde anlamlı farklılık görülmemiştir.

Tablo 18

**İşletmelerin SİKY’nin Kurumda Çalışma Yılına Göre Değişim ANOVA Sonuçları
(levene p=.125)**

Kurumda Çalışma yılı	Ortalama	Ss	N	F	p	η^2
Stratejik İnsan Kaynakları Politikası						
1 ve aşağısı	7.695	1.103	59	1.858	0.137	0.018
11 yıl ve üzeri	7.200	1.683	25			
2-5 yıl	7.370	1.563	154			
6-10 yıl	7.085	1.601	71			
Stratejik İnsan Kaynakları Süreci						
1 ve aşağısı	26.017	4.104	59	0.842	0.472	0.008
11 yıl ve üzeri	24.960	6.560	25			
2-5 yıl	25.097	5.242	154			
6-10 yıl	24.606	5.128	71			
Stratejik İnsan Kaynakları Beklentiler						
1 ve aşağısı	14.695	2.253	59	0.303	0.823	0.003
11 yıl ve üzeri	14.240	2.919	25			
2-5 yıl	14.370	2.888	154			
6-10 yıl	14.296	2.566	71			
Stratejik İnsan Kaynakları Örgüt Yapısı ile Uyumu						
1 ve aşağısı	23.220	2.810	59	1.330	0.265	0.013
11 yıl ve üzeri	22.280	5.200	25			
2-5 yıl	21.948	4.539	154			
6-10 yıl	22.296	3.815	71			
Stratejik İnsan Kaynakları Kararlılık						
1 ve aşağısı	10.712	1.948	59	0.740	0.529	0.007
11 yıl ve üzeri	10.480	2.400	25			
2-5 yıl	10.669	2.160	154			
6-10 yıl	10.254	2.075	71			

Araştırmada işletmelerin kurumsal performans düzeylerinin medeni duruma göre değişimi araştırılmıştır. Analize ilişkin bağımsız gruplar T testi sonuçları Tablo 15’de

verilmiştir. Varyanslar eşittir. Tabloda görüldüğü gibi kurumsal performans düzeylerinin medeni duruma göre değişimi anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 19

İşletmelerin Kurumsal Performans Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Değişim T Testi Sonuçları (levene p=.258)

	Grup	N	Ortalama	Ss	Sh	t	df	p	d
Rekabet Performansı	Bekar	133	14.090	2.955	0.256	-0.817	307	0.414	-0.094
	Evli	176	14.369	2.985	0.225				
Politika Performansı	Bekar	133	28.248	5.704	0.495	-1.639	307	0.102	-0.188
	Evli	176	29.307	5.561	0.419				
Yenilik Performansı	Bekar	133	7.632	1.694	0.147	1.127	307	0.261	0.129
	Evli	176	7.438	1.334	0.101				

Araştırmada işletmelerin kurumsal performans düzeylerinin cinsiyete göre değişimi araştırılmıştır. Analize ilişkin bağımsız gruplar T testi sonuçları Tablo 16’da verilmiştir. Varyanslar eşittir. Tabloda görüldüğü gibi kurumsal performans düzeylerinin cinsiyete göre değişimi anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 20

İşletmelerin Kurumsal Performans Düzeylerinin Cinsiyete Göre Değişim T Testi Sonuçları (levene p=.159)

	Grup	N	Ortalama	Ss	Sh	t	df	p	d
Rekabet Performansı	Bayan	131	14.527	2.693	0.235	1.411	307	0.159	0.162
	Bay	178	14.045	3.151	0.236				

Politika Performansı	Bayan	131	29.252	5.226	0.457	1.072	307	0.284	0.123
	Bay	178	28.556	5.920	0.444				
Yenilik Performansı	Bayan	131	7.588	1.446	0.126	0.670	307	0.503	0.077
	Bay	178	7.472	1.541	0.116				

Araştırmada işletmelerin Kurumsal Performans düzeylerinin yaşa göre değişimi araştırılmıştır. Analize ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 17’de verilmiştir. Varyanslar eşittir. Tabloda görüldüğü gibi ANOVA analizi sonucunda oluşan tabloya göre kurumsal performans düzeylerinin anlamlı farklılık görülmüştür. Yapılan Tukey testi post hoc analizine göre rekabet performansı düzeyinde 18-25 yaşlarında olanlarında ortalaması 34-40 yaş aralığında olanlarından daha yüksektir. Benzer şekilde 26-33 yaş aralığında olanların 34-40 yaş aralığında olanlardan daha yüksektir. Yenilik performansı düzeyinde de benzer şekilde 18-25 yaşlarında olanlarında ortalaması 34-40 yaş aralığında olanlarından daha yüksektir. Benzer şekilde 26-33 yaş aralığında olanların 34-40 yaş aralığında olanlardan daha yüksektir.

Tablo 21

İşletmelerin Kurumsal Performans Düzeylerinin Yaşa Göre Değişim ANOVA

Sonuçları (levene p=.85)

Yaş	Ortalama	Ss	N	F	p	η^2
Rekabet Performansı						
18-25	14.534	2.465	58	3.230	0.023	0.031
26-33	14.533	3.264	150			
34-40	13.115	3.116	52			
41 ve üzeri	14.245	2.067	49			
Politika Performansı						
18-25	29.690	5.225	58	1.644	0.179	0.016
26-33	28.920	5.909	150			
34-40	27.404	5.489	52			
41 ve üzeri	29.184	5.282	49			

Yenilik Performansı						
18-25	7.759	1.261	58	3.555	0.015	0.034
26-33	7.673	1.499	150			
34-40	6.981	1.754	52			
41 ve üzeri	7.347	1.347	49			

Araştırmada işletmelerin kurumsal performans düzeylerinin eğitim durumuna göre değişimi araştırılmıştır. Analize ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 18’de verilmiştir. Varyanslar eşittir. Tabloda görüldüğü gibi kurumsal performans düzeylerinin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 22

**İşletmelerin Kurumsal Performans Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Değişim
ANOVA Sonuçları (levne p=.60)**

Eğitim Durumu	Ortalama	Ss	N	F	p	η^2
Rekabet Performansı						
Ön lisans	15.000	3.317	35	0.847	0.469	0.008
Lisans	14.136	2.864	191			
lise	14.167	1.249	18			
Yüksek lisans	14.200	3.392	65			
Politika Performansı						
Ön lisans	28.543	6.823	35	0.367	0.777	0.004
Lisans	28.791	5.429	191			
lise	30.167	3.974	18			
Yüksek lisans	28.831	6.001	65			
Yenilik Performansı						
Ön lisans	7.686	1.345	35	0.583	0.626	0.006
Lisans	7.524	1.490	191			

lise	7.778	1.003	18
Yüksek lisans	7.354	1.718	65

Araştırmada işletmelerin kurumsal performans düzeylerinin kurumda çalışma yılına göre değişimi araştırılmıştır. Analize ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 19’da verilmiştir. Varyanslar eşittir. Tabloda görüldüğü gibi kurumsal performans düzeylerinin kurumda çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 23

İşletmelerin Kurumsal Performans Düzeylerinin Kurumda Çalışma Yılına Göre Değişim ANOVA Sonuçları (Levene p=.09)

Kurumda Çalışma yılı	Ortalama	Ss	N	F	p	η^2
Rekabet Performansı						
1 ve aşağısı	14.339	2.739	59	0.083	0.969	8.164
11 yıl ve üzeri	14.000	3.416	25			
2-5 yıl	14.234	3.093	154			
6-10 yıl	14.296	2.769	71			
Politika Performansı						
1 ve aşağısı	29.627	5.372	59	1.366	0.253	0.013
11 yıl ve üzeri	27.120	6.616	25			
2-5 yıl	29.039	5.735	154			
6-10 yıl	28.408	5.217	71			
Yenilik Performansı						
1 ve aşağısı	7.678	1.319	59	0.616	0.605	0.006
11 yıl ve üzeri	7.200	2.082	25			
2-5 yıl	7.532	1.424	154			
6-10 yıl	7.479	1.575	71			

3.9. Korelasyon Analizine Ait Bulgular

İşletmelerin rekabet performansı, politika performansı, yenilik performansı, stratejik insan kaynakları politikası, stratejik insan kaynakları süreci, stratejik insan kaynakları beklentileri, stratejik insan kaynakları örgüt yapısı ile uyumu, stratejik insan kaynakları kararlılık, değişkenleri arasındaki korelasyon değerleri ve betimsel istatistikler Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 24

Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları ve Betimsel İstatistikler (N=309)

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Rekabet Performansı	—							
2. Politika Performansı	.67***	—						
3. Yenilik Performansı	.51***	.48***	—					
4. Stratejik İnsan Kaynakları Politikası	.51***	.58***	.31***	—				
5. Stratejik İnsan Kaynakları Süreci	.47***	.69***	.30***	.66***	—			
6. Stratejik İnsan Kaynakları Beklentiler	.38***	.54***	.24***	.65***	.71***	—		
7. Stratejik İnsan Kaynakları Örgüt Yapısı ile Uyumu	.38***	.49***	.20***	.61***	.67***	.68***	—	
8. Stratejik İnsan Kaynakları Kararlılık	.34***	.54***	.23***	.60***	.69***	.80***	.65***	—
Ortalama	14.24	28.85	7.52	7.35	25.14	14.40	22.29	10.56
Ss	2.97	5.63	1.50	1.51	5.13	2.69	4.16	2.12
Çarpıklık	-0.37	-0.92	-0.47	-1.02	-0.86	-0.65	-0.97	-0.51
Basıklık	-0.10	0.99	0.19	1.48	0.94	0.54	1.06	0.16

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Çalışmada analizlerin varsayımlarını sağlamak için normallik incelenmiş ve verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir. Buna göre çarpıklık -0.97 ve -0.37 arasında, basıklık

-0.10 ve 1.48 değerini almıştır. Çalışma değişkenleri arasında çoklu bağlantı olmadığı tespit edilmiştir.

3.10. Hipotez Testine Yönelik Regrasyon Analizi

3.10.1. SİKY Alt Boyutlarının Rekabet Performansı Üzerine Etkisi

Bu bölümde, işletmelerin rekabet performansının, stratejik insan kaynakları politikası, stratejik insan kaynakları süreci, stratejik insan kaynakları beklentileri, stratejik insan kaynakları örgüt yapısı ile uyumu, stratejik insan kaynakları kararlılık tarafından yordanıp, yordanmadığı araştırılmıştır. Analizde otokorelasyon sorunu olmadığı, tolerans değerleri ve VIF değerlerinin beklenen aralıklarda olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucu bulunan regresyon sonuçları tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 25
SİKY Alt Boyutlarının Rekabet Performansı Üzerine Etkisi

Yordayıcı/Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta (β)	t	p
Sabit	5.648	0.862		6.554	.001
Stratejik İnsan Kaynakları Politikası	0.674	0.140	0.343	4.828	.001
Stratejik İnsan Kaynakları Süreci	0.146	0.045	0.253	3.264	.001
Stratejik İnsan Kaynakları Beklentiler	0.212	0.206	0.192	1.028	.305
Stratejik İnsan Kaynakları Örgüt Yapısı ile Uyumu	0.022	0.051	0.030	0.422	.674
Stratejik İnsan Kaynakları Kararlılık	-0.337	0.242	-0.241	-1.393	.165

Çalışmada işletmelerin rekabet performansına etki eden stratejik insan kaynakları yönetimi stratejilerinin analiz eden regresyon analizinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir $F = (5, 303) = 25.945, p < .001, R^2 = .30$).

Bu sonuçlara göre Stratejik insan kaynakları politikası kurumsal rekabet performansını arttırmaktadır ($\beta = .34, p < .001$). Benzer şekilde Stratejik insan kaynakları süreci düzeyi rekabet performansını arttırmaktadır ($\beta = .25, p < .001$). İşletmelerin rekabet performansına, stratejik insan kaynakları beklentileri, stratejik insan kaynakları örgüt yapısı ile uyumu ve stratejik insan kaynakları kararlılık düzeyleri etkilememektedir.

Bağımsız değişkenler olan stratejik insan kaynakları politikası ve stratejik insan kaynakları süreci rekabet performansının %30'unu açıklamaktadır. Bu verilere göre, rekabet performansının %30 oranında stratejik insan kaynakları yönetimine bağlı olduğu edilmiştir. Araştırma sonucuna göre stratejik insan kaynakları yönetimi değişkeninin varyansa olan katkısının anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgulara göre H1 ve H4 hipotezi kabul edilmiştir.

3.10.2. SİKY Alt Boyutlarının Politika Performansı Üzerine Etkisi

Çalışmada işletmelerin Politika performansına onların stratejik insan kaynakları politikası, stratejik insan kaynakları süreci, stratejik insan kaynakları bilgilendirmesi, stratejik insan kaynakları örgüt yapısı ile uyumu, stratejik insan kaynakları kararlılık tarafından yordanıp yordanmadığı araştırılmıştır. Analizde otokorelasyon sorunu olmadığı, tolerans değerleri ve VIF değerlerinin beklenen aralıklarda olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucu bulunan regresyon sonuçları tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 26

SİKY Alt Boyutlarının Politika Performansı Üzerine Etkisi

Yordayıcı/Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta (β)	t	p
Sabit	7.984	1.355		5.894	.001

Stratejik İnsan Kaynakları Politikası	0.867	0.219	0.233	3.954	.001
Stratejik İnsan Kaynakları Süreci	0.602	0.070	0.548	8.548	.001
Stratejik İnsan Kaynakları Beklentiler	-0.667	0.324	-0.319	-2.063	0.040
Stratejik İnsan Kaynakları Örgüt Yapısı ile Uyum	-0.038	0.081	-0.028	-0.468	0.640
Stratejik İnsan Kaynakları Kararlılık	0.928	0.381	0.349	2.438	0.015

Çalışmada işletmelerin politika performansına etki eden stratejik insan kaynakları yönetimi stratejilerinin analiz eden regresyon analizinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir $F = (5, 303) = 65.633, p < .001, R^2 = .52$).

Bu sonuçlara göre Stratejik insan kaynakları politikası kurumsal performans politikasını arttırmaktadır ($\beta = .23, p < .001$). Benzer şekilde Stratejik insan kaynakları süreci düzeyi politika performansını arttırmaktadır ($\beta = .55, p < .001$). Stratejik insan kaynakları beklentileri düzeyleri politika performansını azaltmaktadır ($\beta = -.32, p < .05$). Stratejik insan kaynakları kararlılık düzeyleri politika performansını yükseltmektedir ($\beta = .35, p < .05$). İşletmelerin politika performansına stratejik insan kaynakları örgüt yapısı ile uyumu düzeyleri etkilememektedir.

Bağımsız değişkenler olan stratejik insan kaynakları politikası, stratejik insan kaynakları süreci, stratejik insan kaynakları beklentileri ve stratejik insan kaynakları kararlılık politika performansının %52'sini açıklamaktadır. Bu sonuca göre, politika performansının %52'si stratejik insan kaynakları yönetimine bağlıdır. Araştırma sonucuna göre stratejik insan kaynakları yönetimi değişkeninin varyansa olan katkılarının anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu verilere göre H2 hipotezi kabul edilmiştir.

3.10.3. SİKY Alt Boyutlarının Yenilik Performansı Üzerine Etkisi

Çalışmada işletmelerin yenilik performansına onların stratejik insan kaynakları politikası, stratejik insan kaynakları süreci, stratejik insan kaynakları bilgilendirmesi, stratejik insan kaynakları örgüt yapısı ile uyumu, stratejik insan kaynakları kararlılık tarafından yordanıp yordanmadığı araştırılmıştır. Analizde otokorelasyon sorunu olmadığı, tolerans değerleri ve VIF değerlerinin beklenen aralıklarda olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucu bulunan regresyon sonuçları tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 27

SİKY Alt Boyutlarının Yenilik Performansı Üzerine Etkisi

Yordayıcı/Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta (β)	t	p
Sabit	4.962	0.487		10.179	.001
Stratejik İnsan Kaynakları Politikası	0.228	0.079	0.229	2.882	0.004
Stratejik İnsan Kaynakları Süreci	0.061	0.025	0.209	2.411	0.016
Stratejik İnsan Kaynakları Beklentiler	0.001	0.116	0.002	0.010	0.992
Stratejik İnsan Kaynakları Örgüt Yapısı ile Uyumu	-0.030	0.029	-0.084	-1.041	0.299
Stratejik İnsan Kaynakları Kararlılık	6.971	0.137	9.850	0.005	0.996

Çalışmada işletmelerin yenilik performansına etki eden stratejik insan kaynakları yönetimi stratejilerinin analiz eden regresyon analizinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir $F = (5, 303) = 8.401, p < .001, R^2 = .12$).

Bu sonuçlara göre Stratejik insan kaynakları politikası kurumsal performans yeniliğini arttırmaktadır ($\beta = .23, p < .01$). Benzer şekilde Stratejik insan kaynakları süreci düzeyi

yenilik performansını arttırmaktadır ($\beta = .21, p < .05$). İşletmelerin yenilik performansına, stratejik insan kaynakları beklentileri, stratejik insan kaynakları örgüt yapısı ile uyumu ve stratejik insan kaynakları kararlılık düzeyleri etkilememektedir.

Bağımsız değişkenler olan stratejik insan kaynakları politikası ve stratejik insan kaynakları süreci yenilik performansının %12'si açıklamaktadır. Bu sonuca göre, yenilik performansının %12'si stratejik insan kaynakları yönetimine bağlıdır. Araştırma sonucuna göre stratejik insan kaynakları yönetimi değişkenin varyansa olan katkılarının anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Tespit edilen bu bulgulara göre H3 hipotezi kabul edilmiştir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

21. Yüzyılın son çeyreği ile birlikte tam anlamıyla işletmelerin gündemine giren stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmelerin vizyon, misyon ve amaçlarından başlayarak dış çevre ve iç çevre analizi, insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesi, mevcut insan kaynağının planlanması, kurum kültürüne uygun şekilde sosyal sorumluluklarının gerçekleştirilmesi bununla birlikte kurum içindeki tüm farklılıkların en verimli şekilde kullanılması, etik bir anlayışla belirlenen stratejilerin uygulanmaya konulması ve bu uygulamalar sonucunda ortaya çıkan verilerin değerlendirilmesini ve geliştirilmesini içermektedir.

Teknolojinin ve ekonomik rekabet ortamının hızlı bir şekilde gelişmesiyle birlikte işletmeler yapılarını dönüştürmeye başlarken, geleneksel insan kaynakları yönetiminden “stratejik” insan kaynakları yönetimine bir geçiş sağlamışlardır. Bu geçişte ortaya çıkan en temel değişiklik kuşkusuz işletmelerin bireysel performans yerine artık örgütsel performansı değerlendirme ölçütü olarak kabul etmeye başlamalarıdır. Stratejik insan kaynaklarını verimli şekilde kullanan işletmelerin, insan kaynaklarını bir sistem olarak değerlendirip daha geniş çerçeveden çalışanlarının tamamını bir bütün olarak görmeleri ve bu doğrultuda işletmeye yön verirken stratejik insan kaynakları yönetimi ile işletme içi performansın arasındaki uyumu en üst seviye çıkardıkları gözlemlenmektedir.

Günümüzde bilginin geçmişe göre çok daha büyük bir hızla, sürekli ve katlanarak yeni nesillere aktarılması işletmelerin değişim ve gelişimlerini de zorunlu hale getirmektedir. Dünyanın ulusal bir pazar yeri haline dönüşmesi, tüm dünya ülkelerinin kolaylıkla birbirleri ile ticaret yapabilir konuma gelmeleri, tüketimin yaygınlaşması, işletmeleri hem ayakta kalmaları hem de rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamaları için plan ve bir strateji doğrultusunda gelişmeye itmektedir. Bunu gerçekleştiremeyen ve ayak uyduramayan mikro ya da makro ölçekli tüm işletmelerin bir süre sonra güç kaybederek yok olmaları kaçınılmazdır. Doğru stratejinin belirlenmesi ve mevcut insan kaynağının en doğru şekilde kullanılmasının yanı sıra doğacak fırsatlardan istifade eden firmaların rakiplerine göre rekabet avantajı sağladıkları aşîkardır.

Özellikle 1990'lü yıllar itibari ile dünya gündemine giren e-ticaret kavramı internetin yaygınlaşması ile doğru orantılı olarak hızla gelişim göstermeye başlamıştır. Öncelikle makro ölçekli işletmelerin e-ticaret yolculuğuna başlaması ve bu alanda ki büyümeleri mikro ölçekli işletmelere de yol gösterici olmuştur. Her geçen gün e-ticaret'in sosyal ve ekonomik hayata sağladığı katkı ve yenilikler ile gelişimini sürdürürken, teknolojik anlamda yaşanan gelişmeler e-ticaretin geleneksel ticaret içerisindeki yüzdesini hızla arttırarak günümüzdeki mevcut konumuna getirmiştir.

Ekonominin sanallaşması olarak ta ifade edebileceğimiz e-ticaret, satıcılar için işletme maliyetlerini düşürmek, tüketiciler ile arasındaki mesafeyi kaldırmak, yeni pazar yeri imkanlarına kavuşmak anlamına gelmektedir. Bu durum tüm dünyada yeni girişimlerin önünü açarken mevcut faaliyetlerini sürdüren işletmelerinde büyümesine katkı sağlamaktadır. Tüketici konumundaki kullanıcılara ise zaman ve mekan kavramı olmadan 7/24 sınırsız ürün imkanı sunan e-ticaret, alışveriş ağındaki sınırları kalkması, zaman tasarrufu, fiyat karşılaştırması ve en iyi ürünü en uygun fiyata alma imkanlarını kullanıcılarına sunmaktadır. Bu avantajlar hem tüketicilerin hem de satıcıların e-ticarete olan ilgisini her geçen gün arttırmaktadır.

E-ticaret avantajları olduğu gibi kullanımı sırasında kullanıcılar ve tüketiciler için bazı dezavantajlarda yaratmaktadır. Alışveriş sırasında ürüne dokunamamak, deneyememek veya yanlış ürün teslimatı, kişisel bilgilerin korunamaması ve fırsatçılık / dolandırıcılık gibi hususlar bazı kullanıcıların e-ticaret kavramına mesafeli yaklaşmasına ve tercih etmemesine neden olmaktadır. Bu şekilde eylemde bulunan kullanıcı nüfusu dünya genelinde yetişen yeni nesil ile birlikte azalma yönünde ivme çizse de azımsanmayacak şekilde istatistiklere yansımaktadır.

E-ticaretin ülkemize bakan yönündeki gelişmeler incelendiğinde, yeniliklerin ve gelişmelerin merkezi olarak kabul edilen Amerika, İngiltere, Çin gibi ülkelerde ki teknolojik gelişmelerin den yeni girişimler den etkilendiği dikkate çarpmaktadır. Bu alandaki gelişmiş ülkelerde ki artış oranı ülkemizde yakalanamamış olsa da e-ticaretin gelişimi önündeki engellerin kaldırılması, kullanıcı profilinin zamanla değişecek olması bu oranın zamanla yakalanacağını göstermektedir. Bu çalışma da e-ticaret hakkında

kavramsal analize yer verilmiş ve çalışmanın bağımlı değişkeni olarak Türkiye’de ki B2C e-ticaret firmaları seçilmiştir.

Araştırmada, son yirmi yılda ciddi oranda ticaret içerisinde ivme kazanmış e-ticaretin Türkiye’de ki işletmeleri özelinde gelişimi ve bu gelişime stratejik insan kaynaklarının bir etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Özellikle stratejik insan kaynakları yönetiminin ilgili e-ticaret modeli ile faaliyet gösteren işletmelerin rekabet performansına, politika performansına ve yenilik performansına ne derecede etki ettiği üzerinde durulmuştur.

Çalışma kapsamında iki ölçek kullanılmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetim ölçeğinde 5 adet değişken alt boyut olarak belirlenmiştir. Bu alt boyutlar stratejik insan kaynakları politikaları, stratejik insan kaynakları süreçleri, stratejik insan kaynakları kararlılıkları, stratejik insan kaynakları örgüt yapısı ile uyumu, stratejik insan kaynakları beklentileridir. Kullanılan diğer ölçek kurumsal yönetim ölçeğidir. Bu ölçekte ise kurumsal performans, politika performansı ve yenilik performansı alt boyut olarak belirlenmiştir.

Ortaya konan hipotezler sonucunda, stratejik insan kaynaklarının Türkiye’de ki B2C e-ticaret modeli ile faaliyetlerini sürdüren işletmelerin kurumsal performansı üzerinde etkisinin var olduğu ve stratejik insan kaynaklarının, işletmelerin politika performansına %52, rekabet performansına %30 ve yenilik performansına %12 etki ettiği tespit edilmiştir.

Araştırmada gerçekleştirilen regrasyon analizine göre, işletmelerin, stratejik insan kaynakları politikalarının ve stratejik insan kaynakları süreçlerinin rekabet performansını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bununla birlikte stratejik insan kaynakları politikaları, stratejik insan kaynakları süreçleri ve stratejik insan kaynakları kararlılıkları kurumsal politika performansını olumlu yönde etkilerken, stratejik insan kaynakları beklentilerinin kurumsal politika performansını olumsuz yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Ayrıca, kurumsal rekabet performansında olduğu gibi stratejik insan kaynakları politikaları ve stratejik insan kaynakları süreçleri kurumsal yenilik performansını da olumlu yönde etkilemiştir.

Yukarıdaki verilerden elde edilen sonuçlara göre işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin aşağıdaki öneriler ilgili işletmelerin kurumsal performansına olumlu yönde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

- İşletme içerisinde planlama ve stratejilerin belirlenmesi
- Strateji ve planlama yapılırken İK'nın bu süreçte katkısının sağlanması
- İşletme içerisindeki yönetim planlamasının işletme çalışanlarına iletilmesi
- Belirlenen planlardaki eksiklerin giderilmesi ve çalışanların bilgilendirilmesi
- İnsanı işletme için bir maliyet unsuru olarak değil işletme için en önemli değer olarak görülmesi ve gelişimi için çalışmalarda bulunulması
- İşletme çalışanların performanslarını artırmaları için eğitimler düzenlenmesi.
- Geleceğe dair stratejilerin belirlenmesi ve buna göre iç ve dış kaynak araştırmasını bir plan dahilinde gerçekleştirilmesi
- İşletme içerisinde iş analizi yapılması
- Oluşturulan insan kaynakları havuzundan en yetkin kişiyi organizasyon içindeki uygun pozisyona yerleştirilmesi
- İşletme başarısına etki edecek performans ölçütlerinin değerlendirmek ve düzenli olarak bunları olumlu yönde etki edecek çalışmalarda bulunulması

Benzer çalışmalar incelendiğinde, hem Aksoy'un (2016) hem Cingöz (2011) hem de Yıldırım'ın (2015) elde ettiği sonuçların bu çalışmada ortaya çıkan sonuçları destekleyici nitelikte olduğu belirlenmiştir. Bu çalışma, B2C e-ticaret modeli ile faaliyet gösteren işletmelerle sınırlı tutulmuştur. Gelecek dönemde gerçekleşmesi muhtemel çalışmalarda ilgili konu farklı alanlarda ve araştırmacılar tarafından derinleştirilebilir. Türkiye özelinde gerçekleştirilen bu çalışma özellikle e-ticaretin yaygın kullanıldığı İngiltere ve Amerika gibi ülkelerde ki işletmeleri konu edinerek de incelenebilir. Ayrıca çalışmanın kapsamı daraltılarak ilerleyen dönemde sektörel bazlı bir inceleme yapılabilir. Örneğin e-ticaret alanında en yaygın kullanılan gıda veya tekstil sektörü daha ayrıntılı olarak araştırma kapsamında değerlendirilebilir. Bunun dışında B2C e-ticaret modeli ile faaliyet gösteren işletmeler yerine dünya da en yaygın kullanılan e-ticaret modeli olan B2B modeli ile faaliyet gösteren işletmeler üzerinde bu çalışmaya gerçekleştirilebilir. Bu

doğrultuda yapılacak tüm bu çalışmalara ilgili mevcut çalışmamız destekleyici olacak ve çalışmalara ışık tutacaktır.



KAYNAKÇA

- Afra, S. (2014). *Dijital Pazarın Odak Noktası E-Ticaret: Dünyada Türkiye'nin Yeri, Mevcut Durum ve Geleceğe Yönelik Adımlar*. İstanbul: TUSİAD.
- Akdoğan, A. A. ve A. Cingöz. (2015). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(43), 1-25.
- Aksoy, T. (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi: Fırat Üniversitesi'nde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Beykent Üniversitesi SBE.
- Alberto, G. ve G. Marco. (2005). Electronic Commerce And Logistics: The Last Mile Dilemma Reference Framework And Simulation. *RAI-Revista de Administração e Inovação*, 2(2), 77-97.
- Alcazar, F. M., P. M. R. Fernandez ve G. S. Gardey. (2005). Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Alswiay, S. A. (2018). Factors Affecting Trust in B2C E-Commerce: A Case Study on Foreigners Residing in Turkey from Middle East and North Africa Region. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Atılım Üniversitesi SBE.
- Amazon.com Çiçeksepeti.com'un Azınlık Hissedarı Oluyor. (t.y.). <https://www.ciceksepeti.com/amazoncom-ciceksepeticom-un-azinlik-hissedari-oluyor> (12 Mart 2021)
- Armstrong, M. ve S. Taylor. (2014). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*. 13th Ed. London: Kogan Page.

- Arslan, M. (2018). İşletme Yönetimi 2 . *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon Ders Notları*. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu.
- Ataman, E. (2020). Satın Alma ve Birleşmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Rolü: Medya Sektöründe İşten Çıkarma Süreçleriyle İlgili Bir Vaka Analizi. *Doktora Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Baird, L. ve I. Meshoulam. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 13(1), 116-128.
- Bakan, İ., İ. F. Doğan, B. Erşahan ve A. M. Eyitmiş. (2012). Bankalarda Performans Değerleme ve Ücretleme İlişkisine Dair Çalışanların Algılamaları: Yerli ve Yabancı Menşeli Banka Uygulamalarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-26.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91.
- Benli, A. ve L. Şahin. (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotal Uygulaması. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*(1), 113-124.
- Biçer, Ö. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Performanslarıyla İlişkisi ve Konu İle İlgili Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Bidgoli, H. (2002). *Electronic Commerce Principles and Practice*. California: Academic Press.
- Bingöl, D. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 11. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Boduroğlu, E. (2016). İşletmelerin Kümelere Bakış Açısı ve Kümelenmelerde Elektronik Ticaretin Uygulanabilirliği: ESSİAD Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- Bucaklı, A. T. (2007). Elektronik Ticaret. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi SBE.
- Canpolat, Ö. (2001). *E-Ticaret ve Türkiye'deki Gelişmeler*. Ankara: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Hukuk Müşavirliği.
- Chaffey, D. (2009). *E-Business And E-Commerce Management*. Fourth Ed. Essex: Pearson Education .
- Chen, J. V., D. Rungruengsamrit, T.M. Rajkumar, D. C. Yen. (2013). Success of Electronic Commerce Web Sites: A Comparative Study in Two Countries. *Information & Management*, 50(6), 344-354.
- Cingöz, A. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi SBE.
- Cingöz, A. ve A. Akdoğan. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(42), 91-122.
- Civelek, M. E. ve E. G. Sözer. (2003). *İnternet Ticareti Yeni Ekososyal Sistem ve Ticaret Noktaları*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Civelek, M. E. (2017). İnternet Ticareti Yeni Ekososyal Sistem ve Ticaret Noktaları. *Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi SBE.
- Coşkun, N. (2004). Elektronik Ticaretin Gelişiminde Temel Dinamikler ve Gelişimi Önündeki Engeller. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 243-257.

- Çorum, M. ve E. Öge. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarından Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 5(10), 24-36.
- Decenzo, D., S.P. Robbins ve S.L. Verhulst. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management*. Twelfth Edition. Danvers: Wiley.
- Delaney, J.T. ve M. A. Huselid. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices On Perceptions Of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J. E. ve D. H. Doty. (1996). Modes Of Theorizing In Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency And Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Deliçay, M. (2021). *Perakende E-Ticaretin Yükselişi*. https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2021/01/Perakende_E-Ticaretin_Yukselisi.pdf (10 Mart 2021)
- Demirel, F. (2015). *40 metrekaralılık Bir Odada Başlayan Yemeksepeti'nin Başarı Hikayesi*. <https://webrazzi.com/2015/05/05/40-metrekaralilik-bir-odada-baslayan-yemeksepetinin-basari-hikayesi/> (12 Mart 2021)
- Digital 2019: Global Internet Use Accelerates. <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019> (3 Mart 2021)
- Doğaner, M. (2007). Elektronik Ticaret Türkiye'de Elektronik Ticaretin Gelişimi ve İşletmeden Tüketicieye Elektronik Ticaret Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Dolgun, U. (Ed.). (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Duru, M. N. ve M. Korkmaz. (2013). Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Önemi Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*(31), 3-26.

Ebay'in Ciroosu Yüzde 3 Arttı. (2017). <https://www.dunya.com/dunya/ebayin-cirosu-yuzde-3-artti-haberi-347371> (10 Mart 2021)

Ebay Hakkında. (t.y.). <https://www.gittigidiyor.com/hakkimizda/biz-kimiz> (12 Mart 2021)

Elektronik Ticaret Hakkında Genel Bilgiler. (t.y.). http://www.elektronikticaretrehberi.com/e-ticaret_genel_bilgiler.php (1 Nisan 2021)

E-Ticaret Bilgi Platformu, (2021). Dijital Pazarlama ve Satış. <https://www.eticaret.gov.tr/cevrimiciegitim/dijital-pazarlama-ve-satis-17> (1 Nisan 2021)

E-Ticaret Bilgi Platformu, (2021). İstatistikler. <https://www.eticaret.gov.tr/istatistikler> (5 Nisan 2021)

E-ticaret Siteleri İçin En Önemli Anahtar Performans Göstergeleri. (2016). <https://www.dijitalkafa.com/e-ticaret-siteleri-icin-en-onemli-anahtar-performans-gostergeleri/> (10 Nisan 2021)

Erdem, T. (2017). Yeni Dünya Düzeni, Elektronik Ticaret ve Vergi. *Mali Çözüm Dergisi*, 27(143), 13-41.

Goldstein, A. ve D. O'Connor. (2000). E-Commerce For Development Prospects And Policy Issues. *Economic And Social Council*, 1-28.

Greer, C. (2003). *Strategic Human Resource Management*. Second Ed. New Jersey: Pearson.

Gugu, E. (2020). Elektronik Ticaret ve Uluslararası Ticarete Kullanılan Pazarlama Yöntemleri. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Güngör, U. (2016). Kariyer Yönetimi: Bir Güvenlik Kuruluşunda Sistem Modellemesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Başkent Üniversitesi SBE.

- Gürbüz, S. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-35.
- Halka Açılan Alibaba'nın Piyasa Değeri 168 Milyar Dolar. (2014). https://www.bbc.com/turkce/ekonomi/2014/09/140919_alibaba (10 Mart 2021)
- Hepsiburada Hakkında. (t.y.).<https://www.hepsiburada.com/hakkimizda>
- Hootsuite & WeAreSocial, (2019). <https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2019-turkey-january-2019-v01> (5 Nisan 2021)
- Huselid, M. A., S.E. Jackson ve R. S. Schuler. (1997). Technical And Strategic Human Resource Management Effectiveness As Determinants Of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- İçözü, T. (2019). Yılda 200 Milyon Ürün Satışı Gerçekleştirdiğini Açıklayan Trendyol'un Öne Çıkan Sayıları. <https://webrazzi.com/2019/08/14/yilda-200-milyon-urun-satisi-gerceklestirdigini-aciklayan-trendyol-un-one-cikan-sayilari> (12 Mart 2021)
- İşte Dünyanın En Değerli 10 Şirketi. (2021). <https://www.ekonomist.com.tr/teknoloji/pandemi-onlara-yaradi-iste-dunyanin-en-degerli-10-sirketi.html> (10 Mart 2021)
- Kalaycı, C. (2008). Elektronik Ticaret ve Kobi'lere Etkileri. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(1), 139-150.
- Kantarcı, Ö., M. Özalp, C. Sezginsoy, O. Özaşkın ve C. Cavlak. (2017). *Dijitalleşen Dünyada Ekonominin İtici Gücü: E-Ticaret*. İstanbul: TUSİAD.
- Karamemiş, K. (2018). E-Ticaret Uygulamaları Giyim Sektörü Üzerine Bir Çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi SBE.

- Kaya, N. ve M. Kesen. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Ekev Akademi Dergisi*(58), 97-122.
- Keçecioğlu, T. ve A. N. Ünnü. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9(4), 1171-1192.
- Khan, M. B. ve M. Martin. (2004). Barriers To B2C Segment Of E-Business. *Journal of Business & Economics Research*, 2(6), 53-60.
- Klebnikov, S. (2020). *5 Big Numbers That Show Amazon's Explosive Growth During The Coronavirus Pandemic*.
<https://www.forbes.com/sites/sergeiklebnikov/2020/07/23/5-big-numbers-that-show-amazons-explosive-growth-during-the-coronavirus-pandemic/?sh=6120b5f74137> (10 Mart 2021)
- Kırçova, İ. (2003). *E-Devlet Uygulamaları ve Ekonomiye Etkileri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Koçak, A. (2019). İnsan Kaynakları Yönetimindeki Performans Ölçüm ve Değerlendirme Sisteminin Örgütsel Adalet Bağlamında Değerlendirilmesi. *Doktora Tezi*. Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi SBE.
- Küçükıılmazlar, A. (2006). *Elektronik Ticaret Rehberi*. İstanbul Ticaret Odası.
<https://docplayer.biz.tr/809852-I-tanbul-yayin-no-2006-3-ticaret-odasi.html> (10 Nisan 2021)
- Laudon, K. C. ve C. G. Traver. (2018). *E-Commerce 2017*. Boston: Pearson.
- Mercin, L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 128-144.
- Nart, Ö. (2020). *Türkiye'nin 2020 E-Ticaret Verileri (İlk 6 Aylık)*.
<https://worlddef.net/turkiyenin-2020-e-ticaret-verileri-ilk-6-aylik/> (12 Mart 2021)

- O'riordan, J. (2017). *The Practice Of Human Resource Management*. IPA An Foras Riarachain Institute Of Reblc Administration, July.
- Oğuztürk, B. S. ve A. M. Alparslan. (2011). E-Ticaretin Stratejisinde Entelektüel Sermayenin Görünümü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(13), 145-168.
- Otuzoğlu, C. (2017). E-Ticaret ve E-Ticarete İlişkin Yasal Düzenlemeler, Muhasebeleştirilmesi ve TFRS 15 Kapsamında İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Atılım Üniversitesi SBE.
- Özel, H. A. (2013). E-Ticaret ve Türkiye'nin Bilgi Toplumundaki Yeri. *Akademik Bakış Dergisi*(38), 1-17.
- Öztürk, U. C. (2020). İşe Alımda İdeal Uygulamaya Karşı: Davranışsal Boyutta Ege Bölgesi İK Uzmanlarının İşe Alım Trendleri. *International Social Sciences Studies Journal*, 6(65), 2935-2947.
- Papuççıyan, A. (2017). *Hepsiburada 1 Günde 252 Milyon TL'lik Satış Gerçekleştirdi*. <https://webrazzi.com/2017/11/27/1-gunde-604-bin-defa-indirilen-hepsiburada-252-milyon-tlik-satis-gerceklestirdi> (12 Mart 2021)
- Papuççıyan, A. (2019). *Getir 2018'de 300 Milyon TL Ciroya İmza Attı*. <https://webrazzi.com/2019/02/18/getir-2018de-300-milyon-tl-ciroya-imza-atti/> (10 Mart 2021)
- Poirier, C. C. ve B. J. Bourer. (2000). *E-Supply Chain*. San Francisco: Berrett Koehler.
- Sayılarla Dünyada E-Ticaret*. (2021). <https://www.eticaret.gov.tr/cevrimiciegitim/sayilarla-dunyada-e-ticaret-21> (10 Mart 2021)
- Sayılarla Sahibinden.com*. (t.y.). <https://www.sahibinden.com/kurumsal/sayilarla-sahibinden> (12 Mart 2021)
- Sabuncuoğlu, Z. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Aktüel 16 Basım Yayım.

- Schneider, G. P. (2015). *Electronic Commerce*. Twelfth Ed. Colifornia: Cengage
- Seymen, O. A. ve Ç. Başarır. (2006). Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminde Etiksel İlkelerin Uygulaması Üzerine Görgül Bir Çalışma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırma Dergisi*, 4(5), 1-23.
- Sezgin, A. G. Ş. (2013). *Dünyada ve Türkiye'de E-Ticaret Sektörü*. İstanbul: Türkiye İş Bankası.
- Sharafli, R. (2021). *eBay, 2020'de 11 Milyon Yeni Müşteri Kazandı*. <https://worlddef.net/ebay-2020de-11-milyon-yeni-musteri-kazandi/> (10 Mart 2021)
- Söylemez, F. (2006). Türkiye'deki İlk 1000 Büyük İşletme İçin İşletmeler Arası Elektronik Ticaretin (B2B) Durum Değerlendirmesi ve Öneriler. *Yüksek Lisans Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Şahin, Z. (2017). E-Ticaret Uygulamalarının Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarına Olan Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi SBE.
- Şenoğlu, E. (2019). *Geleneksel Ticaret İle E-Ticaret Arasındaki Farkları* <https://www.erensenogul.com/2019/01/geleneksel-ticaret-ile-e-ticaret.html> (1 Ninan 2021)
- Şenol, İ. (2016). İşletmeler Arası (B2B) e-Ticarete Etkin e-Ticaret Sitesi Tasarlanması: Yaşar Pazarlama (YBP) e-Ticaret Sitesi Araştırma Projesi. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Yaşar Üniversitesi SBE.
- Şimşek, S. (2012). Türkiye'de Elektronik Ticaret ve E-Ticaretin Kobiler Üzerindeki Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi SBE.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2013). *Bilgi Toplumu Stratejisinin Yenilenmesi Projesi*. Ankara.

Toprak, N. G. (2014). B2C E-Ticaret'in Tam Rekabet Piyasası Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 3(1), 64-75.

Trendyol Sahibi Kimdir? Trendyol Girişimcilik Hikayesi. (2021).

<https://www.webgundemi.com/trendyol-sahibi-kimdir-trendyol-girisimcilik-hikayesi/#:~:text=Demet%20Mutlu%2C%20master%20%C3%B6%C4%9Freni mini%20ikinci,Trendyol.com'u%20kurmu%C5%9Ftur>. (12 Mart 2021)

Tunçer, M. (2017). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liyakat İlkesi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: İzmir Katip Çelebi Üniversitesi SBE.

Turban, E., J. Outland, D. King, J. K. Lee, T. P. Liang ve D. C. Turban. (2018). *Electronic Commerce 2018 A Managerial and Social Networks Perspective*. Ninth Ed. Cham: Springer.

TUSİAD ve Deloitte Digital. (2019). *E-Ticaretin Gelişimi, Sınırların Aşılması ve Yeni Normlar*. İstanbul: TUSİAD.

Türk, M. (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yaklaşımı Olarak Doğru Ölçeği Bulma (Rightsizing) Türk Bankacılık Sektöründe Yönelik Bir Araştırma*. Adana: Nobel Kitabevi.

Uğur, A. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Ulukan, G. (2020). *Cirolarına Göre Türkiye İnternet Ekosisteminin En Büyük 100 Şirketi*. <https://webrazzi.com/2020/02/04/turkiye-internet-sirketleri-cirolar/> (12 Mart 2021)

Ülkemizde Bilgi Toplumu Dönüşümü. (t.y.). <http://www.bilgitoplumu.gov.tr/bilgi-toplumu/ulkemizde-bilgi-toplumuna-donusum/> (12 Mart 2021)

Yahyagil, M. Y. (2001). Kobi Yöneticilerinin Elektronik Ticaret Uygulamalarına İlişkin Tutumları ve E-ticaret Uygulayan Bir İşyerinde Çalışanların Örgüt-İklimini Algılamaları. *İstanbul Ticaret Odası Yayını 2001-26*. (19 Ocak 2021).

- Yalçın, A. ve T. Kılıç. (2002). Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İlgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(9), 1-14.
- Yaman, B., G. Geçgil ve G. Yavuz. (2018). Elektronik Ticaret ve Mobil Ticaret Üzerine Bir İnceleme: Meta-Analiz Çalışması. *R&S Research Studies Anatolia Journal*, 1(2), 142-153.
- Yıldırım, B. (2015). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi: İstanbul Üniversitesi'nde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Gelişim Üniversitesi SBE.
- Yıldırım, B. ve E. Şen. (2017). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi: İstanbul Üniversitesi'nde Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırma Dergisi*, 15(1), 23-40.
- Yıldırım, E. (2011). Türkiye'de Perakende Ticaret Yapan Firmalarda E-Ticaretin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü.
- Yılmaz, E. ve İ. S. Karakadılar. (2019). Türkiye'deki Elektronik Ticaret Uygulamalarına Müşteri Gözünden Bakış ve İyileştirme Önerileri. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 53-75.
- Yumuşak, İ. G. (2001). Elektronik Ticaretin Gelişmekte Olan Ülkelere Etkileri ve Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme. *Uluslararası V. ODTÜ İktisat Kongresi*. Ankara.
- Yüksek, C. (2020). Elektronik Ticaretin Gelişimi ve Türkiye'de İşletmeden İşletmeye (B2B) Elektronik Ticaret Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- Yüksek, T. (2019). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Firma Performansına Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Yüksek Lisans Tezi*. Osmaniye: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi SBE.

2019 Yılı E-ticaret Verileri Açıklandı. (2020).

<https://www.eticaret.gov.tr/haberler/10039/detay> (1 Nisan 2021)



EKLER

ANKET FORMU

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURUMSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ: TÜRKİYE’DE İŞLETMEDEN TÜKETİCİYE (B2C) E-TİCARET MODELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Değerli Katılımcı,

Aşağıdaki çalışma soruları İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı’nda Dr. Öğr. Üyesi Ali Özcan danışmanlığında hazırlanmakta olan “STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURUMSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ: TÜRKİYE’DE İŞLETMEDEN TÜKETİCİYE (B2C) E-TİCARET MODELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA” isimli yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bilgiler hazırlanmakta olan bu bilimsel araştırmaya katkı sağlayacaktır. Bunun dışında kullanılmayacaktır. Soruların doğru yada yanlış bir cevabı yoktur. Sadece bir görüş elde edilmek istenmektedir. Çalışmada elde edilen tüm veriler isim verilmeden değerlendirilecek ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Çalışmamıza sunduğunuz katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Tezi Hazırlayan

Gökhan ÇAKIR

Kişisel Bilgiler:

Yaşınız:

☐ 18-25 ☐ 26-33 ☐ 34-40 ☐ 41 ve üzeri

Cinsiyetiniz:

☐ Bay ☐ Bayan

Medeni Haliniz:

☐ Evli ☐ Bekar

Eğitim Durumunuz:

☐ Doktora ☐ Yüksek Lisans ☐ Lisans ☐ Ön Lisans ☐ Lise

Kurumda Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz:

☐ 1 ve aşağısı ☐ 2-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11 yıl ve üzeri

Aşağıdaki her soruyu size en yakın olan seçeneği işaretleyerek yanıtlayınız.

1-Kesinlikle Katılmıyorum

2-Katılmıyorum

3-Kararsızım

4-Katılıyorum

5-Kesinlikle Katılıyorum

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Kurumunuzda herhangi bir İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamasının etkinliği, diğer İKY uygulamalarının etkinliğine bağlıdır. (Eğitimin başarılı olmasının performansı yükseltmesi gibi)	1	2	3	4	5
2.Kurumunuzda belirlenen İnsan Kaynakları (İK) stratejileri birbiriyle uyumlu ve birbirini destekleyicidir.	1	2	3	4	5
3.İKY sistemleri kapsamındaki uygulamalar birbiriyle uyum içerisinde gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
4.İKY/Personel birimi çalışmalarını gerçekleştirirken diğer birim yöneticileri ile işbirliği halindedir.	1	2	3	4	5
5.İKY/Personel birimi, örgütsel eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için diğer birimlerle koordinasyon içinde olup, onların düzenli şekilde görüşlerini alır.	1	2	3	4	5
6.İKY/Personel birimi diğer departman yöneticilerinin, insan kaynakları ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmelerinde yardımcı olur.	1	2	3	4	5
7.Üst yönetim, kurumun gelecek yönelimini belirlerken (geleceğine ilişkin kararlar alırken) İKY bilgilerini/verilerini kullanır.	1	2	3	4	5
8.Üst düzey yöneticiler, karar verme sürecinde birimleri bütünleştirecek şekilde eğitilmişlerdir.	1	2	3	4	5
9.Kurumda stratejik planlama yapılır.	1	2	3	4	5
10.Kurum stratejilerinin fayda-maliyet analizleri yapılırken İK uygulamalarının fayda ve maliyetleri dikkate alınır.	1	2	3	4	5
11.Stratejik planlar İKY sorunlarının sistematik bir biçimde analizini de kapsar.	1	2	3	4	5
12.Stratejik alternatifler belirlenirken ve bunlar arasında seçim yapılırken dikkate alınan en önemli faktörlerden birisi insan kaynaklarının özellikleridir.	1	2	3	4	5
13.Kurumun benimsediği farklı stratejiler, İKY uygulamalarının seçimini etkiler.	1	2	3	4	5
14.İKY uygulamalarının belirlenen stratejilere uyumlu olması beklenir.	1	2	3	4	5
15.Stratejik planlar hazırlanırken İKY'ye ilişkin verilerden/bilgilerden yararlanılır.	1	2	3	4	5
16.Çalışanlara mevcut durum hakkında değerlendirmelerde bulunularak, süreçle ilgili endişelerini dile getirmek için fikirleri sorulur.	1	2	3	4	5

17.Stratejik planlar İKY'ye ilişkin hedefler, politikalar veya uygulamaları içerir.	1	2	3	4	5
18.Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının fikirlerinin, önerilerinin, sorun çözümüne katkıları değer görür.	1	2	3	4	5
19.İK/Personel yöneticisi üst yönetim takımının üyesidir.	1	2	3	4	5
20.Kurumda insan değer yaratan bir kaynak olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5
21.İK/Personel yöneticisi stratejilerin ve planların oluşturulduğu süreçlere aktif katılır.	1	2	3	4	5
22.Kurumunuzda yapılacak değişimler hakkında değişimin yönü, amacı, alacağı nihai şekil, bunun nasıl yapılacağı ve kimin nelere katlanmak zorunda kalacağı konularında çalışanlara bilgi verilir.	1	2	3	4	5
23.Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetler üstler tarafından desteklenir.	1	2	3	4	5
24.Kurumunuzda çalışanlarla üst yönetim arasındaki statü farklılığını ortadan kaldırmak için çabalar mevcuttur.	1	2	3	4	5
25.Kurumunuzda her zaman çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı sevgi ve saygı vardır.	1	2	3	4	5
26. Kurumunuz, çalışanların çabalarını artırabilmek için onların beklentilerini bilir.	1	2	3	4	5
KURUMSAL PERFORMANS ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Yeni teknoloji geliştirmek için yatırım yapılır.	1	2	3	4	5
2.Kurumun marka değeri rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
3.Eğitim yatırımlarımız ve kalitemiz rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
4.Rekabet edilecek kurumlar hakkında sürekli bilgi toplanır.	1	2	3	4	5
5.Risk taşıyan projeler uygulanır.	1	2	3	4	5
6.Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
7.Misyon, amaç ve iş tanımları sık sık gözden geçirilir.	1	2	3	4	5
8.Amaçları başarmak için taktiklerde küçük çaplı değişimlerden ziyade, geniş çaplı stratejik faaliyetler tercih edilir.	1	2	3	4	5
9.Ortalama büyüme oranı son üç yılda artmıştır.	1	2	3	4	5
10.Personele yönelik hizmetlerde fırsat eşitliği vardır.	1	2	3	4	5
11.Çalışanlar kurumun vizyonunu bilmekte ve paylaşmaktadır.	1	2	3	4	5
12.Çalışanlar kurumun temel politikasını bilmekte ve paylaşmaktadır.	1	2	3	4	5
13. Çalışanlar kurumun yönetiminden genel olarak memnundur.	1	2	3	4	5
14. Kurum çağın gerektirdiği değişime ve gelişmeleri takip edebilmekte ve bu gelişmeleri kuruma taşıyabilmektedir.	1	2	3	4	5